

ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ
SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

numer 3

Tarnów 2021

Rada Programowa	prof. dr Alina Bădulescu (Rumunia), dr Elsa Barbosa (Portugalia), dr inż. Radka Johnová (Czechy), prof. dr Memet Karakuş (Turcja), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr Stathis Kefallonitis (USA), prof. dr hab. Leszek Koziół (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), mgr Elsa Patricia Orozco Quijano (Kanada), prof. dr Saša Petar (Chorwacja), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Elisabete Rodrigues (Portugalia), prof. dr hab. Wasilij Rudnicki – przewodniczący (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Pałoma Taltavull de la Paz (Hiszpania), dr Sotirios Varelas (Cypr), doc. dr Dagmar Weberová (Czechy), mgr Karolina Chrabąszcz-Sarad – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Koziół
Redaktorzy tematyczni	dr Kazimierz Barwacz dr Michał Koziół dr Renata Śliwa dr Janusz Ząbek mgr Karolina Chrabąszcz-Sarad mgr Anna Mikos
Redaktor statystyczny	dr hab. Michał Woźniak, prof. MWSE
Opracowanie redakcyjne	Anastazja Oleśkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Polska tel.: +48 14 65 65 553 faks: +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie elektroniczne.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Pełne teksty artykułów są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Zgodnie z wykazem Ministerstwa Edukacji i Nauki
publikacjom naukowym zamieszczonym w czasopiśmie przyznawane jest 20 punktów.

Indeksowane w: BazEkon, CEJSH, Index Copernicus (ICV 2019: 96,19), POL-Index, RePEc, EconPapers, DOAJ

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 2021
Udostępniane na podstawie Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowa Licencja Publiczna (CC BY-NC-ND 4.0)

Druk i oprawa: Poligrafia Wydawnictwa BIBLOS

Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej

Biblos

plac Katedralny 6, 33-100 Tarnów

tel.: +48 14 621 27 77

faks: +48 14 622 40 40

e-mail: biblos@biblos.pl

<http://www.biblos.pl>

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW
RESEARCH PAPERS
COLLECTION

issue 3

Tarnów 2021

Programme Council	Prof. dr Alina Bădulescu, PhD (Romania), Elsa Barbosa, PhD (Portugal), Ing. Radka Johnová, PhD (Czech Republic), Prof. Memet Karakuş, PhD (Turkey), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Stathis Kefallonitis, PhD (USA), Prof. Leszek Koziół, PhD (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Elsa Patricia Orozco Quijano, MA (Canada), Prof. Saša Petar, PhD (Croatia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Elisabete Rodrigues, PhD (Portugal), Prof. Vasily Rudnitskiy, PhD—President (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Sotirios Varelas, PhD (Cyprus), Doc. Dagmar Weberová, PhD (Czech Republic), Karolina Chrabąszcz-Sarad, MA—Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Koziół, PhD
Subject Editors	Kazimierz Barwacz, PhD Michał Koziół, PhD Renata Śliwa, PhD Janusz Ząbek, PhD Karolina Chrabąszcz-Sarad, MSc Anna Mikos, MSc
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Anastazja Oleśkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland Tel.: +48 14 65 65 553 Fax: +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl E-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its electronic edition.

All articles published in the journal are subject to reviews.

Full-text articles are posted on the website of the journal: <http://zn.mwse.edu.pl>.

According to the regulations of the Ministry of Education and Science
scientific publication in the journal is awarded 20 points.

Indexed in: BazEkon, CEJSH, Index Copernicus (ICV 2019: 96.19), POL-Index, RePEc, EconPapers, DOAJ

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów, 2021
Available under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License
(CC BY-NC-ND 4.0)

Printed and bound at the Poligrafia Wydawnictwa BIBLOS

Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej

Biblos

plac Katedralny 6, 33-100 Tarnów

Tel.: +48 14 621 27 77

Fax: +48 14 622 40 40

E-mail: biblos@biblos.pl

<http://www.biblos.pl>

Table of contents

Foreword	9
ECONOMICS AND FINANCE	
MIECZYŚLAW KOWERSKI, MARCIN SOWA: The impact of the Coronavirus Pandemic on the dividend target payout ratio. The evidence from Hydrotor SA	15
KATARZYNA KOSTYK-SIEKIERSKA: Impact of the COVID-19 pandemic on a local government unit — selected problems	29
PAULINA PUKIN-SOWUL: The COVID-19 pandemic and Poland’s macroeconomic situation	47
SYLWESTER KOZAK, SEWERYN GAJDEK: Investments in the cryptocurrency market or the commodity exchange. What’s more effective?	61
MANAGEMENT AND QUALITY	
ANNA KARAŚ: Knowledge alliances and their impact on the innovative activity of the enterprise	75
PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI, BOGDAN NOGALSKI: Quality costs in the enterprise strategy — retrospection from the perspective of manufacturers of agricultural machine parts dedicated to first assembly	87
KATARZYNA HUK, AGATA GÓRAK, NATALIA BAJDA, WERONIKA BEDNAREK: Urban transport in the concept of city logistics and sustainable development	107
AGNIESZKA PERZYŃSKA, KATARZYNA WOLAK, MAGDALENA ZARAŚ: Selected practices of human resource management in social enterprises	127
OLGA KONDIELNIK: Leadership in a family business	141

Spis treści

Wprowadzenie	9
EKONOMIA I FINANSE	
MIECZYŚLAW KOWERSKI, MARCIN SOWA: Wpływ pandemii koronawirusa na docelową stopę wypłaty dywidendy. Przykład Hydrotor SA	15
KATARZYNA KOSTYK-SIEKIERSKA: Wpływ pandemii COVID-19 na jednostki samorządu terytorialnego – wybrane problemy	29
PAULINA PUKIN-SOWUL: Pandemia COVID-19 a sytuacja makroekonomiczna Polski ..	47
SYLWESTER KOZAK, SEWERYN GAJDEK: Inwestycje na rynku kryptowalut czy giełdzie towarowej. Co jest bardziej efektywne?	61
ZARZĄDZANIE I JAKOŚĆ	
ANNA KARAŚ: Alianse wiedzy i ich wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa	75
PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI, BOGDAN NOGALSKI: Koszty jakości w strategii przedsiębiorstwa – retrospekcja z perspektywy producentów części maszyn rolniczych dedykowanych na pierwszy montaż	87
KATARZYNA HUK, AGATA GÓRAK, NATALIA BAJDA, WERONIKA BEDNAREK: Transport miejski w koncepcji logistyki miasta a zrównoważony rozwój	107
AGNIESZKA PERZYŃSKA, KATARZYNA WOLAK, MAGDALENA ZARAŚ: Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych	127
OLGA KONDZIELNIK: Przywództwo w firmie rodzinnej	141

Foreword

The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection has been issued for 20 years and it is a continuous publication, appearing four times a year. The subject matter of the articles published in it is mainly related to four research areas: economic and management sciences, ergonomics and work protection, tourism and pedagogy—to a lesser extent.

The collection of articles that make up this quarterly contains a great deal of interesting cognitive and application-related information. They are the result of basic and implementation research conducted in various academic centres, such as: the University of Economics in Wrocław, Warsaw University of Life Sciences, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, University of Zielona Góra, Academy of Zamość, Kozminski University in Warsaw and the Małopolska School of Economics in Tarnów.

The quarterly is focused on contemporary themes and constantly emerging new problems, paying particular attention to:

- the impact of the coronavirus pandemic on the macroeconomic situation of Poland, on the financial condition of local government units, or on the profitability of companies and the dividend payment rate for shareholders;
- the issue of quality and costs of quality in a company's strategy, quality costs in a company's management system in the context of diversified development, as well as to the presentation of the company's quality management evaluation sheet as a conceptual quality research tool;
- highlighting the specificity of human resource management in family and social enterprises;
- the economic and financial effects of introducing new products on the financial market, such as cryptocurrencies and others.

The authors in their works do not give advice and do not provide firm opinions or answers, but present their own research results, observations, the research results of their predecessors and modestly ask fundamental questions: What is the role of management of various resources in the new conditions? What is its content? What is its research instrumentation? We do not always find answers to these questions, but they are inspirations for deeper reflection on the problems of the globalized world and the role played by man and his work in it.

Finally, I would like to thank all those who contributed to the creation of this journal: the editors who made effort to express their opinions on the articles submitted to the editorial office, the reviewers for substantive, important and often detailed comments, as well as the entire editorial team and all collaborators.

Słowo wstępne

Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie wydawane od 20 lat są wydawnictwem ciągłym, ukazującym się cztery razy w roku. Tematyka publikowanych w nich artykułów jest powiązana głównie z czterema obszarami badawczymi: naukami ekonomicznymi i o zarządzaniu, ergonomii i ochronie pracy oraz turystyki i pedagogiki w mniejszym stopniu.

W zbiorze artykułów składających się na ten kwartalnik zawarto wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji. Stanowią one rezultat badań podstawowych oraz wdrożeniowych prowadzonych w różnych ośrodkach akademickich takich przykładowo, jak: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Uniwersytet Zielonogórski, Akademia Zamojska, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

Kwartalnik jest ukierunkowany na współczesną tematykę i wciąż pojawiające się nowe problemy, ze zwróceniem szczególnej uwagi na:

- wpływ pandemii koronawirusa na sytuację makroekonomiczną Polski, na kondycję finansową jednostek samorządu terytorialnego, czy na rentowność firm i stopę wypłaty dywidendy dla akcjonariuszy;
- na zagadnienie jakości i kosztów jakości w strategii przedsiębiorstwa, koszty jakości w systemie zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście zróżnicowanego rozwoju, jak również na prezentację arkusza oceny zarządzania jakością w firmie, jako narzędzia koncepcyjnego badania jakości;
- na wyeksponowanie specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych i społecznych;
- na skutki ekonomiczne i finansowe wprowadzenia nowych produktów na rynku finansowym, takich przykładowo jak kryptowaluty i inne.

Autorzy w swych dziełach nie udzielają rad i nie przekazują stanowczych opinii, odpowiedzi, lecz prezentują własne rezultaty badań, spostrzeżenia, wyniki badań poprzedników oraz skromnie zadają fundamentalne pytania: Czym jest zarządzanie różnymi zasobami w nowych warunkach? Co stanowi jego treść? Jakie jest jego instrumentarium badawcze? Nie zawsze znajdujemy odpowiedzi na te pytania, za to pojawiają się inspiracje do głębszych rozważań na temat problemów zglobalizowanego świata i roli, jaką odgrywa w nim człowiek oraz jego praca.

Na koniec pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania tego zeszytu – Redaktorom, którzy podjęli trud zaopiniowania nadesłanych do redakcji artykułów, Recenzentom za merytoryczne, ważne i często szczegółowe uwagi, jak również całemu zespołowi redakcyjnemu i współpracownikom.

ECONOMICS AND FINANCE

The impact of the coronavirus pandemic on the dividend target payout ratio. The evidence from Hydrotor SA

**Mieczysław
Kowerski**

Academy of Zamość

E-mail:

mieczyslaw.kowerski@upz.edu.pl

ORCID: 0000-0002-2147-2037

Marcin Sowa

Academy of Zamość

E-mail: marcin.sowa@upz.edu.pl

ORCID: 0000-0002-5235-4156

Abstract: Lintner's (1956) partial adjustment model identifies the company's long-term dividend policy by setting a dividend target payout ratio and the speed of adjustment. And although the model has undergone various modifications and methods of estimation have changed over more than 60 years, it is still a good tool for analyzing dividend decisions made by companies. The aim of the article is to show the usefulness of the Lintner model for analyzing changes in the company's dividend policy during the pandemic turmoil. For the illustration, Hydrotor SA was chosen, which, the longest time at the Warsaw Stock Exchange, continuously pays dividends. The calculations showed that the situation in 2020 resulted in a revision of the company's long-term dividend strategy, which resulted in a lowering of the dividend target payout ratio and a greater attention to the current situation (current net profits)—an increase in the speed of adjustment.

Keywords: Lintner model, dividend target payout ratio, coronavirus pandemic, Hydrotor SA

1. Introduction

The decision to pay a dividend—whether to pay it and, if so, how much to pay?, is one of the most important financial decisions made by each company. This decision is usually the result of the company's long-term dividend policy. For more than 60 years, the Lintner (1956) partial adjustment model has been used to assess the dividend policy of companies. Model assumes that the dividend paid for year t depends on the income earned in that year and on the dividend paid for the previous year. Estimation of Lintner model allows to identify the company's (or groups of companies e.g. of specified sector) long-term dividend policy by setting a dividend target payout ratio and the speed of adjustment at which dividend payouts adjust.

Model proposed by Lintner has found great recognition among theorists and financial practitioners, and for more than 60 years the results of its estimates have been published for dif-

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Mieczysław Kowerski
Akademia Zamojska
Instytut Społeczno-Ekonomiczny
ul. Pereca 2
22-400 Zamość, Polska
E-mail:
mieczyslaw.kowerski@upz.edu.pl

ferent periods, different companies and financial markets of different countries. The extent of this model can be evidenced, for example, by Fernau and Hirsch's (2019) recently published results of a regressive meta-analysis, for which the authors analyzed 979 models in 99 articles. Over time, Lintner's model has been subject to modifications consisting in its expansion with further variables (Fama and Blahnik, 1968), (Fama and French, 2002), the introduction instead of net profit of other indicators describing income (cash flow, operating profit) and, above all the growing number of companies analyzed and the transition from a pool regression approach to a panel regression approach. With the development of econometrics, estimation methods also changed. The Lintner model is an autoregressive (dynamic) model and the least squares method used by its author because of the correlation of the explanatory variable with the random component is not the correct estimation method. Over time, the instrumental variable method (Angrist and Krueger, 2001) began to be used to estimate the time series models of individual companies and the method based on the first differences (Anderson and Hsiao, 1981) and the generalized method of moments (Arellano and Bond, 1991) to estimate panel models.

Despite the passage of years, Lintner's partial adjustment model is a very effective tool for analyzing companies' dividend policies.

The aim of the article is to show the usefulness of the Lintner model for analyzing changes in the company's dividend policy as measured by a dividend target payout ratio during the pandemic turmoil. For the illustration, Hydrotor SA was chosen. The choice of this company is not accidental for at least two reasons. Firstly, it is a joint stock company, which was founded in 1991 as a result of the so-called small privatization of a state agriculture machine centre, entered the Warsaw Stock Exchange and developed into a thriving company with a capitalization of 81 million PLN. Secondly, it is the company that pays dividends continuously the longest on the WSE (since IPO). It should be emphasized that there is very small number of companies paying dividends continuously for a long time on the WSE. Currently, only 10 quoted companies pay dividends continuously since IPO for more than 9 years.

For analyzing the impact of the coronavirus pandemic on the company's long-term dividend policy as measured by the dividend target payout ratio, Lintner model was used twice: firstly, to estimate the dividend target payout ratio on the basis of data from the period preceding the pandemic (2000–2019) and secondly, taking into account the period of the pandemic (2000–2020). Comparison of the target ratios for both periods allows an assessment of the impact of the pandemic on the company's dividend policy.

2. Dividend target payout ratio in capital markets research worldwide and in Poland

In his seminal work, Lintner (1956, p. 109) presented the results of estimation using the least squares method of a model based on data from 1918 to 1941 (excluding 1936 and 1937 because of the undistributed profits tax) and received two estimates:

$$D_t = 352,3 + 0,70D_{t-1} + 0,15Pw_t \text{ with profits adjusted for inventory gains} \quad (1)$$

$$D_t = 160,0 + 0,788D_{t-1} + 0,145Pn_t \text{ when profits were unadjusted} \quad (2)$$

In the first case, the dividend target payout ratio was 50.00%, while in the second case it was 68.40%.

Fama and Babiak (1968) made a number of modifications to the Lintner model. They consisted of:

- replacing net profit as a variable describing income by cash-flow, which is the sum of net profit and depreciation and showing the free funds at the disposal of the company,
- extension of the model with another variable—depreciation,
- extension of the model with an additional variable in the form of a time lagged net profit (full adjustment model) (Fama and Babiak, 1968, p. 1142),
- deleting the constant.

Using data from 392 industrial companies over 19 years (1946–1964), they estimated the parameters of the proposed models and concluded that cash flow could be as good as net profit variable describing income, while removing constant and adding lagged net profit does not improve the quality of the model. The authors estimated, using the least squares method, cross-sectional models for each year and then averaged the parameters obtained. The tests used led them to conclude that autoregression does not have a major impact on the results obtained. Fama and Babiak's estimates show that the dividend target payout ratios ranged from 30.02% to 52.05%. Dividends are slowly adjusting towards target payouts; adjusted speed does not exceed 0.5.

Cash-flow instead of net profit as a measure of income also introduced Renneboog and Szilagyi (2020) into Lintner's model in a study of 150 Dutch companies listed on Euronext Amsterdam and NMAX between 1996 and 2004. Based on this model, the dividend target payout ratio was 38.5%.

Fernau and Hirsch (2019), after analyzing 979 models, found that 11.3% of them used cash-flow as an explanatory variable instead of net profit.

Fama and French (2002) made three further modifications. First, they proposed an analysis of dividend payments and debt, constructing a two-equations model. Secondly, they introduced additional control variables such as profitability, investment opportunities, profit volatility, tax shield into the Lintner model. Thirdly, they introduced non-linearity into the model. These modified models were estimated using data from 1965 to 1999 for 3,264 companies, of which 1,618 paid dividends. In view of the autoregressive nature of the models, they used the Famy-MacBeth method (1973) to estimate parameters each year on the basis of cross-sectional data and then to test the significance of the average parameters values over the whole period analyzed. Fama and French (2002, pp. 11–12) proposed that during the inference process the critical value of the t-statistic should be increased by 2.5 times due to autocorrelation over time. The models they propose give low average speed of adjustment (approx. 0.27). The dividend target payout ratio was between 32% and 33%, depending on the model. This means that the target payout ratio is lower than the one observed in the sample (45%).

Skinner (2008) estimated Lintner's cross-sectional-time series models for two sub-years, 1980–1994 and 1995–2004 for 345 U.S. companies that made at least 16 dividend payments between 1980 and 2005. The dividend target payout ratio for the first sub-period was 61.1% and for the second it was 55.2%. This led the author to conclude that American companies are spending less and less profit on dividends and explains the increasing scale of their share repurchases.

Andres et al. (2015) applied the Lintner model to the 200 largest non-financial companies listed on the Frankfurt Stock Exchange over a period of 21 years (1988–2008). The sample

they constructed included an average of 67.2% of the total German market capitalization. In the end, the panel consisted of 3960 observations. Depending on the estimation method, the dividend target payout ratio ranged from 23% in models estimated using within-group estimators, through 42% in models estimated by the least squares method to 48% in models estimated by generalized moment method.

Interesting studies of the impact of state treasuries from emerging markets of the EMEA Group (Europe, the Middle East, and Africa) on dividend decisions using the Lintner model were conducted by Nowak et al. (2017). The initial sample covered 2481 companies listed on the stock exchanges of 10 countries originating in the EMEA region (including Polish) over a period of twenty-two years: 1994–2015. After numerous exclusions resulting from the assumptions made, 371 companies were ultimately sampled, with 86 owned by the state. The authors used panel modelling methods to estimate parameters. The authors' estimated dividend target payout ratios ranged from 30% in 1996 to 70% in 2014.

Fernau and Hirsch (2019) analyzed 407 articles published in 8 databases of scientific journals since 1957¹ on Lintner model estimates.² They selected 99 articles, where estimates of 979 models were published. The fact that they did not include Lintner's article (1956) in which he formulated his model can be seen as an interesting matter. This was due to the fact that Lintner did not provide the value of standard errors of estimates and this statistic was one of the selection criteria. Using the collected data, they performed a regressive meta-analysis of the factors determining the values of the speed of adjustment (smoothing). When all control variables are included and GMMs are used as an estimation technique (and the net profit is accepted as a variable describing income), the calculations carried out by the authors determine the average speed of adjustment 0.464 (and the smoothing factor $1 - 0.464 = 0.536$) for non-financial firms (Fernau and Hirsch, 2019, p. 265). And while the work is not directly about the dividend payout ratio, it shows how popular the Lintner model is. They also showed that the results of such estimates were primarily published, indicating very high and statistically significant parameters values or very low and statistically insignificant parameters values. They also found that the results of Lintner model estimates published over many years depended on the ownership structure of the companies surveyed, but did not find a significant relationship between the results of the estimates and the size of the companies and the capital structure, as well as the countries in which the research was conducted. The results were influenced by the econometric estimation techniques used and in particular by the use of the GMM method for panel data.

According to Wójcikowska and Wójcikowski (2008, p. 321), Paliwoda (1997, p. 118–123) took the first attempt of the Lintner model estimation on the Polish capital market.

Wójcikowska and Wójcikowski (2008) analyzed all companies listed on the Warsaw Stock Exchange between 2001 and 2005, excluding banks. To estimate Lintner's models, they used data on companies that paid dividends in at least two consecutive years during that period. This resulted in about 150 observations. Income was measured using EBIT, cash-flow and net profit. The least squares method (cross-sectional-time series models) was used for estimation. The models were estimated separately for three ownership groups, with significant both parameters achieved for

¹ Among the articles examined, there was no one that treated Lintner models only for Polish companies.

² Selection based on the keywords "dividends", "payouts", "Lintner model", "dividend smoothing", "target payout", and "speed of adjustment".

models of companies with highly fragmented shareholding (target payout ratio: 84.0%) and with dominant private and corporate shareholding (target payout ratio: 68.4%). In model with a dominant share of state-owned companies, the parameter on the lagged dividend was insignificant.

Kowerski (2013), using data on dividend payments on WSE between 1992 and 2012, estimated the Lintner model, which dependent variable was the dividend per company at constant prices paid for year t , while the explanatory variables were the dividend per company lagged by one year and the net profit per company at constant prices earned in year t . The estimated dividend target payout ratio was 80.4%.

Gostkowska-Drzewicka and Majerowska (2016), analyzing the dividend policy of 17 construction companies listed on the Warsaw Stock Exchange between 2000 and 2014, built a Lintner model for each company using annual data. However, in the 7 estimated models, the parameters on lagged dividend had negative values, which is not in line with the Lintner model, while in the next 8 one or both parameters were insignificant. As a result, the target payout ratios can be calculated only for Elbudowa (31.6%) and Budimex, although in the latter case it was 108.8%—this is possible but in the short term.

Kowerski and Wypych (2016) using Lintner models determined the impact of the ownership structure on the dividend target payout ratios of companies listed on the WSE (main market and NewConnect). Using an unbalanced panel of 71 companies (307 observations), which in 2012–2016 systematically paid dividends, they found that the dividend target payout ratio for the entire panel was 52.8%. The highest dividend target payout ratio was for companies with a strategic investor (76.8%). Companies with fragmented shareholding have a similar dividend target payout ratio (52.5%) to all public sector companies (51.3%). Lowest dividend target payout ratio (36.1%) had companies with a financial investor. The dividend target payout ratio of companies in which the majority stake was held by a group of individuals was 47.1% (Kowerski and Wypych, 2016, p. 188).

3. Subject and methodology of the study

3.1. Development of Hydrotor SA

The origins of Hydrotor SA date back to 1945, when the State Company of Tractors and Agricultural Machinery was founded in Tuchola. Until 1966, the factory specialized in carrying out major repairs of tractor engines and the production of spare parts for agricultural machinery. On 1 January 1966, the company was transformed into the State Agriculture Machinery Centre (POM) and changed the business profile to regenerate spare parts and components for tractors and agricultural machinery by industrialized methods. In the 1970s, the production of hydraulic components began. In December 1991, during the privatization process, Hydrotor SA was founded on the basis of an existing state-owned company.

On 17 March 1998, the company was listed first on the Warsaw Stock Exchange. Since the entry into the stock exchange there has been a rapid development of the company. Net sales revenues increased from 22.3 million PLN at the end of 1998 to 72.4 million PLN in 2018 and 66.5 million PLN at the end of 2019 (average annual growth rate from 1998 to 2019 at current prices of 5.3%). Total assets increased from 40.2 million PLN at the end of 1998 to 110.3 million PLN at the end of 2019 (by 4.9% on average). During this time, equity in-

creased from 27.6 million PLN to 81.1 million PLN (by 5.3% on average per year). During the entire period of listing on the WSE, the company recorded net profits, although their values were subject to quite large fluctuations. In total, over 22 years at current prices, the company earned a net 108.8 million PLN, while at 2020 prices 125.9 million PLN.³

The company's share prices were subject to changes similar to those of the market as a whole. Sharpe's model estimated on annual data (Sharpe, 1963) took the form of:

$$\begin{aligned} R &= 5,00 + 1,08R_{WIG} \\ p &: /0,6556/ \quad /0,0168/ \quad R^2 = 0,2658 \end{aligned} \quad (3) (3)$$

This means that investing in Hydrotor stocks during the analysis period was slightly riskier than market risk. Based on Sharpe's model, market risk accounted for 26.58% of the total risk and specific risk was 73.42%.

3.2. Dividend payments by Hydrotor SA

Hydrotor is a WSE-listed company that pays dividends longest, continuously. Since entering the stock exchange in 1998 to 2020 it has made 22 payouts.

The directions of changes in the value of dividends and net profits were quite similar. The correlation coefficient between net profits in the years 1998–2019 and dividends paid for these period (in current prices) was 0.855 ($p < 0.0001$). In 1999, the company paid dividends for the previous year worth 1.25 million PLN. In the following years, payments increased to a maximum of 5.04 million PLN for 2007. Then, by the end of 2010, there was a decrease in dividend payments. Dividend payments for the period 2012–2017 were the same (4.80 million). The maximum payout for 2007 was repeated with the payment for 2018.

In 2020, for 2019, the company decided to pay a dividend of only 2.4 million PLN (more than half less than a year earlier). One of the reasons for such a decision may have been a coronavirus pandemic, although the company makes no mention of this in its Decision no. 18/VI/2020 of 27 June 2020 on profit-sharing. But in the Report on the activities of Hydrotor SA and Hydrotor Capital Group in the first half of 2020, the Board writes that

[...] in the first half of the year, the decrease in sales revenues by 14% due to a significant reduction in foreign sales is mainly caused by the coronavirus pandemic" (Hydrotor SA, 2020, p. 9). There is a risk of problems with the supply of basic raw materials and materials for production, as well as unpredictable absenteeism due to mandatory quarantine and illness. There is a noticeable reduction in orders from foreign companies. The consequence of the economic turmoil is a significant weakening of the zloty, which may affect the valuation of concluded contracts protected margin on sales of products, services and goods, which in effect will result in an additional decrease in the financial result generated by the Company (Hydrotor SA, 2020, p. 41).

The reduction in dividends paid in 2020 may also have been due to the fact that 2019 was the fourth consecutive year of decline in net profit.

The Company paid a total of 65.2 million PLN in dividends (in current prices) for the years 1998–2019, which is equal to 75.7 million PLN in 2020 prices.

³ Annual Consumer Price Indexes (CPI) were used for the conversion into 2020 prices (<https://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne/>) [accessed: 2021-09-04].

The dividend payout ratio showed a growing trend and ranged from 29.1% for 1998 to 88.5% for 2013 and 84.4% for 2018. The payout ratio for 2019 was more than half less than a year earlier (41.7%). The average dividend payout over the whole period considered at constant prices was 58.3%.

The dividends paid by the company significantly improved the income received by shareholders. If an investor bought the shares at the day of the company’s entry into the WSE and sold them at the end of 2019, he would gain 34.57 PLN per share, which would give a total rate of return of 49%. As a result of the increase in prices, however, the investor would earn only 7,40 PLN, which is 15% of the total gains thus 85% of the investor’s gains are the incomes derived from dividends paid.

3.3. Data

The study covered the period from the company’s entry into the WSE (17 March 1998) to the payment of the last dividend (8 September 2020). The microeconomic data of the company was taken from the bankier.pl website and WSE yearbooks, the data on dividend policy comes from the resolutions of the Hydrotor AGMs, the data on share prices were taken from bossa.pl website and the value of stock indices from gpw.pl website.

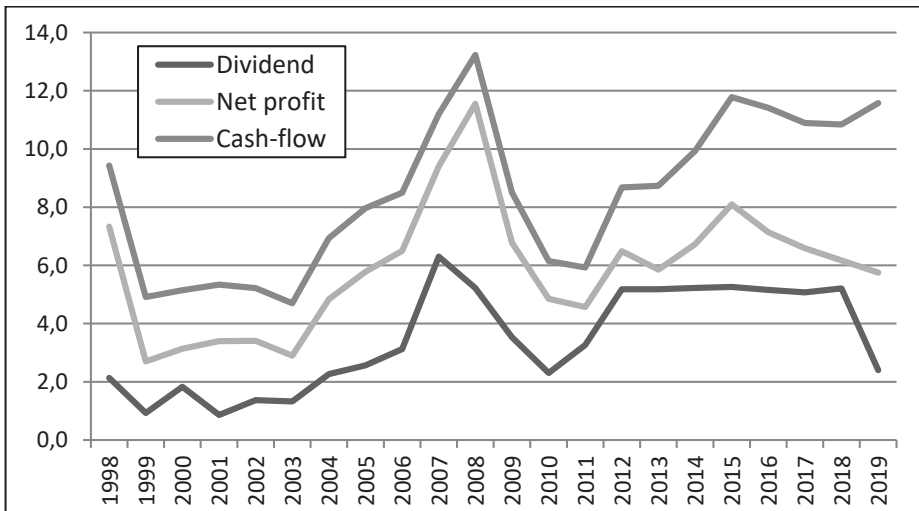


Figure 1. Changes in net profits and cash-flow between 1998 and 2019 and dividend payments for 1998–2019 of Hydrotor SA at 2020 prices (million PLN)

Source: Authors’ own elaboration.

Due to the delay in the time of the endogenous explanatory variable by one year and the instrumental variables (by two years), the calculation was made for dividend payments for the period 2000–2019. However, in order to capture the impact of the pandemic on the company's dividend target payout ratio, the payout models for the period 2000–2018 were additionally estimated.

3.4. Lintner's dynamic dividend policy model and estimation methods

John Lintner's 1956 interviews with board members of New York Stock Exchange-listed companies made the following conclusions:

- companies use long-term dividend payout targets;
- company management is more focused on dividend changes than on its value;
- payments follow long-term changes in the level of net profit earned; short-term changes in profits are unlikely to affect the payment of dividends;
- boards are reluctant to decide to change the dividend level.

This, in turn, led Lintner to build a partial adjustment model, in which the dividend paid for year t depends on the income earned in that year and on the dividend paid for the previous year:

$$D_t = \alpha_0 + \alpha_1 D_{t-1} + \alpha_2 P_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

D_t – dividend for year t

P_t – income measured by net profit in year t

$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$ – structural parameters

ε_t – random component

With the estimated structural parameters of the above model, two basic indicators characterizing the company's long-term dividend policy can be calculated:

$$\text{– dividend target payout ratio: } \tau = \frac{\alpha_2}{1-\alpha_1} \quad (5)$$

$$\text{– speed of adjustment: } 1 - \alpha_1 \quad (6)$$

It should also be stressed that the estimated values of the α_1, α_2 should be proper fractions.

The main problem with Lintner model estimation is that it is an autoregressive (dynamic) model in which one of the explanatory variables is a lagged dependent variable (dividend lagged by one year D_{t-1}). This indicates a non-zero correlation between the random component and this variable. Therefore, the least squares method gives an inconsistent estimator and should not be used. The method giving a compatible estimator is the two stage least squares method, which in the case of one-equation time series models is called the instrumental variable method (Angrist and Krueger, 2001).⁴ It consists in using the least squares method twice. In the first stage, it is used to estimate the parameters of the D_{t-1} model on selected instruments. In the second stage it is used to estimate the parameters of the model of variable D_t on the theoretical values \widehat{D}_{t-1} calculated at the first stage and the variable P_t (Maddala, 2020, pp. 508–511). In this method very difficult problem, which has not yet been conclusively solved, is the selection of instrumental variables. A “good” instrument is a variable that correlated with the variable for which we need the instrument, but is not correlated with the random component of the estimated equation. In the

⁴ The theory of instrumental variables was first introduced by Philip G. Wright in his 1928 publication.

context of time series, it is usually used as instruments of observation from the previous period. Since autocorrelation is common in time series, this means that the instrument will be correlated with the explanatory variable. Assuming that the random component is not autocorrelated, the instrument will not be correlated with it (Koop, 2014, p. 178). Therefore, D_{t-2} was introduced as one of the instruments for D_{t-1} . Since the variable D_t depends on a predetermined variable P_t (i.e. it is not correlated with a random component), it can be assumed that the variable D_{t-1} will also be correlated with variables P_t and P_{t-1} , which become successive instrumental variables (Maddala, 2020, p. 652). Then again, on the assumption that the instruments should reflect both the situation within the company and in its surroundings as instrumental variables, three macroeconomic variables were adopted: annual GDP growth rate (PKB_t), the annual rate of inflation (Inf_t) and the annual rate of return of WSE main index (WIG_t).

To verify that the estimator is consistent, the Hausman test was applied, whether the instruments are valid—Sargan over-identification test (Cottrell and Lucchetti, 2021, p. 208, 224) was applied, whether all instruments are strong—Weak instrument test was applied (Stock and Yogo, 2005), whether there is autocorrelation of random components in autoregressive model—LM test was applied (Greene, 2003, p. 271), whether random components are homoscedastic—Pesaran-Taylor test was applied (Pesaran and Taylor, 1999).

The goodness of fit between the model and the empirical data was measured with a coefficient of determination (R^2).

The Lintner model can also be output from an infinite-distributed-lag model, assuming that the value of the dividend paid for year t depends on net profits in year t and in previous years, and the parameters form a decreasing geometric sequence over time (Kowerski, 2011, p. 75):

$$D_t = \frac{\alpha_0}{1-\alpha_1} + \alpha_2 P_t + \alpha_2 \alpha_1 P_{t-1} + \alpha_2 \alpha_1^2 P_{t-2} + \alpha_2 \alpha_1^3 P_{t-3} + \dots \varepsilon_t \quad (7)$$

3.5. Procedure for investigating the impact of the coronavirus pandemic on the dividend target payout ratio of Hydrotor SA

The procedure consists of four stages:

1. Estimation the Lintner model of payments for the period 2000–2018 and calculation of the dividend target payout ratio based on it. This model describes the company's pre-pandemic payout policy.
2. Formulation on the base of estimated for the period 2000–2018 model (which does not embrace coronavirus pandemic) the dividend payment forecast in 2020. The size of the difference between the projected and the actual dividend will show the scale of influence of events in 2020 on the company's decisions.
3. Estimation the Lintner model of payments for the period 2000–2019 and calculation of the dividend target payout ratio based on it. This model describes the company's payout policy including the pandemic.
4. Comparison of the dividend target payout ratios calculated using both models and drawing conclusions.

4. Lintner model estimation results for Hydrotor

The GRETL software (Cottrell and Lucchetti, 2021), (Kufel, 2018) was used to estimate Lintner models for dividend payments for the years 2000–2018 and 2000–2019.

Table 1. Lintner instrumental variable method estimation results for Hydrotor SA

Parameters and coefficients		Model 1 Payouts for the years 2000–2018	Model 2 Payouts for the years 2000–2019
Parameter α_1	value	0.3740	0.3173
	p level	0.0057	0.0593
Parameter α_2	value	0.4286	0.4467
	p level	0.0236	0.0017
Dividend target payout ratio (%)		68.48	65.44
Speed of adjustment		0.6260	0.6827
R ²		0.7392	0.6901
F statistic	value	20.9756	20.5789
	p level	< 0.0001	< 0.0001
Hausman test Null hypothesis: OLS estimates are consistent χ^2 (1) statistic	value	0.0213	0.0582
	p level	0.8840	0.8094
Sargan over-identification test Null hypothesis: all instruments are valid LM statistic	value	8.7681	8.4161
	p level	0.0672	0.0775
Weak instrument test First-stage F statistic		11.5973	14.315
Pesaran-Taylor test for heteroskedasticity Null hypothesis: heteroskedasticity not present z asymptotic statistic	value	1.8841	1.4584
	p level	0.0596	0.1447
LM test for autocorrelation up to order 1 Null hypothesis: no autocorrelation LMF statistic	value	1.3652	1.2008
	p level	0.2609	0.2894

Source: Author's own calculations in GRETL.

The estimated models meet the basic formal validation criteria assigned to the instrumental variables method:

- The estimator used is consistent which denotes Hausman’s test (there is no reason to reject the null hypothesis of the estimator consistent).
- The instruments adopted are valid, as indicated the Sargan test (there is no reason to reject the null hypothesis of the validity of the instruments).
- All instruments are strong as indicated the Weak instrument test, F statistic value greater than 10.
- According to the Pesaran-Taylor test, in the model, random components are homoscedastic (there is no reason for rejecting the null hypothesis that heteroskedasticity is not present).
- According to the LM test, there is no autocorrelation of the first order of random components in the model (there is no reason to reject the null hypothesis that there is no autocorrelation of random components).
- Parameters α_1 and α_2 are significant at 0.05 in the 2000–2018 model, while in the 2000–2019 model, the α_2 is significant at 0.06.
- Together, the two explanatory variables describe the volatility of dividend payments in a significant way, as indicated by the significance of the multiple correlation coefficient (*F*-test).

The estimated models also meet the substantive criteria: the values of both estimated parameters are proper fractions, which is in line with the Lintner model.

In 2019, the company made a net profit of 5753.1 thousand PLN. By inserting this value into the estimated payout model for 2000–2018 (model 1) and the dividend paid in 2019 (5207.7 thousand PLN), we receive a projected dividend which the company should pay in 2020, assuming that in 2020 the company would continue its current payout strategy—there will be no coronavirus pandemic. Its amount is 4345.4 thousand PLN. In fact, in 2020, the company paid a dividend of 2398.3 PLN, i.e. 44.8% less, which may have been due to pandemic shock.

Based on the payout model for 2000–2018, the calculated dividend target payout ratio was 68.48%. In 2020, when the company significantly reduced the level of dividend payment, the dividend target payout ratio, calculated on the basis of the payout model for the period 2000–2019, decreased by 3.04 percentage points (to 65.04%). However, the speed of the adjustment increased (smoothing out of payouts decreased) from 0.63 to 0.68. This means an increase in the dependence of dividend payments on current net profits. The model’s determination coefficient for payouts for the period 2000–2019 compared to the model not taking into account last year has also decreased (by 0.049 to 0.69). Thus, the situation that occurred in 2020 resulted in a revision of the company’s long-term dividend strategy and paying more attention to the current situation (current net profits distributions).

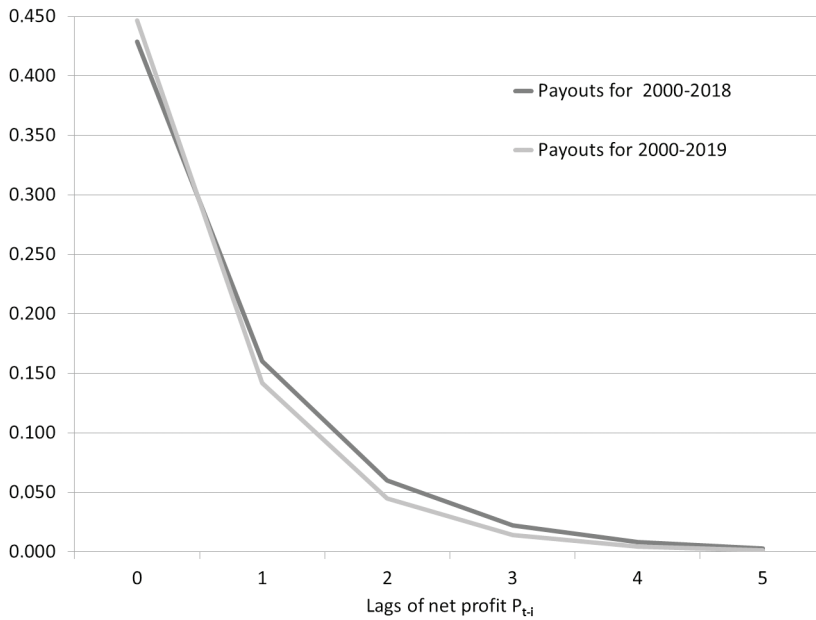


Figure 2. Distribution of parameters at profit and its delays estimated on the basis of the model (6)

Source: Authors' own elaboration.

Although the differences between the parameter distributions in the two models are small, it can be seen (Figure 2) that in the payout model for the years 2000–2019 only the profit in year t has a greater impact on the dividend value than in the 2000–2018 model.

Also there were estimated payout models in which net profit was replaced by cash flow, which is the sum of net profit and depreciation.⁵ While in the 2000–2018 payout model both parameters were proper fractions, although the α_i was statistically insignificant, in the 2000–2019 payout model parameter α_i was negative, which does not allow to calculate the dividend target payout ratio or the speed of the adjustment. That is, in fact, not a Lintner model.

5. Summary

In our opinion, Lintner's model is a good tool for analyzing the impact of the coronavirus pandemic (as well as other shocks) on the company's long-term dividend policy as measured by the dividend target payout ratio. This model should be used twice: firstly, to estimate the dividend target payout ratio on the basis of data from the period preceding the pandemic (shock) and secondly, taking into account the period of the pandemic. Comparison of the target ratios for both periods allows an assessment of the impact of the pandemic on the company's dividend policy.

⁵ The results can be made available by authors.

The correctness of such proceeding was confirmed by the example of the company that has the longest dividend payout history on the WSE (22 years)—Hydrotor SA. The calculations showed that the Hydrotor situation in 2020 resulted in a revision of the company's long-term dividend strategy, which resulted in a lowering of the dividend target payout ratio and a greater attention to the current situation (current net profits)—an increase in the speed of adjustment. However, 2021 will give an answer to what degree the changes observed are permanent.

References

- Anderson, T. W., Hsiao, C. (1981). Estimation of dynamic models with error components. *Journal of American Statistical Association*, 76(375), 598–606. DOI: 10.2307/2287517.
- Andres, Ch., Doumet, M., Fernau, E., Theissen, E. (2015). The Lintner model revisited: Dividends versus total payouts. *Journal of Banking & Finance*, 55, 56–69. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2015.01.005.
- Angrist, J. D., Krueger, A. B. (2001). Instrumental variables and the search for identification: From supply and demand to natural experiments. *Journal of Economic Perspectives*, 15(4), 69–85.
- Arellano, M., Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297. DOI: 10.2307/2297968.
- Cottrell, A., Lucchetti, R. (2021). Gretl user's guide [online, accessed: 2021-03-03]. Retrieved from: <http://ricardo.ecn.wfu.edu/pub/gretl/gretl-guide.pdf>.
- Fama, E. F., French, K. R. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. *The Review of Financial Studies*, 15(1), 1–33. DOI: 10.1093/rfs/15.1.1.
- Fama, E., Babiak, H. (1968). Dividend policy: An empirical analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 63(324), 1132–1161.
- Fama, E. F., MacBeth, J. D. (1973). Risk, return and equilibrium: Empirical tests. *Journal of Political Economy*, 81(3), 607–636.
- Fernau, E., Hirsch, S. (2019). What drives dividend smoothing? A meta regression analysis of the Lintner model. *International Review of Financial Analysis*, 61, 255–273.
- Gostkowska-Drzewicka, M., Majerowska, E. (2016). The relevance of dividend smoothing in the construction companies listed on the Warsaw Stock Exchange. *Nauki o Finansach / Financial Sciences*, 2(27), 9–22. DOI: 10.15611/nof.2016.2.01.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. ISBN 0-13-066189-9.
- Hydrotor SA. (2020). [online, accessed: 2021-03-03]. Report on the activities of Hydrotor SA and Hydrotor Capital Group in the first half of 2020. Retrieved from: <http://www.hydrotor.pl/relacje-inwestorskie/#1460668645137-c1c56e1b-306a>.
- Koop, G. (2014). *Wprowadzenie do ekonometrii*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 9788326431913.
- Kowerski, M. (2011). *Ekonomiczne uwarunkowania decyzji o wypłatach dywidend przez spółki publiczne*. Wydawnictwo Konsorcjum Akademickie: WSE w Krakowie, WSIZ w Rzeszowie, WSZiA w Zamościu. ISBN 9788362259281.
- Kowerski, M. (2013). Model częściowych dopasowań dywidend Lintnera dla Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 47(3), 337–346. DOI: 10.17951/h.2013.47.3.337.
- Kowerski, M., Wypych, M. (2016). Ownership structure and dividend strategy of public companies. Evidence from Poland. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, 14(4), 179–192.
- Kufel, T. (2018). *Ekonometria: Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN: 9788301165130.
- Lintner, J. (1956). Distribution of incomes of corporation among dividends, retained earnings and taxes. *American Economic Review*, 46(2), 97–113.
- Maddala, G. S. (2020). *Ekonometria*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301156947.

- Nowak, S., Mosionek-Schweda, M., Mrzygłód, U., Kwiatkowski, J. (2017). Greedy state? The effect of the government shareholder on the dividend payout ratio and smoothing levels. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 119–143. DOI: 10.4467/24498939IJCM.17.041.8264.
- Paliwoda, G. (1997). Przegląd matematycznych modeli ustalania poziomu wypłat dywidendy. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie*, 480, 75–83.
- Pesaran, M. H., Taylor, L. (1999). Diagnostics for IV regressions. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61(2), 255–281.
- Renneboog, L., Szilagyi, P. G. (2020). How relevant is dividend policy under low shareholder protection. *Journal of International Financial Markets Institutions and Money*, 64, 1–18. DOI: 10.1016/j.intfin.2015.01.006.
- Sharpe, W. F. (1963). A simplified model of portfolio analysis. *Management Science*, 9/2, 277–293.
- Skinner, D. J. (2008). The evolving relation between earnings, dividends, and stock repurchases. *Journal of Financial Economics*, 87(3), 582–609.
- Stock, J., Yogo, M. (2005). Testing for weak instruments in linear IV regression. In: D. W. K. Andrews (ed.). *Identification and inference for econometric models* (pp. 80–108). New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0521844413.
- Wójcikowska, U., Wójcikowski, R. (2008). Polityka dywidendy a struktura akcjonariatu: studium przypadku z użyciem modelu Lintnera. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 10, 320–326.
- Wright, P. G. (1928). Appendix B: Effects of a duty on price and output with special reference to butter and flaxseed. In: P. G. Wright (ed.). *The tariff on animal and vegetable oils* (pp. 286–319). New York: Mac-Millan.

Wpływ pandemii koronawirusa na docelową stopę wypłaty dywidendy. Przykład Hydrotor SA

Abstrakt: Zaproponowany przez Lintnera (1956) model częściowych dopasowań pozwala zidentyfikować długoterminową politykę dywidendową spółki poprzez określenie docelowej stopy wypłaty dywidendy i szybkości dopasowania się do niej wypłat. I chociaż w ciągu ponad 60 lat model przeszedł różne modyfikacje i zmieniały się metody jego estymacji, to jest on nadal dobrym narzędziem analizy decyzji dywidendowych podejmowanych przez spółki. Celem artykułu jest pokazanie przydatności modelu Lintnera do analizy zmian polityki dywidendo-

wej spółki w okresie zawirowań związanych z pandemią koronawirusa. Do ilustracji wybrano spółkę Hydrotor SA, która najdłużej na GPW w Warszawie nieprzerwanie wypłaca dywidendę. Przeprowadzone obliczenia pokazały, że sytuacja, która nastąpiła w 2020 roku, spowodowała zrewidowanie długoterminowej strategii dywidendowej spółki, której konsekwencją było obniżenie docelowej stopy wypłaty dywidendy i większe uzależnienie wypłat od bieżącej sytuacji (bieżących zysków netto) – wzrost szybkości dopasowania.

Słowa kluczowe: model Lintnera, docelowa stopa wypłaty dywidendy, pandemia koronawirusa, Hydrotor SA

Wpływ pandemii COVID-19 na sytuację finansową i funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego

**Katarzyna
Kostyk-Siekierska**

Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

E-mail:

katarzyna.kostyk-siekierska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-6819-0355

Abstrakt: Recesja wywołana pandemią COVID-19 i lockdownem była głównym czynnikiem wpływającym na sytuację finansową jednostek samorządu terytorialnego w 2020 r. Epidemia postawiła przed jednostkami samorządu terytorialnego szereg wyzwań i spowodowała konieczność szybkiego dostosowania ich funkcjonowania do nowej rzeczywistości. Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii na funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego (JST) i ich sytuację finansową. Przedstawiono problemy wynikające z wprowadzanego i zmienianego w wyniku pandemii ustawodawstwa dotyczącego funkcjonowania JST, a także wpływ pandemii na ich dochody i wydatki. Do oceny zmian sytuacji finansowej JST zastosowano metodę analizy porównawczej. Za podstawę analiz przyjęto wielkości dochodowe, wydatkowe oraz wynikowe za lata 2018-2020 oraz ich porównanie z planami. Głównym źródłem danych są wielkości zbiorcze dostępne na stronie www.mf.gov.pl, na które składają się zestawienia zbiorcze z wykonania budżetów JST po czterech kwartałach za lata 2018, 2019 i 2020, uzupełnione w niektórych kwestiach odwołaniem do sprawozdań z wykonania budżetów Rb27s (dochody) i Rb28s (wydatki).

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, sytuacja finansowa, finanse publiczne, pandemia COVID-19

1. Wprowadzenie

Recesja wywołana rozprzestrzenieniem się koronawirusa SARS-CoV-2 w świecie i rosnąca liczba zachorowań na wywoływaną przez niego chorobę o nazwie COVID-19 była jednym z głównych czynników wpływających na sytuację finansową jednostek samorządu terytorialnego w ubiegłym roku. Epidemia postawiła przed jednostkami samorządu terytorialnego szereg wyzwań i spowodowała konieczność szybkiego dostosowania ich funkcjonowania do nowej rzeczywistości. Działania przeciwepidemiczne i zapobiegawcze, których celem było zminimalizowanie skutków epidemii dotyczyły m.in.: zawieszenia zajęć w szkołach i na uczelniach,

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Katarzyna Kostyk-Siekierska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu,
ul. Komandorska 118/120,
53-345 Wrocław
Tel.: 888 102 902, 71 368 03 84

czasowego ograniczenia różnych sposobów przemieszczania się, czasowego ograniczenia funkcjonowania określonych instytucji i zakładów pracy, zakazu organizowania widowisk i innych zgromadzeń ludności, a także różnych form dystansowania społecznego. Wprowadzone ograniczenia spowodowały, że wiele gałęzi polskiej gospodarki zmuszonych zostało do reorganizacji, a często czasowego zawieszenia swojej działalności. Podobnie samorządy zmuszone zostały do podjęcia działań polegających na reorganizacji ich funkcjonowania, a także ponoszenia dodatkowych kosztownych działań mających na celu minimalizację negatywnych skutków pandemii. Samorządy musiały dokonać dodatkowych wydatków m.in.: na opiekę zdrowotną, opiekę nad osobami starszymi, pomoc dla przedsiębiorców, wsparcie szkół czy zakup środków do dezynfekcji.

Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii na funkcjonowanie i finanse jednostek samorządu terytorialnego (JST). Odpowiedź na pytanie, w jaki sposób pandemia wpłynęła na sytuację finansową JST, nie jest jednak prosta. Wynika to z faktu, że wciąż jesteśmy w trakcie pandemii oraz końca kolejnego lockdownu. Oceniając sytuację samorządów należy uwzględnić wpływ wprowadzanych i bez przerwy zmienianych w wyniku pandemii przepisów dotyczących funkcjonowania JST. Epidemia wpłynęła na budżety samorządów, które zostały uszczuplone przez zmniejszenie dochodów z PIT, CIT, podatków od nieruchomości, opłat czynszowych, czy też opłat związanych z korzystaniem z komunikacji miejskiej przez mieszkańców oraz stref płatnego parkowania. Z powodu braku odpowiednich podziałek klasyfikacji budżetowej i bez osobnych badań ankietowych nie da się dokładnie ustalić wysokości wydatków poniesionych przez JST na przeciwdziałanie skutkom pandemii. Trudno również rozdzielić wpływ zmian cyklu koniunkturalnego od następstw pandemii. Do marca 2021 r. dysponowaliśmy tylko danymi kwartalnymi za pierwsze trzy kwartały 2020 r. Dane kwartalne ciężko było porównywać z okresami wcześniejszymi, ze względu na równoczesne podejmowanie licznych działań, takich jak: przesunięcia terminów wpływów podatkowych, ciągłe zmiany przepisów, wprowadzanie kolejnych tarcz antykryzysowych, następujące po sobie lockdowny i poluzowania będące efektem kolejnych fal zakażeń na przemian z poprawą sytuacji, zmiany zachowań ludzi i reakcji przedsiębiorstw na kolejne obostrzenia, czy w końcu różne opóźnienia efektów zdarzeń w stosunku do momentu ich wystąpienia. Od marca 2021 r. dostępne są dane za czwarty kwartał, czyli cały rok 2020. Dane te umożliwiają dokładniejszą analizę wpływu pandemii na sytuację JST (zamknięte budżety roczne). Pamiętać jednak należy o tym, że na te dane wpływa również zmieniająca się polityka władz centralnych wobec JST, co razem z opisanymi wyżej czynnikami utrudnia ocenę wpływu pojedynczego czynnika, co widać w zróżnicowanych ocenach ekspertów.

2. Metodologia badania

Do oceny zmian sytuacji finansowej JST zastosowano metodę analizy porównawczej. Dokonano porównania wielkości dochodowych, wydatkowych oraz wynikowych. Za podstawę analiz przyjęto porównanie wyników za 2020 r. z analogicznym okresem w latach poprzednich (głównie za lata 2018-2019). Analiza polegała również na porównaniu rzeczywistego stanu z wielkościami prognozowanymi w budżetach JST. Za podstawę analiz służą w głównej mierze dane zbiorcze dostępne na stronie www.mf.gov.pl: zestawienia zbiorcze z wyko-

niania budżetów JST po czterech kwartałach lat 2018, 2019 i 2020, uzupełnione w niektórych kwestiach odwołaniem do sprawozdań z wykonania budżetów Rb27s (dochody) i Rb28s (wydatki). Zaprezentowano ogólną sytuację finansową jednostek samorządu terytorialnego dokonaną w oparciu o osiągnięte dochody i wydatki (bieżące i majątkowe) ujęte w sprawozdaniach sporządzonych przez jednostki samorządowe w latach 2018-2019 i porównano wyniki z rokiem wystąpienia epidemii, czyli rokiem 2020.

W artykule zwrócono uwagę na problemy związane z wpływem pandemii, na funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego. Przedstawiono zagadnienia dotyczące ustawodawstwa wydawanego w celu przeciwdziałania epidemii COVID-19 i jej skutkom, a także problemy wpływające na sytuację finansową JST. Wyniki zaprezentowano zarówno w ujęciu zbiorczym jak i dla mniejszych grup:

- a) gmin,
- b) powiatów,
- c) miast na prawach powiatu,
- d) samorządów wojewódzkich.

3. Ustawodawstwo w okresie pandemii COVID-19 a funkcjonowanie JST

Ustawodawstwo wydawane w celu przeciwdziałania pandemii COVID-19 i jej skutkom, w tym skutkom wprowadzonych na jego podstawie restrykcji, w szczególności tzw. lockdownu – zapoczątkowane zostało ustawą z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych wywarło zarówno pośredni, jak i bezpośredni wpływ na funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego¹. Ustawa ta zmieniana była w przeciągu roku ponad 40 razy. Łącznie w 2020 r. wydano 15 ustaw i około 200 uchwał i rozporządzeń dotyczących COVID-19². Akty te bezpośrednio lub pośrednio wpłynęły na funkcjonowanie JST³. Ustawodawstwo okresu pandemii dotyczące JST można podzielić na kilka kategorii (Nelicki, 2020):

1. Przepisy odnoszące się wprost do JST, które miały ułatwić ich funkcjonowanie podczas kryzysu związanego z pandemią. Dotyczą one przede wszystkim rozluźnienia reguł fiskalnych, a także pozyskania dodatkowych wpływów do budżetu, m.in.:
 - wprowadzenia w 2020 r. możliwości nierównowagi strony bieżącej budżetu JST dodatkowo o wartość planowanego ubytku w dochodach (z podatku dochodowego od osób fizycznych, podatku dochodowego od osób prawnych, podatków lokalnych: od nieruchomości, rolnego, leśnego, od środków transportowych, podatku od czynności cywilno-prawnych, opłat lokalnych: skarbowej, uzdrowskiej i miejscowej) będącego skutkiem wystąpienia COVID-19,

¹ Na skalę, złożoności, niejednorodności, a także chaotyczności tego ustawodawstwa wskazuje, przygotowane dla forum Idei, opracowanie Izdebskiego, 2020.

² Listę ustaw wydanych w związku z COVID-19 zawarto w spisie literatury.

³ Zgodnie z ustaleniami firmy Grant Thornton tylko do końca czerwca 2020 r. wydano 10 ustaw i 188 rozporządzeń dotyczących COVID-19. Z czego 53% objętości aktów prawnych dotyczyło bezpośrednio działalności przedsiębiorstw, natomiast 35% – zasad funkcjonowania organów władz publicznych, a reszta, problematyki spoza obszaru pandemii. Ustawy te wyznaczały bezpośrednio lub pośrednio zadania podmiotów publicznych, zarówno organów państwowych jak i samorządu terytorialnego.

- złagodzenia w 2020 r. reguły fiskalnej ograniczającej zadłużenie o kwotę faktycznego ubytku w dochodach podatkowych jednostki wynikającego z wystąpienia epidemii,
 - wprowadzenia możliwości przekazywania w 2020 r. rat części oświatowej, wyrównawczej, równoważącej i regionalnej subwencji ogólnej w terminach wcześniejszych,
 - wprowadzenia możliwości przesunięcia na kolejne miesiące wpłat z tytułu tzw. „janosikowego”, czyli wpłat do budżetu państwa dokonywanych przez jednostki samorządu terytorialnego, których dochody podatkowe przekraczają ustawowy wskaźnik na drugie półrocze 2020 r.,
 - zwiększenia dochodów samorządu powiatowego z tytułu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa z 25% do 50% wpływów w okresie maj-grudzień 2020 r.,
 - uelastycznienia wydatkowania środków z tzw. funduszu korkowego w 2020 r. (na przeciwdziałanie i profilaktykę uzależnień od alkoholu oraz przeciwdziałanie narkomanii)
 - możliwość przeznaczenia środków na działania związane z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 oraz wywołanych nim sytuacji kryzysowych,
 - możliwość zwiększenia zadłużenia poprzez wyłączenie ze spłaty zobowiązań zaciągniętych w 2020 r. związanych z uzupełnieniem ubytku w dochodach podatkowych jednostki samorządu terytorialnego wynikającego z wystąpienia epidemii,
 - zapis wzmacniający bezpieczeństwo finansowe jednostek samorządu terytorialnego w postaci obowiązującego w 2020 r. jednorocznego limitu długu na poziomie 80% dochodów danej jednostki,
 - pokrycia części kosztów związanych z wydawaniem decyzji o warunkach zabudowy zwiększając opłatę skarbową za wydawanie tej decyzji dla osób innych niż właściciel lub użytkownik wieczysty,
 - wydłużenia zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych o 6 miesięcy, jeżeli wygasły w okresie stanu epidemii.
2. Przepisy nakładające na samorządy i ich jednostki organizacyjne obowiązki dotyczące przeciwdziałania pandemii. Finansowe skutki tych przepisów są trudne do uchwycenia, ponieważ nie zdecydowano się – mimo postulatów formułowanych przez samorządy – na uzupełnienie klasyfikacji budżetowej o podziałki umożliwiające identyfikację tego typu wydatków.
3. Przepisy określające zasady wprowadzenia lockdownu. Część z nich nie była skierowana do samorządów lub obejmowała je na zasadach analogicznych do innych podmiotów. Wśród tych przepisów znajdowały się również te dotyczące wprost działalności podmiotów samorządowych, jak np. zawieszenie stacjonarnych zajęć szkolnych czy ograniczenia liczby pasażerów w transporcie lokalnym. Przepisy te w zasadniczy sposób wpłynęły na stan finansów jednostek samorządu terytorialnego, ograniczając działalność gospodarczą i wywołując recesję, a w konsekwencji zmniejszenie wpływów z podatków. W niektórych przypadkach mogły też powodować oszczędności (koszty utrzymania obiektów, mediów i utrzymania czystości w zamkniętych szkołach), które jednak są wyjątkiem i w niewielkiej skali na tle tych, które generowały dodatkowe wydatki dla samorządów.

4. Przepisy stanowiące finansowe wsparcie JST przez państwo. Utworzono Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych (RFIL), którego celem było umożliwienie JST pozyskania środków na realizację zadań inwestycyjnych z Funduszu Środków Przeciwdziałania COVID-19. Środki z RFIL przeznaczono na dotacje dla gmin, powiatów i miast, które mały trudności finansowe, w tym wskutek epidemii. Mogły one zostać wykorzystane na bliskie ludziom inwestycje, m.in.: remonty szkół i przedszkoli, inwestycje w wodociągi i kanalizację, budowę żłobków, dróg, a także inne niezbędne lokalnie działania. W sumie na wsparcie JST przeznaczono ponad 13 mld złotych:
- 6 mld zł – środki, które trafiły latem 2020 roku do wszystkich gmin i powiatów w całej Polsce (wsparcie wyliczone przez algorytm);
 - 4,35 mld zł – środki przyznane jednostkom samorządu terytorialnego w ramach konkursu;
 - 1,65 mld zł – środki przyznawane jednostkom samorządu terytorialnego w ramach drugiego konkursu;
 - dodatkowa pula 250 mln zł skierowana dla gmin popegeerowskich;
 - 1 mld zł skierowany do gmin górskich z przeznaczeniem na zakupy inwestycyjne lub inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturę turystyczną oraz w infrastrukturę komunalną związaną z usługami turystycznymi.

4. Wpływ pandemii na stan finansowy JST

4.1. Ogólna sytuacja finansowa sektora samorządowego

Polskie samorządy już od dłuższego czasu zmagają się z problemami finansowymi, które poważnie rzutują na ich budżety. W 2020 r. dwa wydarzenia miały szczególne znaczenie dla stanu finansów samorządowych. Pierwszym jest oczywiście pandemia koronawirusa, która zmusiła JST do zwiększenia wydatków na opiekę zdrowotną, wsparcie lokalnych biznesów i mieszkańców. Drugim było wejście w życie zmian w przepisach dotyczących podatku PIT (obniżenie stawek z 18% do 17% oraz wprowadzenie zerowego PIT-u dla osób poniżej 26 roku życia), które miały bezpośredni wpływ na zmniejszenie samorządowych dochodów. Dlatego wielu działaczy samorządowych, ekspertów i analityków zapowiadało poważny deficyt w lokalnych budżetach i oceniali, że sytuacja JST znacznie się pogorszy w 2020 r. Natomiast dane zbiorcze opublikowane przez Ministerstwo Finansów (MF) prezentują, jak się wydaje, dobrą sytuację finansową samorządów i tak są komentowane przez władze centralne. Rodzi się w tej sytuacji pytanie: jak rzeczywiście wygląda sytuacja finansowa samorządów?

Według danych ze sprawozdań za IV kwartały 2020 r., zaprezentowanych przez MF budżety JST zamknęły się zbiorczo nadwyżką w kwocie 5.689 mln zł, przy planowanym deficycie w wysokości 21.170 mln zł. W 2020 r. JST osiągnęły dochody ogółem w łącznej kwocie 304.930 mln zł (tj. 100,4% planu). Łączna kwota wydatków JST wyniosła 299.241 mln zł, co stanowiło 92,1% kwoty wydatków planowanych. Natomiast dochody bieżące były wyższe niż wykonane wydatki bieżące o 21.384 mln zł.

Tabela 1. Wykonanie budżetów JST w latach 2018-2020. Podstawowe wielkości

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
	w mln zł			w mln zł		w %	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 5/2)	8 (kol. 6/3)
I. Dochody ogółem	251 846	278 507	304 930	26 661	26 423	10,6	9,5
I.1. Dochody bieżące	229 630	253 312	271 873	23 682	18 561	10,3	7,3
I.2. Dochody majątkowe	22 216	25 195	33 057	2 979	7 862	13,4	31,2
II. Wydatki ogółem	259 386	280 209	299 241	20 823	19 032	8,0	6,8
II.1. Wydatki bieżące	206 508	229 157	250 489	22 648	21 332	11,0	9,3
II.2. Wydatki majątkowe	52 878	51 052	48 752	-1 826	-2 301	-3,5	-4,5
w tym inwestycyjne	51 023	48 974	46 633	-2 049	-2 340	-4,0	-4,8
III. Wynik ogółem	-7 540	-1 702	5 689	5 838	7 391	-77,4	-434,3
III.1. Wynik operacyjny	23 122	24 156	21 384	1 034	-2 771	4,5	-11,5
III.2. Wynik majątkowy	-30 662	-25 857	-15 695	4 804	10 163	-15,7	-39,3
Zadłużenie ogółem	76 116	82 036	89 845	5 920	7 809	7,8	9,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020).

Sytuacja sektora finansów publicznych w ujęciu zbiorczym po roku pandemii i dwóch lockdownach w 2020 r. nie wygląda, w porównaniu do lat poprzednich, katastrofalnie, tak jak zapowiadali to liczni eksperci w swoich raportach (Swianiewicz, Łukomska, 2020a, 2020b; Folczak, Gołaszewski, 2020). Samorządy zamknęły rok 2020 nadwyżką budżetową w wysokości 5,6 mld zł, natomiast w 2019 r. i 2018 r. budżety jednostek samorządu terytorialnego zamknęły się deficytem w wysokości odpowiednio 1,7 mld zł i 7,5 mld zł. Łączne dochody JST w 2020 r. wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o 26,4 mld zł (9,5%), natomiast łączne wydatki wzrosły o 19,0 mld zł (6,8%). Jak to możliwe? Czy dodatni wynik budżetów świadczy o tym, że sytuacja samorządów ostatecznie okazała się korzystna mimo kryzysu?

Według M. Gołaszewskiego sytuacja JST wyglądałaby zupełnie inaczej, gdyby nie Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych (RFIL), który dotował w 2020 r. samorządy kwotą w wysokości 10,3 mld zł. Ta suma wyrównała braki i stworzyła sztuczną nadwyżkę. Środki z funduszu, mimo że wpisane do budżetu JST jako własne, mogą zostać przeznaczone tylko na inwestycje. Nie można nimi pokryć bieżących potrzeb ani spłat kredytów, ale dzięki funduszom z RFIL samorządy mogły ograniczyć zaciąganie nowych długów. W 2019 r. deficyt budżetowy samorządów wynosił 1,7 mld zł, gdyby nie pomoc rządowa w 2020 r. deficyt osiągnąłby poziom 4,7 mld zł, gdyż wiele samorządów byłoby zmuszonych do zaciągnięcia długu na pokrycie planowanego deficytu budżetowego, ale dzięki dotacji nie było to konieczne lub zaciągnięty dług był niższy niż wcześniej zakładano (Gołaszewski, 2021).

Zdaniem autora, taki deficyt wystąpiłby tylko w sytuacji, gdyby JST zrealizowały wszystkie planowane inwestycje mimo braku dotacji z RFIL. Trzeba jednak pamiętać, że brak możliwości pozyskania środków z RFIL mógłby spowodować rezygnację z części inwestycji lub przesunięcie ich na okresy późniejsze. Wówczas deficyt nie osiągnąłby wskazanego przez M. Gołaszewskiego poziomu ponad 4 mld zł. Bez dodatkowych danych i badań nie jest możliwe oszacowanie poziomu deficytu przy braku środków z RFIL. Ponadto należy zaznaczyć, że środki z RFIL niewykorzystane przechodzą na lata następne, a w analizowanym 2020 r. zwiększają poziom wykazywanej przez JST nadwyżki. W tej sytuacji należy uznać, że wykazana nadwyżka finansowa jest zawyżona przez tę część środków RFIL, a ocena sytuacji JST bez odpowiednich korekt jest myląca. Środki uzyskane przez JST z RFIL zwiększają dochody, które wzrosły w 2020 r. o 9,5% w stosunku do roku 2019. Pomijając środki z RFIL wzrost dochodów wyniósłby w tym okresie 5,8%, czyli byłby blisko dwukrotnie niższy niż wzrost w 2019 r., kiedy to wyniósł 10,6%.

Zgodnie z wypowiedziami ekspertów z Aesco Group „[...] 5,6 mld zł nadwyżki brzmi jak ogromna kwota, jednak błędnie przy przeszło 12 mld zł rat kredytów, pożyczek i obligacji, które samorządy miały do pokrycia w 2020 r. Spłaty te zostały w dużej mierze pokryte nowym długiem. Porównując planowane i wykonane dochody bieżące w 2019 i 2020 r. można zauważyć istotne pogorszenie sytuacji finansowej. W 2019 r. dochody bieżące były większe niż plan o 10,4%, a w 2020 tylko o 3,8%, co jest wartością zbliżoną do poziomu inflacji. [...] można postawić tezę, że samorządy w 2020 r. utraciły 17 mld z dochodów bieżących” (Gołaszewski, 2021).

Zdaniem autora nie można wyciągać takich wniosków na podstawie analizy tylko dwóch okresów sprawozdawczych roku 2019 i 2020. Taki wniosek byłby uzasadniony, gdyby wynikał z analizy co najmniej pięciu pełnych lat oraz/lub identyfikował wszystkie czynniki powodujące odchylenia od realizacji planu. Dopiero zaobserwowanie stałej praktyki zaniżania planów dochodowych o stały procent pozwoliłoby na wniosek, że pandemia COVID-19 spowodowała określoną zmianę realizacji planu przez obniżenie dochodów JST. Ponadto należałoby oczyścić dane o zmniejszenie dochodów spowodowane bezpośrednio obniżką PIT o 1% i zwolnieniem z PIT osób do 26 roku życia oraz o wpływy z dotacji na program „Rodzina 500+” i innych czynników zakłócających planowanie. Natomiast jak spojrzymy na dane zaprezentowane w tabeli 2 to należy zauważyć, że nie występuje opisana powyżej zależność, a dane prognostyczne są bardzo zmienne w stosunku do późniejszej realizacji.

Tabela 2. Zestawienie planów i wykonania dochodów bieżących w latach 2015-2020

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Plan	168 270	170 170	173 840	217 028	231 009	263 379
przyrosty % (do roku poprzedniego)	-0,6%	1,1%	2,2%	24,8%	6,4%	14,0%
Wykonanie	176 070	200 730	216 130	229 630	253 312	271 873
przyrosty % (do roku poprzedniego)	2,5%	14,0%	7,7%	6,3%	10,3%	7,3%
procent realizacji planu	104,6%	117,9%	124,3%	105,8%	109,7%	103,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Finansów (2020 i 2018).

W latach 2018-2020 dochody bieżące jednostek samorządu terytorialnego były wyższe od wydatków bieżących. Dochody bieżące w 2020 r. wzrosły w stosunku do roku wcześniejszego o 18,5 mld zł (7,3%), a wydatki bieżące o 21,3 mld zł (9,3%). Taki obraz sytuacji finansowej samorządów jest jednak zbyt optymistyczny, należy wziąć pod uwagę to, że od roku 2016 samorzady stały się wykonawcami programów socjalnych (w szczególności programu „Rodzina 500+”), z którego pieniądze zwiększają dochody własne (zwiększają dotacje celowe). Przyjmując, że samorzady nie dopłacają z własnych środków do obsługi programu, to dotacje te w żaden sposób nie zwiększają ich zdolności do wykonywania innych zadań, a tym samym nie poprawiają ich sytuacji finansowej. Samorząd jest wyłącznie wykonawcą, który nie ma wpływu na cele ani sposoby realizacji programu (jest wyłącznie pośrednikiem przy wypłatach środków dla beneficjentów). Dlatego rozpatrując sytuację dochodową należy wyłączyć z dochodów wpływy z dotacji na program „Rodzina 500+”.

Tabela 3. Dochody i wydatki JST skorygowane o program „Rodzina 500+”

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/18	2020/19	2019/18	2020/19
	mld zł			mld zł		%	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 5/2)	8 (kol. 6/3)
Dochody ogółem (bez korekt)	251 846	278 507	304 930	26 661	26 423	10,6	9,5
I. Dochody ogółem (skorygowane*)	229 089	247 344	263 730	18 256	16 386	8,0	6,6
I.1. Dochody bieżące *	206 872	222 150	230 673	15 277	8 524	7,4	3,8
I.2. Dochody majątkowe	22 216	25 195	33 057	2 979	7 862	13,4	31,2
Wydatki ogółem (bez korekt)	259 386	280 209	299 241	20 823	19 032	8,0	6,8
II. Wydatki ogółem (skorygowane**)	236 628	249 046	258 041	12 418	8 994	5,2	3,6
II.1. Wydatki bieżące **	183 750	197 994	209 289	14 244	11 295	7,8	5,7
II.2. Wydatki majątkowe	52 878	51 052	48 752	-1 826	-2 301	-3,5	-4,5
Dotacje celowe na program „Rodzina 500+”	22 757	31 163	41 200	8 406	10 037	36,9	32,2

* dochody skorygowane o dotacje celowe na program Rodzina 500+

** wydatki skorygowane o wydatki na program Rodzina 500+

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020).

Zatem dochody bieżące po odjęciu 500+ nie wzrosły o 7,3%, lecz po korekcie o 3,8%, natomiast dochody ogółem wzrosły po korekcie o 6,6%, a nie o 9,5%, co w rzeczywistości przedstawia znacznie mniej korzystną sytuację finansową JST. Przy ocenie należy pamiętać, że w 2020 r. wzrosły koszty, które samorządy muszą ponosić, ponieważ rząd narzucił na JST sporo nowych obowiązków związanych z pandemią (m.in. dodatkowe wydatki na dezynfekcję przestrzeni publicznych, opiekę zdrowotną, maseczki, odzież ochronną, sprzęt medyczny, środki odkażające dla szpitali, noclegi i wyżywienie dla medyków, opiekę nad osobami starszymi, pomoc dla przedsiębiorców, wsparcie szkół).

Zjawiskiem, które najlepiej ilustruje pogorszenie kondycji finansowej samorządów, jest spadek nadwyżki operacyjnej. Jest to różnica między bieżącymi dochodami i wydatkami, która nie uwzględnia konieczności spłaty zadłużenia. Nadwyżka budżetowa wynika także z poziomu wydatków inwestycyjnych, które w każdym roku są inne i z których zrezygnować jest względnie prosto. O ile w 2019 roku łączna nadwyżka operacyjna dochodów bieżących nad wydatkami bieżącymi wynosiła 24,1 mld zł (9,5% dochodów bieżących), o tyle w roku 2020 było to 21,4 mld zł (7,9% dochodów bieżących). Nastąpił spadek wyniku operacyjnego w stosunku do roku poprzedniego o 11,5% (kwotowo ubytek o 2,7 mld zł). Zmniejszenie wyniku operacyjnego w 2020 roku należy uznać za znaczne, gdyż uzyskany wynik jest niższy nawet od nadwyżki operacyjnej z 2018 roku o 1,7 mld (czyli spadek o 7,5%).

Na potencjał rozwojowy JST składają się trzy elementy: potencjał własny, czyli nadwyżka operacyjna, wsparcie zewnętrzne, czyli dotacje oraz finansowanie zwrotne, uzależnione od zdolności kredytowej i od możliwości obsługi długu (zależna od relacji nadwyżki operacyjnej do dochodów bieżących bez dotacji). Jak wynika z obliczeń ekspertów Związku Miast Polskich, w porównaniu z rekordowym pod względem poziomu inwestycji rokiem 2018 (52,8 mld zł) plan na 2019 r. był jeszcze wyższy (65 mld zł), jednak został wykonany w kwocie tylko 51,1 mld zł. Natomiast w 2020 r. sytuacja się jeszcze pogorszyła, wykonano 48,7 mld zł (przy planie 57,3 mld zł). Coroczny spadek inwestycji wskazuje wyraźnie na pogorszenie możliwości inwestycyjnych, a jeżeli tendencja się utrzyma wpłynie na dalsze zahamowanie rozwoju lokalnego i regionalnego. Ryzyko to jest tym większe, że malejące inwestycje samorządowe to dodatkowy czynnik zmniejszający wpływy z podatków VAT, CIT i finalnie PIT (oprócz pandemii i pozostałych czynników).

4.2. Sytuacja dochodowa

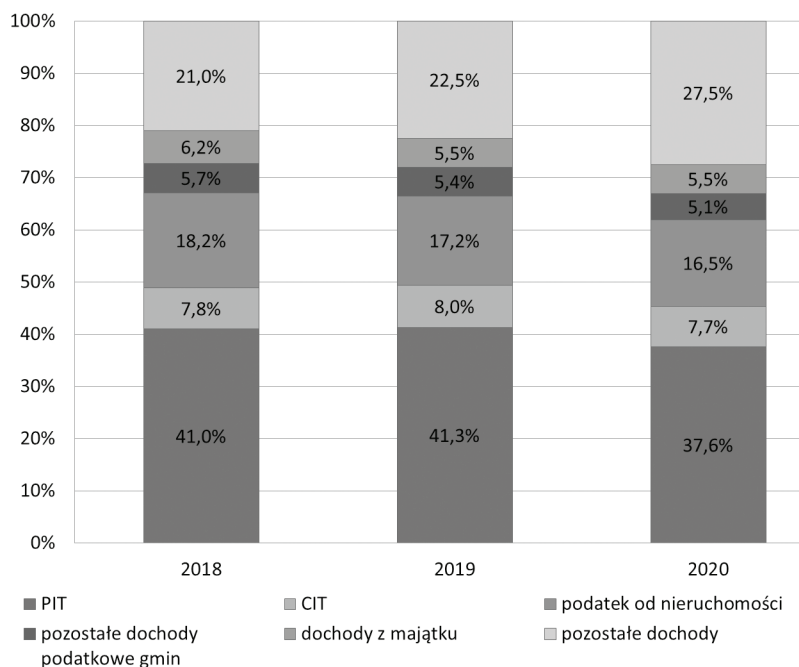
Rok 2020 jest okresem znaczącego pogorszenia struktury dochodów JST: zmniejszenia roli dochodów własnych, zwłaszcza podatkowych i zwiększenia roli dochodów transferowych. Efekt ten wywołują trzy nakładające się na siebie zjawiska. Po pierwsze, ubiegłoroczne zmiany w PIT (obniżenie stawek z 18% do 17%, podwyższenie kosztów uzyskania przychodów dla pracowników oraz wprowadzenie zerowego PIT-u dla osób poniżej 26 roku życia), które bez rekompensaty zmniejszyły dochody JST z udziałów w PIT. Po drugie, dalsze zmniejszenie dochodów podatkowych w wyniku lockdownu i kryzysu gospodarczego. Po trzecie, reakcja rządu na kryzys, jakim był wybór wsparcia dla samorządów w formule dotacji (RFIL). Zapowiadane na przyszły rok zmiany w podatkach dochodowych przyniosą dalsze i znaczące wzmocnienie tego trendu.

Tabela 4. Dochody JST według podstawowych źródeł w latach 2018-2020

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
	w mln zł			w mln zł		w %	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 5/2)	8 (kol. 6/3)
Dochody ogółem	251 846	278 507	304 930	26 661	26 423	10,6	9,5
1. Dochody własne, w tym:	124 042	135 769	146 356	11 726	10 588	9,5	7,8
PIT	50 908	56 140	55 078	5 232	-1 063	10,3	-1,9
CIT	9 698	10 902	11 325	1 204	424	12,4	3,9
podatek od nieruchomości	22 617	23 299	24 216	682	917	3,0	3,9
pozostałe dochody podatkowe i z opłat JST	7 081	7 399	7 487	319	88	4,5	1,2
dochody z majątku	7 700	7 493	8 023	-207	530	-2,7	7,1
pozostałe dochody	26 038	30 535	40 227	4 497	9 692	17,3	31,7
2. Subwencja, w tym:	56 430	61 746	67 029	5 316	5 284	9,4	8,6
oświatowa	43 075	46 899	50 157	3 824	3 257	8,9	6,9
3. Dotacje, w tym:	71 375	80 993	91 544	9 618	10 551	13,5	13,0
na zadania z adm. rządowej	43 903	53 203	63 721	9 300	10 518	21,2	19,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020).

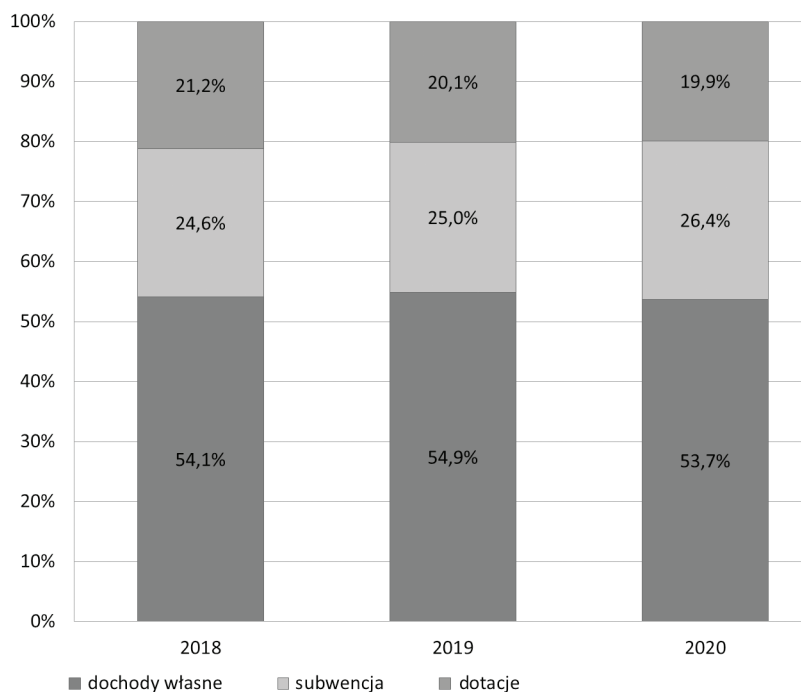
Ogólnie w 2020 r. w stosunku do roku 2019 dochody własne wzrosły o 7,8% (10,6 mld zł). Spadły jednak dochody podatkowe z PIT o 1,06 mld zł (spadek o 1,9%), w stosunku do 2019 r., natomiast wpływy z podatku CIT zwiększyły się o 3,9 proc. w stosunku do roku ubiegłego. Łączne dochody podatkowe (PIT, CIT, podatek od nieruchomości i pozostałe podatki) wzrosły o 0,36 mld zł, czyli łącznie dochody podatkowe wzrosły o 3,7% w stosunku do 2019 r. W tym samym czasie subwencje i dotacje wzrosły o 8,6% i 13,0%, co pokazuje rosnące uzależnienie samorządów od finansowania z budżetu centralnego – dochody własne rosną wolniej niż w latach poprzednich o 1,7 p.p., gdy wzrost subwencji i dotacji wyhamował tylko o 0,8 i 0,5 p.p. Wśród dochodów subwencyjnych wzrosła przede wszystkim część oświatowa subwencji: o 6,9% (3,3 mld zł), co wiąże się z prawną podwyżką wynagrodzeń nauczycielskich, a wśród dochodów dotacyjnych wzrosły przede wszystkim dotacje na zadania zlecone z zakresu administracji rządowej o 10,5 mld zł (wzrost o 19,8%).



Rysunek 1. Struktura dochodów własnych JST w latach 2018-2020

Źródło: opracowanie własne.

W dochodach własnych główne źródło to podatek PIT oraz podatek od nieruchomości. Istotny jest również podatek CIT i dochody z majątku, które są łatwe w planowaniu, choć bardzo uzależnione od koniunktury gospodarczej. Pozostałe podatki i opłaty mają udział łączny na poziomie niższym, niż sam podatek CIT. W tej sytuacji zmniejszenie się udziału w dochodach tych głównych pozycji jest bardzo niepokojące i groźne dla przyszłej sytuacji finansowej samorządów. Biorąc to pod uwagę, niepokojące są zmiany w strukturze dochodów własnych. Wszystkie najważniejsze dochody JST zmniejszyły swój udział w dochodach własnych (najwięcej dochody z PIT, których udział spadł do 37,6% o 3,7 p.p.). Udział dochodów z majątku pozostał stały: 5,5%. Wzrósł natomiast udział pozostałych dochodów aż o 5,0 p.p. do 27,5%. W pozycji tej znajdują się m.in. dochody z RFIL, które w kolejnym roku będą 3 razy niższe i nie wiadomo, czy pojawią się inne dochody rekompensujące ten ubytek. Nie świadczy to o stabilności sytuacji dochodowej samorządów i przy utrzymaniu się negatywnych tendencji może prowadzić do poważnych kłopotów finansowych wielu jednostek samorządowych.



Rysunek 2. Struktura dochodów samorządów w latach 2018-2020 skorygowana o dotacje na program „Rodzina 500+” i dochody z RFIL

Źródło: opracowanie własne.

Wyliczenia struktury dochodów ogółem przeprowadzono po korekcie dochodów o dotacje na program „Rodzina 500+” oraz o dochody z RFIL. Samorzady są wyłącznie wykonawcą transferów 500+, a dochody i wydatki z tego tytułu nie wpływają w żaden sposób ani na sytuację samorządów, ani na realizowane przez nie usługi dla ludności. Środki uzyskane z RFIL są natomiast jednorazowe w wysokości 13 mld zł (10,3 mld w 2020, a pozostała część w 2021). W latach 2018-2020 w strukturze dochodów JST największą kategorią po korektach były dochody własne, które w 2020 r. stanowiły 53,7% dochodów ogółem (spadek udziału o 1,2 p.p. w stosunku do 2019 r.)⁴. W tym samym roku udział dotacji ogółem zmalał tylko o 0,2 p.p. do poziomu 19,1%. Udział subwencji ogólnej w dochodach ogółem JST w 2020 r. wyniósł 26,4% (wzrost o 1,4 p.p.). Potwierdza to przewidywany spadek udziału dochodów własnych w dochodach JST, co może wpływać na ograniczanie ich samodzielności.

⁴ Dane skorygowane o dotacje na program „Rodzina 500+”.

4.3. Zmiany wielkości i struktury dochodów w różnych grupach samorządów

Dane dotyczące ogólnej sytuacji finansowej i dochodowej sektora samorządowego pokazują, że nie jest tak dobrze, jak prezentują to władze centralne, ale też sytuacja nie jest tak zła, jak opisują to samorządowcy i analitycy. Grupa jednostek samorządowych jest zróżnicowana zarówno pod względem wielkości, jak zadań i kompetencji (gminy, powiaty, miasta na prawach powiatu i województwa), a w ramach poszczególnych grup sytuacja może wyglądać bardzo różnie.

Dochody ogółem wzrosły o 9,5% w 2020 r. i wzrost ten był podobny do uzyskanego w 2019 r. W 2020 r. dochody gmin wzrosły o 10,3%, a powiatów i województw o odpowiednio 12,6% i 11,77%. Na tym tle wyjątkowo słabe wyniki uzyskały miasta na prawach powiatu (miasta na p.p.), których dochody ogółem wzrosły tylko o 6,8%. W 2019 r. dynamika zmian dochodów ogółem była podobna dla wszystkich czterech wyodrębnionych grup, a wzrosty dochodów kształtowały się na poziomie 9,8-11,3%. Takie zmiany trudno wyjaśnić zmianą sytuacji gospodarczej czy pandemią COVID-19. Natomiast pośrednio wpływy te mogą mieć miejsce. Sama dotacja z RFIL wyniosła ponad 10 mld w 2020 r., lecz nie została równomiernie podzielona na JST.

Tabela 5. Dochody ogółem według kategorii JST w latach 2018-2020

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/18	2020/19	2019/18	2020/19
	w mln zł			w mln zł		w %	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 3/2)	8 (kol. 4/3)
DOCHODY OGÓŁEM dla JST	251 846	278 507	304 930	26 661	26 423	10,6	9,5
gminy	121 426	135 162	149 090	13 736	13 929	11,3	10,3
powiaty	27 959	30 696	34 569	2 737	3 872	9,8	12,6
miasta na p.p.	85 508	93 894	100 314	8 387	6 420	9,8	6,8
województwa	16 954	18 755	20 957	1 801	2 202	10,6	11,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020)

Opisane zjawisko jeszcze bardziej widoczne jest w przypadku dochodów bieżących, która to kategoria jest najważniejsza w ocenie sytuacji JST i ich zdolności do rozwoju i finansowania inwestycji. Dochody bieżące JST wzrosły w 2020 r. zdecydowanie mniej niż dochody ogółem, bo tylko o 7,3% (wobec 9,5% wzrostu dochodów ogółem). Jak widać w poniższej tabeli w 2019 r., dochody bieżące rosły we wszystkich jednostkach w prawie takim samym tempie od 9,6% do 10,8%, natomiast w 2020 rozrzut był duży od 4,9% w miastach na p.p. do 12,3% w województwach. Dochody bieżące gmin i powiatów wzrosły w tym czasie odpowiednio o 7,9% i 9,7%. Różnice te należy uznać za bardzo znaczące, szczególnie na tle 2019 r., gdy kształtowały się na zbliżonym poziomie.

Tabela 6. Dochody bieżące według kategorii JST w latach 2018-2020

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/18	2020/19	2019/18	2020/19
	w mln zł			w mln zł		w %	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 3/2)	8 (kol. 4/3)
DOCHODY BIEŻĄCE dla JST	229 630	253 312	271 873	23 682	18 561	10,3	7,3
gminy	111 706	123 796	133 620	12 091	9 823	10,8	7,9
powiaty	24 732	27 103	29 738	2 372	2 635	9,6	9,7
miasta na p.p.	79 473	87 331	91 583	7 858	4 252	9,9	4,9
województwa	13 720	15 081	16 932	1 361	1 851	9,9	12,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020)

Potwierdzeniem pogorszającej się sytuacji finansowej samorządów są zmiany nadwyżki bieżącej. W 2019 zmniejszenie nadwyżki bieżącej zanotowały tylko miasta na p.p. (o ponad 11%), ale w 2020 nadwyżka bieżąca była niższa niż rok wcześniej już we wszystkich grupach samorządów oprócz województw. Rekordowy spadek na poziomie blisko 48% zanotowały znowu miasta na prawach powiatu, a w przypadku gmin i powiatów był to spadek o 1,9%. Zmniejszenie nadwyżki było efektem nie tylko wolniejszego wzrostu dochodów, ale również pojawieniem się dodatkowych kosztów związanych z pandemią, o których już była mowa. Ponadto nie wszystkie koszty można w prosty sposób obniżyć przy słabnącej koniunkturze.

Tabela 7. Nadwyżka bieżąca według kategorii JST w latach 2018-2020

Wyszczególnienie	Wykonanie			Zmiana wartościowo		Zmiana procentowo	
	2018	2019	2020	2019/18	2020/19	2019/18	2020/19
	w mln zł			w mln zł		w %	
1	2	3	4	5 (kol. 3-2)	6 (kol. 4-3)	7 (kol. 3/2)	8 (kol. 4/3)
Wyniki bieżące ogółem JST	23 122	24 156	21 384	1 034	-2 771	4,5	-11,5
Gminy	10 815	11 377	11 155	562	-222	5,2	-1,9
Powiaty	2 058	2 762	2 711	704	-52	34,2	-1,9
miasta na prawach powiatu	7 162	6 343	3 307	-819	-3 037	-11,4	-47,9
Województwa	3 088	3 673	4 212	586	539	19,0	14,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych na stronach Ministerstwa Finansów (2020)

5. Zakończenie

Na podstawie powyższych rozważań nie widać dramatycznego pogorszenia sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego, ale też nie widać w prezentowanych danych uzasadnienia dla optymizmu władz centralnych w tej kwestii. JST stanęły przed ogromnymi wyzwaniami organizacyjnymi i finansowymi. Po raz pierwszy zagrożenie wirusem ma tak istotny wpływ zarówno na społeczeństwo i gospodarkę, jak i na administrację publiczną wszystkich szczebli. Rozległość obowiązków, nowych zadań i zmian legislacyjnych, które objęły samorządy, z pewnością zmusiła je do wzmożonej pracy. Ogólny stan sektora samorządowego w 2020 r. można podsumować następująco:

- Dochody JST wzrosły w stosunku do poprzedniego roku mniej niż zakładano.
- Koszty związane z pandemią spowodowały dodatkowe zmniejszenie nadwyżki bieżącej JST.
- Na poziomie zbiorczym nie widać bezpośredniego zagrożenia dla płynności finansowej samorządów, chociaż nie można wykluczyć trudnej sytuacji poszczególnych jednostek oraz problemów z płynnością w większej skali, jeżeli utrzymają się negatywne tendencje.
- Dane zbiorcze są zniekształcone przez czynniki zakłócające, jak środki z RFIL (ujęte w dochodach własnych) czy dotacje na program Rodzina 500+. Oznacza to, że sytuacja finansowa JST jest zdecydowanie mniej korzystna, niż wynika to z danych zbiorczych.

Samorządy są ważnym inwestorem publicznym, a inwestycje publiczne to jedno z podstawowych narzędzi, za pomocą których można sobie radzić z kryzysami gospodarczymi. Gdyby inwestycje się załamały, to byłoby to groźne nie tylko dla samorządów, ale też dla całego kraju. Od kilku lat inwestycje JST są mniejsze od planowanych, a pandemia i wszystkie związane z nią konsekwencje wpływają negatywnie na poziom inwestycji samorządowych. Jeśli zatem JST nie dostaną wsparcia, to inwestycje nie będą mogły być utrzymane.

Zdaniem ekspertów szacuje się, że środki wypracowane przez samorządy, które miały zostać wykorzystane na inwestycje, będą niższe o co najmniej 7 mld zł (Krawczyk, 2020). Spowoduje to odłożenie części inwestycji na później. Możliwe jest, że z części planowanych inwestycji samorządy zrezygnują trwale. Zmniejszenie inwestycji odczuje nie tylko gospodarka, ale również mieszkańcy bez względu na to, z czego zrezygnują samorządy w planach inwestycyjnych na kolejny rok lub dłużej. Mogą to być np. remonty dróg, budowa nowych szkół/przedszkoli/żłobków, inwestycje w kulturę, dofinansowania na rzecz edukacji czy opieki zdrowotnej.

Pozytywne jest to, że nie zrealizowały się czarne scenariusze. Samorządom udało się utrzymać nadwyżkę bieżącą, zrealizować większość planowanych dochodów i zapewnić prawidłowe funkcjonowanie większości usług publicznych na swoim terenie. Nie oznacza to jednak, biorąc pod uwagę ich ograniczone w porównaniu z władzami centralnymi możliwości, że bez wsparcia poradzą sobie w kolejnych latach ze skutkami epidemii. Wskazane są dalsze pogłębione badania dotyczące wpływu pandemii, w tym ankietowe, a szczególnie analiza długoterminowych negatywnych skutków pandemii w latach kolejnych oraz możliwości przeciwdziałania tym skutkom (metody wsparcia samorządów).

Bibliografia

- Folczak, P., Gołaszewski, M. (2020). *O ile spadną dochody JST w związku z pandemią COVID-19?* [online, dostęp: 2021-02-20]. Dostępny w Internecie: <https://aesco.com.pl/dochody-jst-o-ile-spadna-w-zwiazku-z-pandemia-covid-19/>.
- Gołaszewski, M. (2020). *Wpływ załamania gospodarczego związanego z COVID-19 na finanse, sytuację zadłużeniową i płynnościową JST*. [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.kongresadministracji.pl/wp-content/uploads/2020/06/Konsekwencje-zatrzymania-gospodarki-dla-finansow-jst-KZAS-06.2020-3.pdf>
- Gołaszewski, M. (2021). *Samorzędy z nadwyżką czy ukrytym deficytem?* [online, dostęp: 2021-03-18]. Dostępny w Internecie: <https://www.miasta.pl/aktualnosci/samorzady-z-nadwyzka-czy-ukrytym-deficytem>.
- Izdebski, H. (2020). *Tarce Antykrzysowe – dokończenie budowy państwa PiS-u? Ustawodawstwo okresu pandemii a funkcjonowanie samorządu*. [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/10/Tarce-Antykrzysowe-dokonczenie-budowy-panstwa-PIS-u.-Ustawodawstwo-okresu-pandemii-a-funkcjonowanie-samorzadu.pdf>.
- Krawczyk, B (2020). *Pandemia uderza w budżety samorządów*. Przegląd Komunalny 1/2021 (352) [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <https://portalkomunalny.pl/plus/?art=Pandemia-uderza-w-budzety-samorzadow-26938>.
- Ministerstwo Finansów. (2020). Sprawozdania budżetowe. Zestawienia zbiorcze. Bazy danych. Informacja roczna. [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdania-budzetowe>; <https://www.gov.pl/web/finanse/zestawienia-zbiorcze3>; <https://www.gov.pl/web/finanse/bazy-danych3>; <https://www.gov.pl/web/finanse/informacja-roczna3>.
- Ministerstwo Finansów. (2018). Sprawozdania budżetowe. [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <https://mf-arch2.mf.gov.pl/web/bip/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzety-jednostek-samorzadu-terytorialnego/sprawozdania-budzetowe>.
- Nelicki, A. (2020). *Wpływ ustawodawstwa okresu pandemii COVID-19 na finanse jednostek samorządu terytorialnego* [online, dostęp: 2021-20-03]. Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego. Dostępny w Internecie: <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/11/Wplyw-ustawodawstwa-okresu-pandemii-COVID-19-na-finanse-JST.pdf>.
- Swianiewicz, P., Łukomska, J. (2020a). *Finanse samorządu terytorialnego w dobie pandemii*, Fundacja im. Stefana Batorego [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/11/Finanse-samorzadu-w-dobie-pandemii.pdf>.
- Swianiewicz, P., Łukomska, J. (2020b). *Ewolucja sytuacji finansowej samorządów terytorialnych w Polsce po 2014 roku* Fundacja im. Stefana Batorego [online, dostęp: 2021-03-20]. Dostępny w Internecie: https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/05/Ewolucja-sytuacji-finansowej-samorzadow_final.pdf.
- Akty prawne:
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. T.j. Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 374, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakazanych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 568, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 3 kwietnia 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach wspierających realizację programów operacyjnych w związku z wystąpieniem COVID-19 w 2020 r. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 694, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 2020 r. o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 695, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 14 maja 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 875, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1086, z późn. zm.

- Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dodatku solidarnościowym przyznawanym w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom COVID-19. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1068.
- Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie Turystycznym. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1262, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 16 lipca 2020 r. o udzielaniu pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1298.
- Ustawa z dnia 16 lipca 2020 r. o wsparciu rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1422.
- Ustawa z dnia 17 września 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1639.
- Ustawa z dnia 9 grudnia 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw. T.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 2255.
- Ustawa z dnia 21 stycznia 2021 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw. T.j. Dz.U. z 2021 r., poz. 159.

The impact of the COVID-19 Pandemic on local government entities selected problems

Abstract: The recession caused by the COVID-19 pandemic and the lockdown was the main factor affecting the financial situation of local government units in 2020. The epidemic posed a number of challenges for local government units and resulted in the need to quickly adapt their functioning to the new reality. The aim of the article is to assess the impact of a pandemic on the functioning of local government units (LGUs) and their financial situation. The problems resulting from the legislation on the functioning of local government units introduced and changed as a result of the pandemic, as well as the impact of the pandemic on

their financial situation are presented. The method of comparative analysis was used to assess changes in the financial situation of local government units. The basis for the analyzes was the income, expenditure and result figures for 2018-2020 and their comparison with the plans. The main source of data are the aggregate figures available at www.mf.gov.pl: collective statements on the implementation of local government budgets after four quarters of 2018, 2019 and 2020, supplemented in some matters with a reference to reports on the implementation of budgets Rb27s (income) and Rb28s (expenses).

Keywords: local authorities, financial situation, public finance, COVID-19 pandemic

The COVID-19 pandemic and Poland's macroeconomic situation

Paulina Pukin-Sowul

University of Warmia
and Mazury in Olsztyn

E-mail: paulina.pukin@uwm.edu.pl
ORCID: 0000-0002-2162-079X

Aleksandra Ostrowska

University of Warmia
and Mazury in Olsztyn

E-mail:
aleksandra.ostrowska@uwm.edu.pl
ORCID: 0000-0001-5814-0530

Abstract: The research objective is to evaluate the impact of the COVID-19 pandemic on the macroeconomic situation in Poland. The research employed critical analysis of scientific literature and an analysis of statistical data. The first part of the article describes the channels through which the COVID-19 pandemic affects economy. The second part contains an analysis of changes in the mood of entrepreneurs, using monthly fluctuations of the indices measuring economic situation and consumer confidence, followed by an evaluation of Poland's macroeconomic situation in the context of the developing COVID-19 pandemic. This evaluation was based on an analysis of quarterly data concerning changes in the GDP and its component parts, the labour market situation and changes in price indices from the first quarter of 2018 to the second quarter of 2021. The research results showed that the COVID-19 pandemic and the restrictions imposed by the Polish government caused negative consequences in Polish economy. This is evidenced by the worse mood prevalent among entrepreneurs and consumers. Over the time period analyzed, the macroeconomic situation of Poland was observed to have deteriorated as well, with the decreased rate of economic growth, higher unemployment rate and accelerated inflation processes..

Keywords: COVID-19 pandemic, macroeconomic situation, Polish economy

1. Introduction

The first cases of COVID-19 infections were confirmed in the Chinese city Wuhan in December 2019 (Huang et al., 2020, p. 497), and the World Health Organization announced the state of a pandemic on 11 March 2020 (WHO, 2020). A pandemic is a situation where a rapidly accelerating number of infections with a specific disease agent is observed in a short time. The epidemiological situation developed over the larger part of the year 2020, causing many socio-economic changes (Mueyeed and Islam, 2020, p. 8), which continue to generate significant consequences to this day. Although this is not the first pandemic outbreak in the twenty-first century, its consequences can be much greater than those of previous

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Paulina Pukin-Sowul
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
ul. M. Oczapowskiego 4
10-719 Olsztyn, Polska
E-mail: paulina.pukin@uwm.edu.pl

ones. The reason is that the current pandemic, via globalization processes, has spread very rapidly (in about two months) to all continents and infections are recorded in almost all countries across the world, with few exceptions (Welz and Breś-Targowska, 2020, p. 260).

The outbreak of this pandemic cannot have been predicted, which makes it “a black swan” event. The term *black swan* was coined by N. Taleb. A rise in the cases of COVID-19, followed by the government restrictions, such as social distancing, limited travel or even total lockdown, has triggered significant changes in the way companies as well as households function, which has eventually affected state economies (Fitriasisari, 2020, p. 53). The COVID-19 epidemic has also been spreading in Poland, as confirmed by the number of infections and deaths. The total morbidity rate places Poland on the 14th position globally (2.88 million cases, including 75.19 thousand fatal ones, as of 16 July 2021). The sharp increase in infection cases has resulted in a worse financial situation of many companies and households, which undoubtedly has influenced the macroeconomic situation in Poland. The above presumption has encouraged us to undertake the study reported below.

The objective was to evaluate the impact of the COVID-19 pandemic on Poland’s macroeconomic situation. The first part of the article focuses on characterizing the channels through which the pandemic affects economy. The second part contains an analysis of changes in the economic situation and consumer confidence indices, a step followed by an assessment of Poland’s macroeconomic situation in the context of the developing COVID-19 pandemic. This assessment was based on an analysis of quarterly data concerning changes in the GDP and its components, the labour market situation and in price indices from the first quarter of 2018 to the third quarter of 2020. The data originated from the database of Statistics Poland (formerly the Central Statistical Office, GUS).

2. Channels through which the COVID-19 pandemic affects economy

The COVID-19 pandemic is not the only pandemic that has struck the human population in recent years. The disease called COVID-19 is caused by the virus SARS-CoV-2, whose name refers to another virus, such as SARS-CoV, to which it bears strong resemblance. The earlier virus caused an epidemic that spread in 2002–2003 (Pawlik et al., 2020, p. 2). In the face of its unpredictability and the severity of consequences that outbreak was nicknamed “a black swan”. N. Taleb distinguished “black swan” events in his book issued in 2007 as events characterized by three features (Szczepański, 2020, p. 9), which are: (1) unexpected, atypical and highly unlikely to happen; (2) the impact of these events on the socio-economic situation is very strong; and (3) once they have happened, some of the general public claim may have been predicted.

Research on the impact of the COVID-19 on Poland’s macroeconomic situation is also conducted in many scientific centres. Economists from the Warsaw University of Life Sciences have prepared a monograph on the Polish economy in the initial period of the COVID-19 pandemic. According to the research results, the COVID-19 pandemic caused a huge increase in the level of uncertainty, comparable to that observed during the global financial crisis of 2008–2009 (Czech et al., 2020, p. 123). The literature on the subject also includes studies on the impact of COVID-19 on individual sectors of the economy. Researchers from

the National Research Institute have prepared a study on food processing and agri-food exports in Poland. According to these research results, the impact of COVID-19 on various sectors of the economy was diversified (Szczepaniak, Ambroziak and Drożdż, 2020, p. 141). A researcher from the University of Economics in Wrocław conducted an analysis of the impact of COVID-19 on the tourism sector, according to which the SARS-CoV-2 coronavirus pandemic has a negative impact on the tourism industry, burdening it with COVID-19 restrictions (Stojczew, 2021, p. 157).

The rising rate of COVID-19 infections triggered an immediate response on behalf of the authorities in many countries consisting of such measures as social distancing, ban on travel and even a complete lockdown. These restrictions have both short- and long-term consequences for global economy and for the socio-economic development of every state (Akbulaev et al., 2020, p. 114). The OECD experts emphasize that COVID-19 has caused adverse effects in many branches of economy. The following are mentioned: interferences with global supply chains, limited demand for imported goods and services, decreased international and national tourism flow as well as fewer business trips (OECD, 2020).

This epidemic also affects the private sector—both households and companies. COVID-19 has given rise to negative consequences, for instance in the sector of small and medium-sized enterprises (SMEs). Businesses have experienced dramatic revenue losses, which may contribute to higher unemployment as well as higher prices for everyday goods, in both short- and long-run. Some SMEs have taken steps to remain operational, for instance shorter working time of employees, redundancies, suspending some business operations, or temporary closure of business. Some entrepreneurs, however, have been forced to go out of business (Warsame 2020, p. 96). Enterprises face such challenges as disruptions in logistic activities, lesser mobility of the staff, growing uncertainty about restrictions and a general decline in the economic potential of national economies. The severity of these consequences depends on business branches. For example, export companies have suffered more than others due to the decreasing demand for foreign goods and shortage of key imported parts needed to manufacture own products; agricultural companies have experienced more problems in the area of logistics, and service companies have been forced to close down their outlets due to the government restrictions (Dai et al., 2020, p. 1).

The limited production has affected the macroeconomic situation adversely. Most European countries have experienced a decline in the GDP and in the employment rate while the public finances have deteriorated (European Commission, 2020, p. xiii). This explains why many countries across the world have decided to implement measures aiming to protect their national economy (Polski Instytut Ekonomiczny, 2020, p. 4), (Decerf et al., 2020, p. 2). The pandemic has also affected national economies, leading to poorer economic effects and worse macroeconomic forecasts for the future presented by various institutions.

According to a PwC report, over 90% of Polish companies have experienced some sort of disturbances in their operation after the epidemic broke out in Poland, while 63% of medium-sized enterprises engaged in production reduced the scale of operation in 2020; furthermore, over 20% of companies from the industrial branches of economy reduced the workforce, while about one-third of the Polish companies recorded cash flow problems and lower revenues (PwC, 2020, p. 2).

Experts also underline the adverse effect of the anti-crisis shield on the state debt (Szczepeński, 2020, p. 8). The NBP reports (NBP, 2019; NBP 2020) show that the Polish GDP decreased by -4 to -2.1% in 2020, and it is claimed that the GDP will be much lower in the years to come than predicted previously. Forecasts regarding other macroeconomic parameters, e.g. inflations, are similar. In 2019, it was estimated that inflation in 2020 would equal 3.0, whereas according to the median derived from central forecasts it reached 3.4. It was also expected that the reference rate by the Polish National Bank (NBP) would remain unchanged (1.5), but it actually fell to below 0.5 and will most probably continue to decline in the following years (NBP, 2020, p. 3).

Table 1. Economic forecasts from 2019 and 2020—a comparison

The macroeconomic forecast of September 2019			
Indicators	2019	2020	2021
Growth of GDP	4.3	3.5	3.1
Inflation	2.3	3.0	2.5
The NBP reference rate	1.5	1.5	1.5
The macroeconomic forecast of September 2020			
Indicators	2020	2021	2022
GDP	-3.1	4.2	3.6
Inflation	3.4	2.2	2.5
The NBP reference rate	0.44	0.1	0.2

S o u r c e: Authors' own elaboration based on NBP reports (<https://www.nbp.pl/statystyka/amakro/am2020q4.pdf> and <https://www.nbp.pl/statystyka/amakro/am2019q4.pdf>).

It is difficult to predict with any measurable degree of confidence the ultimate impact of the current pandemic and the decisions made by the government on the Polish economy. The high likelihood that the virus will mutate adds to the sense of uncertainty among the general public, entrepreneurs and investors (Dobska, 2020, p. 13). Moreover, we still lack statistical data that could enable one to make a more precise analysis of the effect of the virus on economy, especially in the long-term perspective. It is also hard to estimate how long it will take economies to regain the economic balance (Maliszewska et al., 2020, p. 2).

3. The macroeconomic situation in Poland in the face of the COVID-19 pandemic

The pandemic crisis and the restrictions imposed in economy have had a direct impact on how the real sphere entities (companies and households) operate (Aragie et al., 2020, p. 5). The restrictions on companies have resulted in certain limitations in branches like trade and commerce or catering and hospitality (Bank Pekao, 2020, p. 6). Consequently, some or all revenues have been lost while the operational costs have increased to the detriment of the financial standing of companies. This has frequently led to cuts in the workforce and investments or, in extreme cases, to bankruptcies. The consequences were then felt by the households where members of families have lost some or all of their incomes earned so far, which may have forced them to limit consumption expenses.

Table 2. Current consumer confidence index and general economic situation index in Poland, from October 2018 to July 2021

		Current consumer confidence index	Overall synthetic economic situation index	Industrial processing	Building	Retail trade	Services
2019	10	9.3	3.9	8.9	11.5	0.9	-0.6
	11	6.7	2.9	6.9	12.0	1.1	-0.7
	12	4.3	2.6	6.7	12.1	1.7	-4.3
2020	1	3.7	0.4	2.1	12.9	0.5	-4.0
	2	1.3	0.9	3.6	12.6	2.2	-4.7
	3	1.3	3.5	-1.5	10.8	1.1	-8.2
	4	-36.4	-47.6	-36.9	-24.7	-54.1	-64.6
	5	-30.1	-47.9	-36.1	-18.7	-56.1	-69.6
	6	-19.4	-37.1	-26.6	-11.9	-37.2	-55.4
	7	-13.4	-25.4	-16.2	-5.9	-20.5	-41.6
	8	-15.2	-16.1	-8.4	-3.0	-9.5	-29.6
	9	-15.0	-11.2	-6.3	-0.9	-0.6	-21.2
	10	-20.0	-8.8	-2.2	1.2	-5.0	-19.8
	11	-29.2	-18.2	-1.2	-2.5	-27.0	-32.7
	12	-24.9	-12.1	-2.2	1.0	-13.4	-26.4
2021	1	-25.1	-12.0	1.1	1.6	-17.6	-30.7
	2	-25.2	-7.4	4.3	0.8	-10.5	-23.7
	3	-23.0	-5.9	3.2	0.9	-4.9	-19.4
	4	-22.5	-4.5	7.5	0.1	-9.9	-20.4
	5	-14.6	-0.5	8.8	0.5	-2.7	-12.8
	6	-14.8
	7	-13.5

Source: Authors' own elaboration based on the Statistics Poland GUS data (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-w-przetworstwie-przemyslowym-budownictwie-handlu-i-uslugach-2000-2021-styczen-2021,4,45.html> and <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumencka-lipiec-2021-roku,1,101.html>).

The actual situation of economic entities is deteriorating and poor forecasts regarding their future situation emerge from an analysis of the economic situation and consumer confidence indices recorded from October 2019 to July 2021. Both indices were observed to have steadily been declining since the beginning of the studied period. The economic situation index was 9.1 initially but dropped to -13.5 at the end of the analyzed period. The negative value of this index was first noted in March 2020, when it decreased to -3.1, after which it fell rapidly

to -47.2 in April and -48.4 in May 2020. Starting from June 2020, the value of this index increased but did not reach a positive figure until the end of the analyzed period. The worse economic situation was observed in all of the sectors presented in Table 2. The most favourable situation appeared in the building sector, where this index had a negative value in April 2020, i.e. -24.3 , but it still was the highest in the analyzed period among all the sectors investigated. In December 2020, it was the only sector whose economic situation index was above zero, at 1.0 , same as in October that year. The economic situation was evaluated most poorly by companies in the services sector, where this index achieved negative scores all through the analyzed period of time, falling the lowest in April and in May 2020, -65.7 and -70.5 , respectively. In retail trade, the negative consequences of the crisis emerged in April 2020, when the economic situation index fell down to -53.0 , and then even lower, to -54.7 . At the end of the analyzed period, the economic situation index equalled -18.3 . The economic situation looked slightly better in the industrial processing sector, but the said index fell to a value below zero in March 2020, at -0.1 , dropping down to -35.5 in April that year and climbing up to just 0.5 in July 2021.

Households, same as companies, assessed poorly their financial standing as well as Poland's macroeconomic situation, which is demonstrated by the calculated values of the consumer confidence index. From October 2019 to March 2020, its value decreased from 9.3 to 1.3 , and starting from April 2020 the said index scored negative values. The lowest value was recorded in April 2020, i.e. -36.4 ; later on the index began to increase gradually. However, in July 2021 it was still negative, at -13.5 .

The microeconomic consequences felt by particular entities in the real sphere produce an impact on the country's macroeconomic situation. The principal indicator applied to diagnose the situation of a given state's economy is the Gross Domestic Product and its fluctuations. It is worth recalling that the GDP, according to one of the methods used for its calculation, is also influenced by expenses on behalf of households and the public sector, by investments made by companies and by expenses to purchase exported domestic goods (Lis, 2011, p. 35). Thus, a worse financial condition of individual objects is invariably reflected in the macroeconomic situation.

Table 3. Dynamics of the GDP and its components (analogous period of time of the preceding year = 100) in Poland from the first quarter of 2018 to the first quarter of 2021

Year	Quarter	Gross Domestic Product (fixed prices)	Domestic demand (fixed prices)	Consumption (fixed prices)	Consumption (fixed prices) in households	Gross accumulation (fixed prices)	Export of goods and services (fixed prices)	Import of goods and services (fixed prices)
2018	I	105.3	106.5	104.3	104.4	119.7	104.3	106.5
	II	105.5	104.8	104.4	104.5	106.4	109.0	107.8
	III	105.5	106.0	104.3	104.1	113.4	106.6	107.7
	IV	105.1	105.0	104.2	104.1	107.1	107.8	107.8

2019	I	105.3	103.8	104.8	103.9	98.6	108.6	106.1
	II	105.1	105.0	104.5	104.4	106.9	103.7	103.4
	III	104.4	103.7	104.7	104.1	99.8	105.5	104.3
	IV	103.6	101.9	103.8	103.6	97.1	103.0	99.7
2020	I	101.9	101.0	101.5	101.2	98.4	102.0	100.4
	II	91.6	90.1	92.5	89.2	80.3	85.5	82.0
	III	98.5	96.8	101.0	100.4	79.8	102.0	99.0
2021	I	99.1	101.0	100.6	100.2	103.4	105.7	110.0

S o u r c e: Authors' own elaboration based on data from the Macroeconomic Database (<https://bdm.stat.gov.pl/>).

Since the onset of 2018, the Polish GDP rate was approximately 5.3%, with slightly decreasing or increasing trends. The deceleration of the GDP rate suggesting an economic slowdown was observed in the second quarter of 2020, when the GDP dynamics fell below zero, down to -8.4% , after which it was increasing up to 1.5% . Thus, some improvement took place but the GDP dynamics is far from desirable. The main factor influencing thereof is the dynamics of domestic demand, which includes consumption, especially in the sector of households, and accumulation by companies. The domestic demand dynamics in the first quarter of 2018 was approximately 6.5% , but it largely fluctuated in the consecutive quarters of the year, which was reflected frequent fluctuations of the GDP dynamics. An observable decline in the domestic demand dynamics occurred in the third quarter of 2019, down to 3.7% , with further decreases in the subsequent quarters of the year. The biggest fall was in the third quarter of 2019, down to -9.9% , after which it increased to -3.2% . The dynamics of consumption remained at around 4% , decreasing afterwards to 1.5% in the first quarter of 2020, falling down to -7.5% in the second quarter and then rising to 1% in the third quarter of 2020. In the first quarters submitted to our analysis, i.e. from the first quarter of 2018 to the fourth quarter of 2018, the dynamics of accumulation by companies was higher than that of consumption by households. In the first quarter of 2019 it decreased to -1.4% , after which it rose in the following quarter to 6.9% and declined again below zero, down to -20.2% in the third quarter of 2020. With respect to consumption in the sector of households, a negative dynamics occurred only in the second quarter of 2020, when it decreased to -10.8% . The decrease in the dynamics of domestic demand, and consequently of the GDP, was affected more strongly by the decline in the dynamics of accumulation by companies than by the limitation of the consumption by households.

An analysis was also carried out to explore the dynamics of exports and imports of goods and services. In most of the analyzed quarters of a year, the dynamics of exports surpassed that of imports, which is beneficial from the point of view of a state's economy. It is a manifestation of the development of an export-driven economy, meaning that more goods are exported abroad than imported to Poland. The trade balance in this case is positive. However, the analyzed indices underwent frequent fluctuations. A negative dynamics of imports was observed the first time in the fourth quarter of 2019 (0.3%), after which it went up to a positive value of 0.45% , only to decline again, to -18% in the second quarter of 2020 and -1% in

the subsequent quarter. In turn, the dynamics of exports was positive until the second quarter of 2020, when it fell down to -14.5% , but this dynamics was more rapidly changing than the dynamics of imports, and in the third quarter of 2020 it was again positive, at 2% .

Table 4. Situation on the Polish labour market from the first quarter of 2018 to the first quarter 2021

Year	Quarter	Employed persons in national economy	Registered unemployed persons (at the end of a given period)	Registered unemployed persons (Men)	Registered unemployed persons (Women)	Registered unemployment rate	Job offers
		in thousands	in thousands	in thousands	in thousands	in %	in thousands
2018	I	9 400.10	1092.2	501	591.1	6.6	66.9
	II	9 431.10	967.9	424.2	543.7	5.8	99.7
	III	9452.9	947.4	406.9	540.5	5.7	110.6
	IV	9 481.20	968.9	426.3	542.6	5.8	98
2019	I	9 635.60	984.7	443.3	541.5	5.9	62.7
	II	9 647.70	877.1	382.9	494.2	5.3	84.6
	III	9 650.60	851.2	367.8	483.3	5.1	83.9
	IV	9 689.10	866.4	387	479.4	5.2	85.1
2020	I	9 691.80	909.4	417.8	491.7	5.4	47.8
	II	9 578.60	1 026.50	475.5	551.0	6.1	47.2
	III	9 580.70	1023.7	470.8	552.9	6.1	66.3
2021	I	9 579.3	1 078.4	504.8	573.6	6.4	68.8

S o u r c e: Authors' own elaboration based on data from the Macroeconomics Data Bank (<https://bdm.stat.gov.pl/>).

The pandemic crisis has affected the labour market in Poland, where the situation had been positive until 2020. At the beginning of the analyzed period, i.e. from the first quarter of 2018 to the first quarter of 2020, the number of people working in the national economy grew steadily. It increased from 9 400 100 to 9 691 800 in that time. Meanwhile, the number of unemployed people decreased from 1 092 200 to 851 200 in the third quarter of 2019. Over the analyzed period of time, there were more unemployed women than men. The number of unemployed men decreased from 501 000 in the first quarter of 2018 to 367 800 in the third quarter of 2019, whereas the number of women lacking employment declined from 591 100 to 479 400 in the fourth quarter of 2019. These data influenced the unemployment rate, which decreased from 6.6% to 5.1% in the third quarter of 2019. Negative changes on the labour market were observed with respect to the number of employed persons as late as in the second quarter of 2020, when the said number fell down to 9 578 600 persons, only to increase again to 9 580 700 persons in the third quarter of 2020. Alternatively, the growing number of registered unemployed people became apparent already in the fourth quarter of 2019, when

it reached 866 400, and continued to rise in the subsequent two quarters, to 909 400 and 1 026 500 respectively, after which it decreased to 1 023 700. A rise in the number of unemployed men was observed in the second quarter of 2020, while the number of unemployed women rose in the first quarter of 2020. The number of men out of employment increased to 475 500 in the second quarter of 2020, and decreased to 470 800 in the third quarter of that year, whereas the number of unemployed women was 491 700 in the first quarter of 2020, rose to 551 000 in the second quarter and to 552 900 in the third quarter of that year. In the same time, the unemployment rate increased in the second quarter of 2020, when it equalled 6.4%, same as in the first quarter of 2021. Over the entire period submitted to analysis, the number of job offers fluctuated. In the first quarter of 2018, there were 66 900 job offers made available, and in the two subsequent quarters this number rose to 110 600, however then it declined to 85 100 in the fourth quarter of 2019. The most severe drop, however, occurred in early 2020, down to 47 800, remaining approximately the same in the second quarter of that year, but rising to 66 300 job offers in the third quarter of 2020.

Table 5. Price indices for consumer goods and services in Poland from the first quarter of 2018 to the first quarter of 2021

Year	Quarter	CPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2018	I	101.5	103.9	101.1	95.9	102.1	100.3	101.7	98.3	101.1	101.7	102.1
	II	101.7	103.2	101.7	96.0	102.0	100.4	102.0	104.4	98.9	100.9	102.2
	III	102.0	102.2	101.8	96.4	102.3	100.9	101.9	108.5	97.9	101.5	102.3
	IV	101.4	101.1	101.6	97.3	102.0	101.1	102.6	105.9	94.8	101.2	102.9
2019	I	101.2	101.8	101.4	97.1	100.6	100.9	102.7	102.6	96.8	101.5	103.1
	II	102.4	104.7	101.3	98.1	101.6	100.9	103.1	102.7	98.0	102.9	103.0
	III	102.8	106.7	101.2	98.6	101.9	100.6	103.7	99.5	99.7	102.8	103.5
	IV	102.8	106.5	101.4	98.4	102.0	100.5	103.4	98.0	103.0	103.2	104.7
2020	I	104.5	107.7	103.6	98.5	107.0	100.4	103.9	100.7	102.1	103.1	104.9
	II	103.2	106.4	104.6	96.4	107.5	100.7	105.2	89.0	103.2	102.4	105.1
	III	103.0	103.2	104.7	98.1	107.2	101.2	105.2	93.2	104.3	102.7	105.8
2021	I	102,7	100,6	102,5	97,3	106,6	101,9	104,2	99,9	106,1	104,2	105,5

Key: CPI-inflation in total; 1—food and non-alcoholic beverages; 2—alcoholic beverages, tobacco products and drugs; 3—clothes and shoes; 4—housing maintenance and energy carriers; 5—housing equipment, furniture and running a household; 6—health; 7—transport; 8—communication; 9—recreation and culture; 10—education.

Source: Authors' own elaboration based on the Macroeconomic Data Bank (<https://bdm.stat.gov.pl/>).

The last research area investigated within this assessment of Poland's macroeconomic situation comprised inflation processes measured with the consumer price index CPI for all product groups and, for gaining better insight, divided into product groups. From the first quarter of 2018 to the second quarter of 2019 the inflation rate did not exceed 2.5%, which

corresponded well to the inflation target set by the Polish National Bank. Inflation processes accelerated in the third quarter of 2019, when the inflation rate reached 2.8%, and in the subsequent quarter. In the first quarter of 2020, the inflation rate peaked at 4.5%, after which it declined to 3.2% and 3.0% in the two subsequent quarters, respectively.

Different trends affecting the inflation rate can be observed within groups of products. The highest rise in prices was noted for food and non-alcoholic beverages, which most certainly had an effect on inflation processes. In the third quarter of 2019, food prices increased by over 6%, and this increase went up to 7% in 2020. Prices for house maintenance and energy carriers increased considerably in 2020, by 7%, too. Through the entire studied period, with few exceptions, prices in the health care category continued to increase systematically, reaching an increase of 5.2% in 2020. Similarly, prices for education were rising over the analyzed period of time, up to 6% in 2020 (5.5% in 2021). These are the categories of products which triggered a rise in the inflation rate in Poland to the highest degree. Noteworthy is the fact that they are categories of products associated with the necessity to satisfy basic life needs, and therefore an increase in prices for these products may be connected with their higher demand, for example the health-care products. As regards clothes and shoes, a decrease in their prices was noted, despite a slight increase in the third quarter of 2020. Finally, prices in the transport category began to decline in the third quarter of 2019, and this trend lasted to the end of the analyzed period. As for the other categories of consumer goods and services, changes in prices were not so significant.

The growing number of COVID-19 cases in Poland and the government restrictions have had an adverse impact on the mood among consumers and entrepreneurs, resulting in the deterioration of Poland's macroeconomic situation. Sustaining the macroeconomic stability and economic growth are the chief objectives of economic policy (Włodarczyk, Heller and Ostrowska, 2018, p. 130; Włodarczyk and Ostrowska, 2020), hence it has become a priority for the authorities to implement measures intended to restore the stability of the economy, using both monetary policy and fiscal policy instruments. In line with its monetary policy agenda, the Monetary Polish Council decreased the interest rates three times, but it is the banking sector that might experience most acutely the negative consequence of this step, such as undermining its profitability, which has already suffered in recent years due to increasing capital requirements and fiscal burdens. In turn, under the framework of fiscal policy, the government has launched so-called anti-crisis shields, to which it has already allocated over 312 billion PLN. This aid package has been dedicated primarily to health care (7.5 billion PLN), improved security of workforce (30 billion PLN), public investments (30 billion PLN), co-financing of companies (74.2 billion PLN) and financial shield (100 billion PLN). In addition, steps have been taken to improve the functioning of the financial sector (70.3 billion PLN) (Gov.pl, 2020).

4. Summary

The COVID-19 pandemic and the restrictions imposed by the government have caused significant effects on the Polish economy. The macroeconomic indices were observed to have declined in the second quarter of 2019, which coincided with the first lockdown. Above all,

the mood among economic entities, that is companies and households, has worsened as their current situation and prospects for the future were evaluated negatively. The area of economy where the entrepreneurs were most pessimistic was the sector of services, whereas the building sector seemed to have been the least stricken by the pandemic. The economic downturn is evidenced by the analysis of the GDP dynamics, which in the second quarter of 2020 and in the subsequent quarters assumed negative values. This effect arose from both the declining dynamics of consumption by households and of accumulation by companies, although the businesses had a stronger impact due to much deeper falls in the dynamics. Despite the deterioration of the macroeconomic situation, the dynamics of exports surpassed the dynamics of imports, which should be viewed as a positive finding. Changes were also detected in the situation on the Polish labour market, where the number of employed persons decreased while the number of registered unemployed persons increased. A more rapid increase in the number of people lacking employment was observed for women, which may be attributed to the fact that the pandemic struck feminized branches of economy more instantly. Following the above changes, the unemployment rate changed, although a rise in the number of job offers occurred in the third quarter of 2020, indicative of some improvement on the labour market and creating a chance for depressing the unemployment rate. Inflation processes in the Polish economy accelerated in 2020, mostly in response to the decreased interest rates, increased prices of staple consumer products and services, such as food, home maintenance and energy carriers, but also higher prices in the categories of consumer goods and services connected with health and education. With respect to clothes and shoes, their prices are observed to have been declining for several quarters of a year now, while prices in the transport sector started to decrease in third quarter of 2019. The future development of the macroeconomic situation in Poland will largely depend on the number of COVID-19 infections in the subsequent quarters and on the measures implemented by the government and central bank aiming to stabilize the economy. In the absence of viable predictions as to when the pandemic will come to an end, a considerable challenge for researchers is to observe the macroeconomic situation in Poland in the nearest quarters, and to make recommendations for measures which could improve it.

References

- Akbulaev, N., Mammadov, I., Aliyev, V. (2020). Economic impact of COVID-19. *Sylwan*, 164(5), 113–126. DOI: 10.2139/ssrn.3649813.
- Aragie, E., Taffesse, A. S., Thurlow, J. (2020). Assessing the short-term impacts of COVID-19 on Ethiopia's economy: External and domestic shocks and pace of recovery. *ESSP Working Paper 153*, 1–24. DOI: 10.2499/p15738coll2.134181.
- Bank Pekao. (2020). *Raport Gospodarka w czasach pandemii Spojrzanie sektorowe na bazie pierwszych doświadczeń globalnych* [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.pekao.com.pl/o-banku/aktualnosci/084c4abc-018b-4af4-bb32-ee1c44236326/raport-banku-pekao-gospodarka-w-czasach-pandemii-spojrzanie-sektorowe-na-bazie-pierwszych-doswiadczen-globalnych.html>.
- Czech, K., Karpio, A., Wielechowski, M., Woźniakowski, T., Żebrowska-Suchodolska, D. (2020). *Polish economy in the initial period of the COVID-19 pandemic*. Warsaw: SGGW Publishing House. ISBN 9788375839821.
- Dai, R., Deng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Xu, L., Zhang, X. (2020). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China [online, accessed: 2021-01-18]. *Working Paper of Center for Global Development*, 549, 1–27. Retrieved

- from: <https://www.cgdev.org/sites/default/files/impact-covid-19-small-and-medium-sized-enterprises-evidence-china.pdf>.
- Decerf B., Mahler, D. G., Ferreira, F. H. G., Sterck, O. (2020). Lives and livelihoods: Estimates of the global mortality and poverty effects of the Covid-19 pandemic [online, accessed: 2021-01-18]. *Policy Research Working Paper of World Bank Group*, 8277. Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33938>.
- Dobska, M. (2020). Epidemiolodzy wyrocznią gospodarki [online, accessed: 2021-01-18]. *Przegląd ekonomiczny*, 20, 13–16. Retrieved from: https://www.pte.poznan.pl/images/pte/PE_20_DRUK_02.pdf.
- European Commission. (2020). European economic forecast [online, accessed: 2021-01-18]. *Institutional Paper*, 136, 1–224. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/autumn_20_forecast.pdf.
- Fitriasari, F. (2020). How do small and medium enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(2), 53–62. DOI: 10.22219/jiko.v5i3.11838.
- Gov.pl. (2020). Tarcza antykryzysowa [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.gov.pl/web/tarczaantykrzysowa>.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *Lancet*, 395, 497–506. DOI: /10.1016/S0140-6736(20)30183-5.
- Lis, S. (2011). *Współczesna makroekonomia*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. ISBN 9788372525581.
- Maliszewska, M., Mattoo, A., Van der Mensbrugge, D. (2020). The potential impact of COVID-19 on GDP and trade [online, accessed: 2021-01-18]. *Policy Research Working Paper of World Bank Group*, 9211, 1–26. Retrieved from: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33605/The-Potential-Impact-of-COVID-19-on-GDP-and-Trade-A-Preliminary-Assessment.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Muyeed, A., Islam, M. R. (2020). Impacts of COVID-19 pandemic on global economy: A meta-analysis approach. *International Journal of Technical Research & Science*, 05(05), 8–19. DOI: 10.30780/IJTRS.V05.I05.002.
- NBP. (2019). *Prognozy makroekonomiczne profesjonalnych prognostyków* [online, accessed: 2021-01-18]. Warszawa. Retrieved from: <https://www.nbp.pl/statystyka/amakro/am2019q4.pdf>.
- NBP. (2020). *Prognozy makroekonomiczne profesjonalnych prognostów* [online, accessed: 2021-01-18]. Warszawa. Retrieved from: <https://www.nbp.pl/statystyka/amakro/am2020q4.pdf>.
- OECD. (2020). *Raport Coronavirus: The world economy at risk* [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>.
- Pawlik, L., Spiołek, E., Fichna, J., Tarasiuk, A. (2020). Charakterystyka wirusa SARS-CoV-2 i potencjalne farmakologiczne sposoby leczenia. *Postępy Biochemii*, 66(2), 83–90. DOI: 10.18388/pb.2020_321.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2020). *Pandemonics. Zestaw narzędzi fiskalnych i monetarnych w dobie kryzysów* [online, accessed: 2021-01-18]. Warszawa. Retrieved from: <https://pie.net.pl/pandemonics-zestaw-narzedzi-fiskalnych-i-monetarnych-w-czasach-kryzysow/>.
- PwC. (2020). *Raport Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs* [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>.
- Rada Europejska. (2020). Nowelizacja unijnego budżetu 2020 [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.consilium.europa.eu/pl/infographics/2020-eu-budget-amendment/>.
- Stojczew, K. (2021). Ocena wpływu pandemii koronawirusa na branżę turystyczną w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 65(1), 157–172.
- Szczepaniak, I., Ambroziak, Ł., Drożdż, J. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on food processing and Polish agri-food exports. *Ubezpieczenia w Rolnictwie – Materiały i Studia*, 1(73), 141–163. DOI: 10.48058/urms/73.2020.3.
- Szczepański, M. (2020). Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarna łabędź” [online, accessed: 2021-01-18]. *Przegląd Ekonomiczny*, 20, 8–13. Retrieved from: https://www.pte.poznan.pl/images/pte/PE_20_DRUK_02.pdf.
- Warsame, A. A. (2020). The impacts of COVID 19 on small and medium enterprises. *European Journal of Business and Management*, 12(25), 96–106, DOI: 10.7176/EJBM/12-25-11.

- Welz, A., Breś-Targowska, A. (2020). Koronawirus – aktualny problem medyczny i społeczny. *Farmacja Polska*, 5, 259–268. DOI: 10.32383/farmpol/124913.
- WHO. (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report* [online, accessed: 2021-01-18]. Retrieved from: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>.
- Włodarczyk, B., Heller, J., Ostrowska, A. (2018). Financial aspects of macroeconomic stability. The case of Poland. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio h.*, 52(6), 129–140. DOI: 10.17951/h.2018.52.6.129-140.
- Włodarczyk, B., Ostrowska, A. (2020), *Macroeconomic stability of the European Union member states in the light of the macroeconomic imbalance procedure*. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association, Granada: IBIMA. ISBN 9780999855157.

Pandemia COVID-19 a sytuacja makroekonomiczna Polski

Abstrakt: Celem badawczym była ocena wpływu pandemii COVID-19 na sytuację makroekonomiczną w Polsce. W badaniach wykorzystano krytyczną analizę literatury naukowej oraz analizę danych statystycznych. W pierwszej części artykułu opisano kanały, którymi pandemia COVID-19 wpływa na gospodarkę. Druga część zawiera analizę zmian nastrojów przedsiębiorców i konsumentów z wykorzystaniem miesięcznych wahań wskaźników mierzących sytuację gospodarczą i zaufanie konsumentów, a następnie ocenę sytuacji makroekonomicznej Polski w kontekście rozwijającej się pandemii COVID-19. Ocena ta została oparta na

analizie danych kwartalnych dotyczących zmian PKB i jego składowych, sytuacji na rynku pracy oraz zmian wskaźników cen od pierwszego kwartału 2018 roku do drugiego kwartału 2021 roku. Wyniki badań pokazały, że pandemia COVID-19 oraz ograniczenia nałożone przez rząd spowodowały negatywne konsekwencje w polskiej gospodarce. Świadczą o tym gorsze nastroje wśród przedsiębiorców i konsumentów. W analizowanym okresie zaobserwowano również pogorszenie sytuacji makroekonomicznej Polski poprzez obniżenie tempa wzrostu gospodarczego, wyższą stopy bezrobocia i przyspieszenie procesów inflacyjnych.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, sytuacja makroekonomiczna, gospodarka Polski

Investments in the cryptocurrency market or the commodity exchange. Which is more efficient?

Sylwester Kozak

Warsaw University
of Life Sciences

E-mail: sylwester_kozak@sggw.pl
ORCID: 0000-0001-9485-6704

Seweryn Gajdek

Warsaw University of Life Sciences

E-mail: seweryn.gajdek@poczta.fm
ORCID: 0000-0001-5199-6758

Abstract: Cryptocurrencies have become an essential element of the global financial system, and in recent years also a frequent investment tool. The aim of the study is to check whether investments in cryptocurrencies are more effective than in commodities on commodity exchanges. The study was conducted based on the daily quotations of the analyzed instruments in 2011–2020. The investment efficiency level was estimated using Sharpe's and Sortino's indicators. The research results showed that, on average, over the entire period under study, investments in cryptocurrencies were burdened with the highest risk, but at the same time achieved the highest daily rates of return. As a result, they were much more effective investment tools than gold, silver and WTI. The advantage of cryptocurrencies could be due to the long-term persistence of ultra-low interest rates and the reduced attractiveness of investment in debt securities. Bitcoin and etherum with the largest shares in cryptocurrency market capitalization have proven to be the most effective investment tools.

Keywords: cryptocurrencies, investments, commodity exchanges, investment efficiency

1. Introduction

The dynamic development of the cryptocurrency market makes it more and more popular not only due to the unique technology and range of usability that supports it, but also due to its growing investment opportunities. However, the opinions of regulators and academics on this matter are strongly divided. On the one hand, supervisory offices send warning signals, especially to private individuals, against expectations to obtain quick extraordinary profits, as well as against creating a speculative bubble on cryptocurrencies (UKNF, 2021). On the other hand, many people consider BTC and other cryptocurrencies as effective tools for long-term storing value.

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Sylwester Kozak
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie,
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
E-mail: sylwester_kozak@sggw.pl

In many cases, treating cryptocurrencies only as a speculative tool is not fully justified, as it ignores many positive functionalities of cryptocurrencies, including in trade or international fund transfers. It should be emphasized that cryptocurrencies provide an important contribution to the development of electronic money technology, widely accepted and implemented by central banks. However, the cryptocurrency system clearly differs from the current vision of the financial system. The decentralization of the functioning of money, the lack of a hierarchical structure, as well as the limited and finite supply of coins should be the subject of careful study. Another problem which requires a deep analysis is the efficiency of investments in cryptocurrencies. The rationale for this is the dynamically growing investment activities of participants of the cryptocurrency market.

The aim of the article is to determine and compare the efficiency level of investments in a selected group of cryptocurrencies (bitcoin—BTC, litecoin—LTC, and ethereum—ETH) with the efficiency of investments in the commodities (gold, silver, WTI crude oil [hereinafter WTI]) in 2011–2020. The rationale for choosing these cryptocurrencies was their high capitalization and longest presence on the market. Gold, silver and WTI were adopted as instruments representing the commodity exchange. Besides economic use, the analyzed commodities often serve as investment vehicles. Additionally, their international character makes them similar to cryptocurrencies. The choice of the analyzed period is related to, *inter alia*, the date when BTC started operating on the market. The data used in the study comes from cryptocurrency and commodity quotes published by the Thomson Reuters agency (Reuters.com, 2021). Due to the significant volatility of the quotations of the analyzed instruments, the level of investment efficiency is estimated using the Sharpe and Sortino ratios, taking into account the daily logarithmic rates of return and the standard deviation and semi-standard deviation of daily rates of return.

The research hypothesized that the efficiency of investments in cryptocurrencies, measured by the Sharpe and Sortino ratios, is higher than the efficiency of investments in typical commodity exchange instruments.

The rest of the article is structured as follows. The next sections of the paper present: the literature review, the assessment of the global macroeconomic situation, research methods, as well as research results and discussion of them. The whole is summarized in the conclusions.

2. Literature review

The subject of assessing the efficiency of investments in cryptocurrencies is not so frequently analyzed in the economic literature. The problem of risk that arises when investing in cryptocurrencies is analyzed relatively often, as well as the ability of cryptocurrencies to diversify investment portfolios consisting of both shares and commodities. Hung, Ly, Lu, Hoang and Wong (2021) compared the efficiency of diversification of investment portfolios using gold and BTC in 2010–2020. They found that gold has a greater than BTC ability to diversify risk in investment portfolios. However, the portfolios containing BTC brought higher investment returns, although they were characterized by greater volatility of daily rates of return. The survey results therefore suggest that investors with higher risk aversion may diversify their investment portfolios with gold. In contrast, investors with lower risk aversion

can diversify their portfolios using BTC and expect higher returns. Similar conclusions were obtained by Okorie (2020), who examined the diversification possibilities of BTC, as well as shares from the S&P500 stock index in 2016–2018. He confirmed that BTC is a profitable investment instrument, and also allows for a good diversification of equity portfolios.

Stensås, Nygaard, Kyaw and Treepongkaruna (2019), based on the analysis of investments in the currencies of BRICS countries (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) and in precious metals in 2011–2018, noticed that BTC is particularly effective in the process of risk diversification of precious metal wallets. However, BTC does not contribute to lowering the risk in developing countries' currency portfolios. Garcia-Jorcano and Benito (2020) showed that in 2011–2019, BTC was an effective tool for diversifying investment portfolios containing shares of companies belonging to the following indices: S&P500, STOXX50 (European Union), NIKKEI (Japan), CSI300 (Shanghai) and HSI (Hong Kong). Similar diversification properties of BTC in 2011–2016 were confirmed by Kang, Yoon and Bekiros (2020). They showed that the daily rates of return from BTC and the S&P500 stock index, US treasury bonds and gold were negatively correlated with each other. In addition, they showed that investing in BTC not only reduces risk but also improves the efficiency of capital allocation. Qarni and Gulzar (2021) also confirmed BTC diversification properties with respect to currency portfolios consisting of the US dollar, Australian dollar, Canadian dollar, euro, British pound and Japanese yen.

Wang, Zhang, and Shen (2019) tested the two investment functions of BTC, i.e. diversifying stock portfolios and long-term storage of value. The study found that BTC had low diversification properties against the portfolio of stocks from 30 countries. Then again, long-term investment in this cryptocurrency was profitable. This allows to conclude that cryptocurrencies can serve as safe-haven investments. Hong (2017) also stated that in addition to its diversification properties, BTC could be an alternative investment tool.

Alternatively, Majdoub, Sassi and Bejaoui (2021), based on the analysis of daily quotations of BTC and prices of platinum, gold, silver, copper and wheat in 2013–2018, concluded that the disturbances in the BTC market could have had an impact on the level of prices on commodity exchanges. They found no possibility of an opposite effect, i.e. the transfer of disturbances from commodity exchanges to the BTC market. However, they confirmed that sudden changes in the trend of price formation in one of the analyzed markets could potentially trigger equally strong changes in trends in the other market. Baur, Lee and Hong (2018) found that BTC is currently more used as a speculative investment vehicle than global currency. This rule was confirmed by Aslanidis, Bariviera and Martínez-Ibáñez (2019). Additionally, they stated that BTC is not yet capable of performing the function of storing value, which can be achieved with the use of standard global currencies. Conversely, Gronwald (2019), analyzing the changes in BTC quotations in 2011–2019, stated that it can be used as a profitable investment tool, however, characterized by a high risk, the source of which is the significant sensitivity of BTC to external disturbances.

One of the few studies on the efficiency of investments in cryptocurrencies is the analysis by Wyderka and Saganowski (2018). Based on the comparison of the efficiency of investments in BTC and the efficiency of investments on the Polish stock market, they indicated that BTC is a more profitable instrument than the shares of Polish listed companies. How-

ever, the performance of investment in BTC is not stable. Using the measures of standard deviation and the coefficient of variation of the rates of return, they did not find out which of the investments was exposed to the higher risk. Michalczyk (2018), while examining the relationship between the level of profitability and risk in investments in cryptocurrencies with the highest capitalization, stated that the risk of investing in all cryptocurrencies is high, while the level of expected income varies significantly.

3. The global macroeconomic situation

The situation of the major economies in 2011–2020 was significantly diversified (Table 1). Its condition in the first years of the decade was shaped by the negative effects of the global financial crisis of 2007–2009. In the EU countries, an important event for the state of the economy was the crisis resulting from excessive indebtedness of some euro area countries in 2011–2013. In turn, the slowdown in the growth rate of the Chinese economy had a great impact on the country's macroeconomic situation and also negatively affected the state of the economy and financial markets around the world. Another global macroeconomic factor was the outbreak of the COVID-19 pandemic in 2020 and the need to freeze the economy around the world for several weeks or months, which broke the dynamics of GDP growth and quotations on all financial markets.

Table 1. GDP growth of major world economies in 2011–2020 (%)

Country	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
France	2.7	1.9	−0.2	1.1	1.3	1.6	2.1	2.8	1.9	−7.2
Germany	3.5	2.2	0.2	1.9	1.8	1.5	2.1	3.1	0.8	−4.1
Great Britain	1.5	1.8	1.9	2.8	2.5	2.2	1.9	1.6	1.4	−6.5
China	10.2	8.5	8.6	7.8	7.4	7.1	7.4	7.2	6.8	2.1
Japan	−0.8	1.0	0.1	3.5	0.1	1.6	1.2	2.0	0.2	−4.5
USA	1.8	2.0	1.7	2.0	2.9	2.0	2.1	2.7	2.2	−3.2
Euro area	1.9	0.9	0.8	2.2	1.7	3.1	2.9	0.4	−4.1	−3.8
EU	2.2	0.8	1.1	1.8	2.2	2.4	2.9	3.1	1.8	−4.8

Source: Author's own elaboration based on Thomson Reuters data (Reuters.com, 2021).

The assistance activities of central banks and public authorities significantly changed the current vision of the financial system. High public debt has consolidated in the public finances of most countries of the world, and the reference interest rates of central banks dropped to the level of 0%. On the one hand, these activities contributed to economic growth and an increase in share prices on capital markets. On the other hand, they permanently lowered the interest rate on debt instruments and, as a consequence, lowered their investment attractiveness. This resulted, *inter alia*, in shifting some investment capital from the bond market to the stock market and the cryptocurrency market. As a result of central banks' actions, the level of long-term interest rates, represented by the interest rate on 10-year treasury bonds, had a downward trend, reaching in some countries the negative values in the last years of the decade (Table 2).

Table 2. The level of long-term interest rates

Country	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
France	3.01	2.44	2.41	0.90	0.99	0.68	0.79	0.71	-0.02	-0.34
Germany	1.95	1.31	1.94	0.50	0.63	0.21	0.42	0.21	-0.25	-0.58
Great Britain	1.98	2.12	3.09	1.72	1.93	1.34	1.20	1.28	0.75	0.20
China	3.55	3.53	4.57	3.65	2.84	3.06	3.92	3.15	3.16	3.18
Japan	1.35	1.00	0.72	0.62	0.58	0.38	0.19	0.16	0.04	-0.05
USA	1.80	1.18	3.07	2.26	2.27	2.46	2.41	2.66	1.79	0.91

S o u r c e: Author's own elaboration based on Thomson Reuters data (Reuters.com, 2021).

The environment of low and ultra-low interest rates persisting since the beginning of the decade was conducive to the increase in demand for cryptocurrencies, mainly BTC. During this time, the prices of individual cryptocurrencies increased several dozen or even several hundred times, while the quotations of short-term debt instruments clearly decreased.

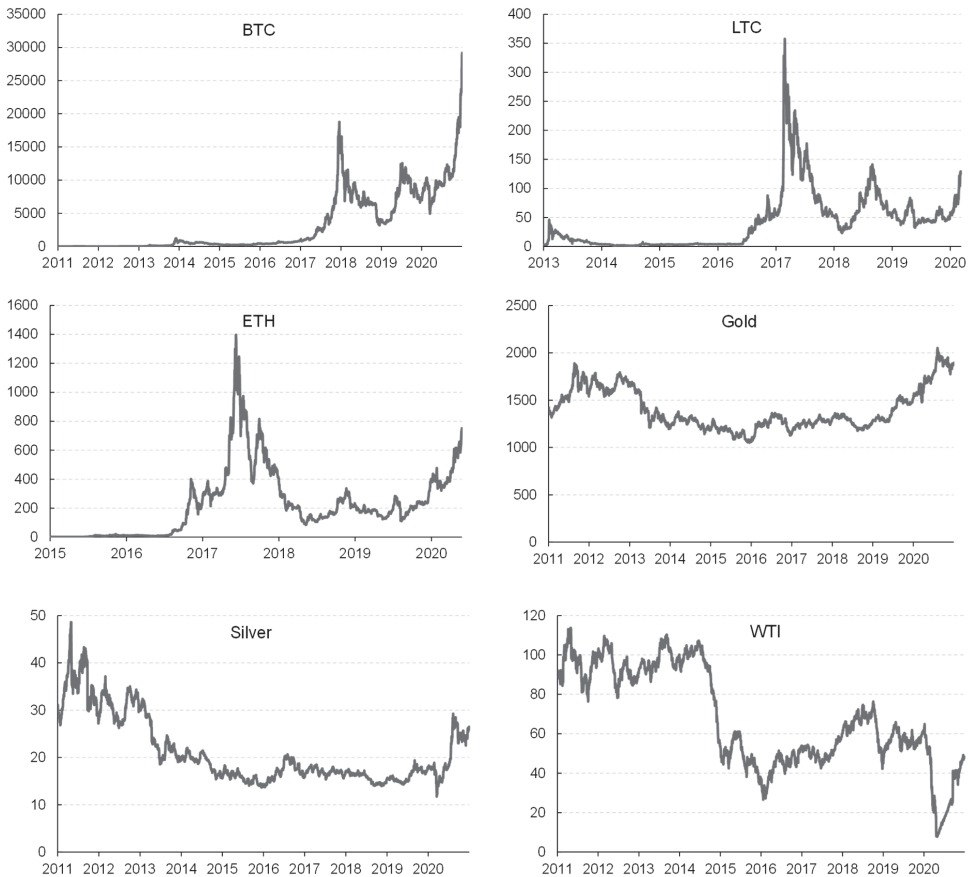


Figure 1. Quotations of selected investment instruments in 2011–2020

S o u r c e: Author's own elaboration based on Thomson Reuters data (Reuters.com, 2021).

The quotations of cryptocurrencies and goods on the commodity markets analyzed in the study took variable values. In the course of changes in cryptocurrency quotations, several periods with their dynamic increases and decreases can be distinguished. In the case of cryptocurrencies, these periods were in 2017–2018 and 2019. It is characteristic that the outbreak of the COVID-19 pandemic in March 2020 only temporarily weakened the strong upward trends in the quotations of most cryptocurrencies. In the case of commodities, the initial rise in prices of all goods related to the improved economic situation as a result of recovery from the GFC programmes was halted by the effects of the outbreak of the public finance crisis in the euro area countries. The weakening of the growth rate of the Chinese economy in the middle of the decade further lowered the prices of gold, silver and WTI. Following the recovery in commodities markets, the crisis triggered by the COVID-19 pandemic has plunged commodity prices again, albeit only in the short term.

4. Materials and methods

In the first stage of the research, daily logarithmic rates of return on investments in cryptocurrencies and selected commodities were calculated according to the following formula:

$$r_{pt} = \ln(V_{pt}) - \ln(V_{pt-1}) = \ln\left(\frac{V_{pt}}{V_{pt-1}}\right) \quad (1)$$

where: \ln is the natural logarithm, V_{pt} and V_{pt-1} respectively, the value of the p instrument on t and $t-1$. In the next stage, the risk level of investments in selected instruments was estimated. Taking into account the methods used in previous studies, including Rehman (2020), Liu (2019), Wyderka and Saganowski (2018), the following measures were selected for risk assessment: standard deviation (SD) and semi-standard deviation (SE) of daily rates of return calculated according to the following formulas:

$$SD = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n [r_{pt} - \bar{r}_p]^2} \quad (2)$$

$$SE = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n [(r_{pt} - \bar{r}_p)^-]^2} \quad (3)$$

where: r_{pt} , \bar{r}_p denote, respectively, the daily rate of return on investment in the p instrument on day t and the average for the given period of the daily rates of return, n —number of days in the analyzed period. The sign “-” indicates that only those cases are considered for the purpose of determining the standard deviation where r_{pt} is less than \bar{r}_p . The rationale for adopting an asymmetric risk rating system is that investors only find it unfavourable when the portfolio’s actual rate of return is lower than its average value.

Taking into account the research (Damianov and Elsayed, 2020; Rehman, 2020; Liu, 2019), the efficiency of investments in cryptocurrencies and selected instruments was calculated using the Sharpe ratio (WS) and the Sortino ratio (S) using the following formulas, respectively:

$$WS = \frac{\bar{r}_p - r_f}{SD} \quad (4)$$

$$S = \frac{\bar{r}_p - m}{SE} \quad (5)$$

where in addition to the previously explained variables, r_f denotes the average rate of return for risk-free instrument over the period, and respectively. In the study, 3-month US Treasury bills (US 3M T-bill) were adopted as a risk-free instrument. The inventors of the Sortino ratio suggest that the minimum acceptable rate of return m should be 0% or the rate of return from the market portfolio, e.g. represented by a selected stock index (Sortino and Price, 1994). In the study, the value of 0% was assumed for the variable m .

5. Results and discussion

In the first stage of the calculations, the daily rates of return on investment in individual instruments were calculated. The values of daily rates of return were volatile for all instruments, with investments in cryptocurrencies being the most volatile. They brought both the highest and the lowest average daily rates of return (2.99%—LTC in 2013; -0.59%—LTC in 2014). The average values of daily rates of return throughout the analyzed period obtained from investments in cryptocurrencies ranged from 0.31% (BTC) to 0.43% (LTC). These values were many times higher than in the case of goods whose average for the entire period ranged from -0.017% (Oil WTI) to 0.008% (Gold). 2016 and 2019 were the periods of growth for all analyzed instruments, and the periods of declines in 2014 and 2018.

In the next stage of the research, the values of investment risk measures were determined: standard deviation (SD) and semi-standard deviation (SE) of daily rates of return. The obtained results indicate that investments in cryptocurrencies are characterized by a much higher level of risk than investments in goods. In the case of cryptocurrencies, the highest levels of risk were recorded in the first years of their presence on the market and the period of dynamic growth and subsequent decline in their prices in 2017 and 2018. In the case of gold and silver, the highest risk was recorded in the first years after the GFC and the COVID-19 pandemic period. In turn, the risk on the WTI market depended on the economic situation in the largest economies, including China. For this reason, the risk was the highest in 2011, 2015, 2016 and 2020. The mean values of the SD indicator for cryptocurrencies for the entire period ranged from 4.50% (BTC) to 7.42% (LTC), while for goods from 0.83% (Gold) to 1.95% (WTI). Also, the risk measured by the SE indicator turned out to be the highest in the case of investments in cryptocurrencies (from 3.00%, BTC, to 4.22%, LTC) and many times lower in the case of investments in goods (from 0.59% (Gold) to 1.44 % (WTI)).

The last stage of the calculations was to estimate the investment efficiency using the Sharpe ratio and the Sortino ratio, in the version for $m = 0\%$ (Table 3).

Table 3. Investment efficiency measured by Sharpe and Sortino ratios in 2011–2020 (%)

Country	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sharpe index										
BTC	8.76	8.71	14.96	-6.69	2.37	9.18	15.89	-9.00	4.89	10.43
LTC			14.53	-10.19	1.04	2.16	13.37	-9.89	1.78	6.00
ETH					1.46	8.64	17.74	-8.41	-0.19	9.88
Gold	2.42	2.19	-7.76	-0.55	-3.87	2.61	6.47	-1.11	7.91	5.32
Silver	-1.12	1.37	-6.98	-5.08	-2.36	2.80	2.01	-2.91	3.85	4.37
WTI	1.23	-1.53	2.08	-13.46	-4.40	4.26	2.39	-4.92	5.19	-1.32

Sortino index										
BTC	13.82	13.04	24.11	-9.45	3.12	14.83	26.11	-11.07	7.78	15.13
LTC			27.59	-8.96	1.43	2.96	25.76	-13.10	2.77	8.43
ETH					3.81	13.71	31.53	-10.87	-0.26	13.12
Gold	3.14	3.03	-9.56	-0.84	-5.42	3.95	9.60	-1.54	12.18	7.61
Silver	-1.39	1.91	-9.02	-6.93	-3.25	3.81	2.73	-3.95	5.61	6.03
WTI	1.67	-2.15	2.89	-15.78	-6.14	6.52	3.24	-6.35	7.71	-1.69

Source: Author’s own elaboration based on Thomson Reuters data (Reuters.com, 2021).

The results of the calculations indicate that in the case of investments in cryptocurrencies, despite the high level of risk especially observed in the first years of their operation on the market, they obtained high efficiency values. Other periods of high efficiency were the years 2017 and 2020, i.e. periods of strong increases in cryptocurrency prices (Figure 1). In turn, the lowest efficiency was recorded in the years immediately following the growth periods, i.e. 2014 and 2018. A similar cyclicity can be noticed in the case of efficiency of investments in commodities. After the increase in efficiency in 2012, there was a long-term decline, which ended in 2016, when the economic situation improved, and the prices of these goods started to rise. The situation on the WTI oil market was much more volatile, which resulted in frequent changes in the trend in the value of efficiency of investments in this commodity. In the case of WTI, the year 2016 was the turning point, characterized by a strong rebound and improvement in efficiency.

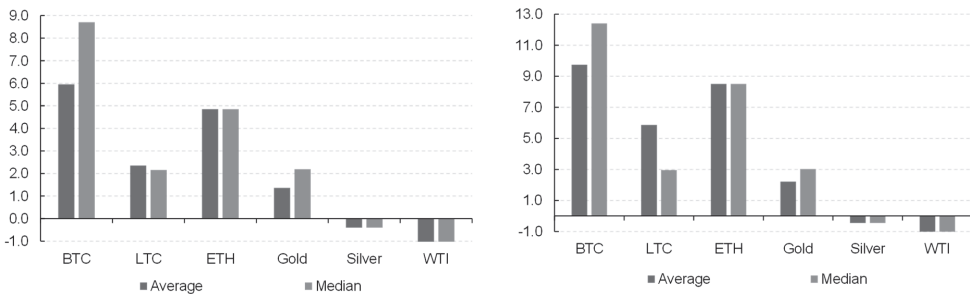


Figure 2. Average and median investment efficiency in 2011–2020 (%) measured by the Sharpe ratio (left panel) and the Sortino ratio (right panel)

Source: Author’s own elaboration based on Thomson Reuters data (Reuters.com, 2021).

The average for the entire period of the efficiency of investments in cryptocurrencies turned out to be higher than the efficiency of investments on global commodity markets which confirms the hypothesis that investments in cryptocurrencies in 2011–2020 were more effective than in commodity market instruments. Investments in BTC and ETH turned out to be the most effective—both when measured by the Sharpe ratio and the Sortino ratio. Such a distribution of efficiency could have been significantly influenced by the high market capitalization of these cryptocurrencies. At the end of 2020, BTC and ETH had the highest market shares of 70% and 11%, respectively.

Investments in gold turned out to be the most effective investments in the commodity market. Its high and growing quotations, initiated in 2016, contributed to the fact that the investment efficiency was particularly high. In 2019 it was the highest among the analyzed instruments. Then again, investments in silver and WTI, on average, achieved negative efficiency, both measured by the Sharpe and Sortino ratios. Their weak results were significantly influenced by the achievement of particularly low efficiencies in 2013, 2014 and 2018.

6. Conclusions

Cryptocurrencies have increased their importance in the economy and have become an essential element of the global financial system. In addition to the payment function, they are increasingly used as an investment tool. They serve as diversifiers of investment portfolios, including composed of precious metals, global currencies as well as equities of international companies. A new feature of cryptocurrencies is their ability of long-term storing value.

The study confirms that investing in cryptocurrencies (BTC, LTC and ETH) brings much higher rates of return than investing in commodities. This means that, despite the high level of risk, investments in cryptocurrencies are much more efficient than investments in commodities. The efficiency of investments in cryptocurrencies is of cyclical nature, which is related to frequent changes in the trends in their quotations.

Unlike commodities, the efficiency of cryptocurrency investments is not so closely related to the state of the global economy. Among the commodities, the strongest correlation is found with the level of investment efficiency in WTI, which, according to the World Bank data, changes quite in line with the changes in GDP in the USA and the European Union.

High profitability, however, caused that the efficiency of investments in cryptocurrencies in 2011–2020 was, on average, higher than the efficiency of investments in analyzed commodities. The high-capitalization cryptocurrencies, i.e. BTC and ETH, were found to be the most efficient investment tools.

The persistence of the ultra-low interest rate environment could have had a significant impact on the high efficiency of investments in cryptocurrencies. They lowered the profitability of investments in debt securities, primarily Treasury bonds, and contributed to the transfer of investment capital, among others, to the cryptocurrency market. It is characteristic that despite the deep crisis caused by the COVID-19 pandemic, the efficiency of investments in cryptocurrencies reached one of the highest levels.

References

- Aslanidis, N., Bariviera, A. F., Martínez-Ibáñez, O. (2019). An analysis of cryptocurrencies conditional cross correlations. *Finance Research Letters*, 31, 130–137. DOI: 10.1016/j.frl.2019.04.019.
- Baur, D. G., Lee, A. D., Hong, K. (2018). Bitcoin: medium of exchange or speculative assets? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 54, 177–189. DOI: 10.1016/j.intfin.2017.12.004.
- Damianov, D. S., Elsayed, A. H. (2020). Does Bitcoin add value to global industry portfolios? *Economics Letters*, 19(C). DOI: 10.1016/j.econlet.2019.108935.

- García-Jorcano, L., Benito, S. (2020). Studying the properties of the Bitcoin as a diversifying and hedging asset through a copula analysis: Constant and time-varying. *Research in International Business and Finance*, 54(C). DOI: 10.1016/j.ribaf.2020.101300.
- Gronwald, M. (2019). Is Bitcoin a commodity? On price jumps, demand shocks, and certainty of supply. *Journal of International Money and Finance*, 97, 86–92. DOI:10.1016/j.jimonfin.2019.06.006.
- Hong, K. (2017). Bitcoin as an alternative investment vehicle. *Information Technology and Management*, 18, 265–275. DOI: 10.1007/s10799-016-0264-6.
- Hung, P. K., Ly, S., Lu, R., Hoang, T. H. V., Wong, W. K. (2021). Is Bitcoin a better portfolio diversifier than gold? A copula and sectoral analysis for China. *International Review of Financial Analysis*, 74. DOI: 10.1016/j.irfa.2021.101674.
- Kang, S. H., Yoon, S. M., Bekiros, S., Uddin, G. S. (2020). Bitcoin as hedge or safe haven: Evidence from stock, currency, bond and derivatives markets. *Computational Economics*, 56, 529–545. DOI:10.1007/s10614-019-09935-6.
- Liu, W. (2019). Portfolio diversification across cryptocurrencies. *Finance Research Letters*, 29, 200–205. DOI: 10.1016/j.frl.2018.07.010.
- Majdoub, J., Sassi, S. B., Bejaoui, A. (2021). Can fiat currencies really hedge Bitcoin? Evidence from dynamic short-term perspective. *Decisions in Economics and Finance*. DOI: 10.1007/s10203-020-00314-7.
- Michalczyk, W. (2018). Główne zależności pomiędzy poziomem dochodu, ryzyka i rozpowszechnienia najważniejszych kryptowalut. *Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 372, 71–83.
- Okorie, D. I. (2020). Did China's ICO ban alter the Bitcoin market? *International Review of Economics & Finance*, 69, 977–993. DOI: 10.1016/j.iref.2020.05.016.
- Qarni, M. O., Gulzar, S. (2021). Portfolio diversification benefits of alternative currency investment in Bitcoin and foreign exchange markets. *Financial Innovation*, 7. DOI: 10.1186/s40854-021-00233-5.
- Rehman, M. U. (2020). Do Bitcoin and precious metals do any good together? An extreme dependence and risk spillover analysis. *Resources Policy*, 68, 1–16. DOI: 10.1016/j.resourpol.2020.101737.
- Reuters.com. (2021). Global Market Data [online, accessed: 2021-06-02]. Retrieved from: <https://www.reuters.com/markets/global-market-data>.
- Sortino, F., Price, L. (1994). Performance measurement in a downside risk framework. *Journal of Investing*, 30, 1519–1533.
- Stensås, A., Nygaard, M. F., Kyaw, K., Treepongkaruna, S. (2019). Can Bitcoin be a diversifier, hedge or safe haven tool? *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1–21. DOI: 10.1080/23322 039.2019.1593072.
- UKNF. (2021). *Ostrzeżenie Urzędu KNF o ryzykach związanych z nabywaniem oraz z obrotem kryptoaktywami* [online, accessed: 2021-06-25]. Retrieved from: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Ostrzezenie_UKNF_o_ryzykach_zwiazanych_z_nabywaniem_oraz_z_obrotem_kryptoaktywami_72241.pdf.
- Wang, P., Zhang, W., Li, X., Shen, D. (2019). Is cryptocurrency a hedge or a safe haven for international indices? A comprehensive and dynamic perspective. *Finance Research Letters*, 31(C), 1–18. DOI: 10.1016/j.frl.2019.04.031.
- Wyderka, D., Saganowski, T. (2018). Efektywność inwestycji na rynku kryptowalut i inwestycji na rynku giełdowym – ujęcie porównawcze. *Finanse i Prawo Finansowe*, 3(19), 67–77. DOI: 10.18778/2391-6478.3.19.06.

Inwestycje na rynku kryptowalut czy giełdzie towarowej. Co jest bardziej efektywne?

Abstrakt: Kryptowaluty stały się istotnym elementem globalnego systemu finansowego, a w ostatnich latach także częstym narzędziem inwestycyjnym. Celem opracowania jest sprawdzenie czy inwestycje w kryptowaluty są bardziej efektywne niż w towary na giełdach towarowych. Badanie przeprowadzono, bazując na dziennych notowaniach analizowanych instrumentów w latach 2011–2020. Poziomą efektywność inwestycji oszacowano wskaźnikami Sharpe’a i Sortino. Wyniki badań pozwoliły na stwierdzenie, że średnio w całym badanym okresie inwestycje w kryptowa-

luty były obciążone najwyższym ryzykiem, ale jednocześnie uzyskiwały najwyższe dzienne stopy zwrotu. Dzięki temu były one znacznie bardziej efektywnymi narzędziami inwestycyjnymi niż złoto, srebro i WTI. Przewaga kryptowalut mogła wynikać z długotrwałego utrzymywania się ultraniskich stóp procentowych i obniżenia atrakcyjności inwestycji w dłużne papiery wartościowe. Bitcoin i etherum, posiadające największe udziały w kapitalizacji rynku kryptowalut, okazały się najbardziej efektywnymi narzędziami inwestycyjnymi.

Słowa kluczowe: kryptowaluty, inwestycje, giełdy towarowe, efektywność inwestycji

MANAGEMENT AND QUALITY

Alianse wiedzy i ich wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa

Anna Karaś

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

E-mail:
anna.karas@mwse.edu.pl
ORCID: 0000-0002-5688-3389

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie motywów zawierania aliansów między podmiotami oraz próba ukazania ich wpływu na innowacyjność i działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu zaprezentowano dyskusję na temat pojęć związanych z innowacyjnością i potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstwa, jak również klasyfikację, cechy i cele współpracy w ramach aliansów strategicznych. W artykule przyjęto, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej. Silny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa ma również jego otoczenie sektorowe, tj. klienci, konkurenci czy kooperatorzy oraz łączące ich relacje. Oceną zaś stopnia prowadzonej działalności innowacyjnej jest liczba wdrożonych innowacji, rodzaj innowacji czy uzyskane wartości z innowacji. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki analizy metodą case study. W zaprezentowanych przykładach przedsiębiorstw działalność innowacyjna jest wynikiem prowadzenia efektywnej współpracy z innymi podmiotami poprzez zawieranie aliansów łączenia sił lub aliansów wiedzy. Dzięki aliansom przedsiębiorstwa mają możliwość poszerzenia własnego potencjału innowacyjnego, pozyskiwania wiedzy niezbędnej do tworzenia innowacji oraz budowania pozycji rynkowej.

Słowa kluczowe: aliansy wiedzy, innowacje, potencjał innowacyjny, zdolność innowacyjna

1. Uwagi wstępne

W dobie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej oraz rozwoju społecznego przedsiębiorstwa, jako systemy otwarte, muszą dostosować się do zachodzących w gospodarce zmian. Każda zmiana może być rozpatrywana dwojako: jako szansa lub zagrożenie. W zależności od czasu i stopnia reakcji na zmienność otoczenia, poszczególne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tę sytuację jako odpowiedni czas dla własnego rozwoju oraz budowania pozycji rynkowej. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Anna Karaś
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie,
ul. Waryńskiego 14,
33-100Tarnów, Poland
Tel.: + 48 14 65 65 535

i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana staje się podstawą tworzenia innowacji. To właśnie innowacja stanowi o rozwoju przedsiębiorstwa, branży oraz gospodarki w ujęciu globalnym.

Przyjmując, iż *innowacja* jest to wszelka, z założenia korzystna, twórcza i oryginalna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca nowość i postęp w stosunku do stanu istniejącego, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów efektywności danej organizacji (Kozioł, Wojtowicz, Karaś, 2017), należy zastanowić się nad źródłem wiedzy, dzięki któremu innowacja powstaje. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł wiedzy. Do wewnętrznych źródeł możemy zaliczyć m.in. kreatywność i stan wiedzy pracowników wszystkich szczebli czy posiadane przez przedsiębiorstwo bazy danych. Zewnętrzne źródła wiedzy obejmują informacje pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli np. klientów, dostawców, konkurencyjnych przedsiębiorstw czy też ośrodków naukowo-badawczych (Karaś, Pyrek, 2012).

Najważniejszymi źródłami wiedzy zewnętrznej według Probst, Rauba i Romhardta (2004) jest:

- zatrudnianie specjalistów w celu wykorzystania ich umiejętności w procesie wytwarzania wyrobów i świadczenia usług,
- współpraca z innymi przedsiębiorstwami w ramach różnorodnych form współpracy (przejęcia, alianse strategiczne, alianse oparte na powiązaniach produktowych, alianse oparte na wiedzy),
- wiedza pochodząca od uczestników rynku (klienci, dostawcy, udziałowcy, pracownicy i reprezentujące ich organizacje, rynki finansowe, politycy, środki masowego przekazu i osoby kształtujące opinię publiczną, społeczeństwo),
- produkty związane z wiedzą (zakup oprogramowania, zakup baz danych, nabywanie praw do własności intelektualnej itp.).

Przedsiębiorstwo musi jednak wykazać się odpowiednimi zdolnościami w zakresie efektywnego pozyskania wiedzy z otoczenia, która odpowiada specyfice i realizowanym przez przedsiębiorstwo celom, oraz zostanie przez nie skutecznie wykorzystana w prowadzonej działalności innowacyjnej.

O skali działalności innowacyjnej decyduje posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał innowacyjny. W niniejszym artykule przyjęto, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej. W głównej mierze są to zasoby, procesy, struktury, czynniki występujące w przedsiębiorstwie. Jednakże nie tylko one decydują o skali potencjału innowacyjnego, również silny wpływ ma właśnie otoczenie sektorowe, a więc przedsiębiorstwo wraz z klientami, konkurentami, dostawcami i kooperantami oraz relacje, jakie łączy przedsiębiorstwo z jego najważniejszymi interesariuszami. W takim ujęciu można rozpatrywać innowację jako aktywność relacyjną, gdy relacje te zachodzą między jednostkami, jednostkami i technologią, jednostkami i firmami, firmami i innymi podmiotami gospodarczymi, agencjami badawczymi czy instytucjami państwowymi (Hall, Williams, 2008, s. 23).

Wykorzystanie potencjału innowacyjnego w sposób efektywny oznacza, iż przedsiębiorstwo posiada zdolność innowacyjną (innowacyjności), która obejmuje kreatywny proces tworzenia innowacji w organizacji. W oparciu o prowadzone badania oraz literaturę przed-

miotu dotyczącą innowacyjności, jako kluczowe determinanty budowy i rozwoju zdolności innowacyjnej przyjęto: kompetencje kierownicze i pracownicze – zwłaszcza wiedza z doświadczenia i wiedza pozyskana z zewnątrz, nowoczesność infrastruktury, organizację pracy, kooperację w zarządzaniu wiedzą (tj. budowanie aliansów wiedzy z klientami i innymi podmiotami oraz dodatkowo korzystanie z otwartych źródeł wiedzy lub zakup technologii) oraz zabezpieczenie wiedzy (Kozioł, Wojtowicz, Pyrek, 2014; Gault, 2018; Von Hippel, 2016).

Obecne realia gospodarcze wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie dużego wysiłku, by nie tylko uzyskać przewagę rynkową, ale w ogóle na tym rynku istnieć. Tym samym przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, otwierają się na współpracę z jednostkami zewnętrznymi, aby móc prowadzić działalność innowacyjną.

Celem artykułu jest prezentacja motywów zawierania aliansów między podmiotami oraz ukazanie ich wpływu na innowacyjność i działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano również wyniki analizy *case study* przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w oparciu o alianse, zwłaszcza alianse wiedzy.

2. Alianse przedsiębiorstwa – istota i rodzaje

Przedsiębiorstwo prowadząc swoją działalność gospodarczą przyjmuje własną strategię działania w pozyskiwaniu wiedzy niezbędnej w procesie innowacji. Z powodu zmienności i złożoności czynników wpływających na sytuację gospodarczą, rozwój branży, zmienność otoczenia organizacji, przedsiębiorstwa częściej decydują się na zawieranie porozumień nazywanych aliansami.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji aliansu. W ogólnym ujęciu aliansem można nazwać związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu (Morris, Hergert, 1987). Garrette i Dussauge (1996) określają alians strategiczny jako porozumienie między dwoma lub większą ilością przedsiębiorstw, zawiązywane w celu realizacji wspólnego projektu lub prowadzenia specyficznej działalności, dzięki któremu mogą koordynować kompetencje i zasoby, zmniejszając ponoszone ryzyko. Z kolei Romanowska definiuje to pojęcie podając, iż „alians strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów” (Romanowska, 1997, s. 15).

Ważną cechą aliansów jest to, że podkreślają niezależność podmiotów, które ze sobą współpracują. Alianse strategiczne są „jednostkowymi aktami, umowami o współpracę między potencjalnymi lub bezpośrednimi konkurentami” (Cygler, 2009, s. 17), charakteryzujące się długoterminowością i celowością. „Zawarte są one na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron układu” (Cygler, 2002, s. 33).

W zasadzie pojawiające się w literaturze definicje aliansu łączy występowanie cech, na jakie zwrócili uwagę Yoshino i Rangan (1995, s. 5), według których alians może przybierać różne formy prawne, ale musi równocześnie spełniać trzy konieczne warunki:

- współpracujące ze sobą firmy – dwie lub więcej – dążące do realizacji uzgodnionych celów pozostają niezależne po zawarciu aliansu,

- firmy dzielą ze sobą korzyści aliansu i wspólnie kontrolują wykonanie przypisanych im zadań,
- firmy partnerskie na bieżąco wnoszą wkład w jeden lub więcej obszarów strategicznych, np. rozwój technologii lub produktów.

Bazując na literaturze przedmiotu można wyróżnić różne kryteria podziału aliansów, jednak do najczęściej występujących kryteriów podziału należy wymienić podział ze względu na formy organizacyjno-prawne oraz relacje konkurencyjne między partnerami.

Dokonując podziału aliansów pod kątem formy organizacyjno-prawnej możemy wyróżnić alianse formalne i nieformalne. Do formalnych zaliczamy (Romanowska, 1997, s. 83):

- alianse udziałowe w postaci spółek *joint venture* i podobnych,
- alianse bezudziałowe umowne: licencja, franchising, umowa o współpracy, umowa o stowarzyszeniu,
- alianse bezudziałowe kapitałowe: udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów.

Wśród aliansów nieformalnych znajdują się porozumienia tzw. milczące, których celem są działania niezgodne z prawem (np. próba obejścia przepisów antymonopolowych) lub działania zmierzające do wyeliminowania konkurencji z rynku, skierowane przeciwko innym przedsiębiorstwom (tzw. układ o „wspólnym eliminowaniu konkurenta”) (Kuraś, 2012). Wybór współpracy sformalizowanej zapewnia partnerom aliansu poczucie większego bezpieczeństwa niż współpraca niesformalizowana. W przypadku braku zapisów warunków współpracy mogą pojawić się sytuacje konfliktowe, spowodowane niemożliwością sprawdzenia, jaki był przedmiot i zakres umowy między partnerami. Każda z powyższych kategorii różni się innym stopniem i rodzajem kontroli nad współpracą oraz innym zaangażowaniem.

Drugim ważnym kryterium podziału jest ten ze względu na relacje łączące partnerów aliansu i tutaj wyróżnia się (Garette, Dussauge, 1996, s. 17):

- alianse między przedsiębiorstwami konkurencyjnymi: ścisłej integracji, addytywne, komplementarne,
- alianse między przedsiębiorstwami niekonkurencyjnymi: partnerstwo wertykalne, międzynarodowe spółki *joint venture*, porozumienia międzysektorowe.

W tej klasyfikacji należy zwrócić uwagę na fakt, iż współpracę podejmują nie tylko przedsiębiorstwa, których działalność w pewnych obszarach staje się uzupełnieniem, ale również współpracę podejmują przedsiębiorstwa, które są dla siebie konkurentami. Oczywiście przyczyną nawiązania współpracy w ramach aliansu jest współpraca polegająca na uzupełnianiu własnych działań, realizacji zadań w wybranym zakresie. Z kolei nawiązanie współpracy między mniej lub bardziej bezpośrednimi konkurentami już nie jest tak oczywiste. Współpraca ta jednak jest podejmowana w celu uzyskania większych korzyści lub określonych efektów synergicznych, przy jednoczesnym ograniczeniu konkurencji między sobą.

Oprócz wyżej wspomnianej klasyfikacji można również wyodrębnić klasyfikację aliansów ze względu na motywy podejmowania współpracy (Romanowska, 2017). W tym przypadku wyróżnia się alianse rozwoju rynku (np. relacje przedsiębiorstw szukających partnera o międzynarodowym zasięgu dystrybucji, jak i sytuacje, gdy korporacje starają się pozyskać nowy rynek), alianse dywersyfikacji (zawijazywane są w celu uzupełnienia oferty o produkty lub usługi komplementarne) oraz alianse technologiczne (wymiana lub rozwój nowej technologii). Wśród motywów zawierania aliansów wskazywane są m.in.: motywy marketingowe, które

mogą być stosowane do pojedynczych aliansów, jak i do coraz częściej pojawiających się portfeli aliansów marketingowych. Do głównych motywów aliansów marketingowych zalicza się zwiększenie stopnia znajomości marki dzięki powiązaniu ze znaną marką partnera aliansu, kształtowanie pożądanego wizerunku marki dzięki przeniesieniu wizerunku z marki partnera aliansu, zwiększenie stopnia wyróżnienia się spośród konkurentów, zwiększenie lojalności dotychczasowych nabywców i pozyskanie nowych czy też stworzenie lepszej dostępności produktów dla nabywców dzięki zwiększeniu intensywności dystrybucji (Sznajder, 2019).

Motywy zawierania aliansów między przedsiębiorstwami są różne, jednak za podjęciem takiej decyzji przemawia: minimalizacja ponoszonych kosztów, poprawa jakości produktu, optymalizacja czasu realizacji czy pozyskanie wiedzy w celu tworzenia innowacji. Dzięki tym czynnikom, jak: koszty, jakość, wiedza, czas oraz płynność finansowa (Moszkowicz, 2000) przedsiębiorstwa mogą ze sobą skutecznie konkurować i to one wpływają na określenie, w jakim celu zostają zawierane aliane.

Według J. Badaracco (1991) do najważniejszych celów aliansu strategicznego należy:

- redukcja kosztów,
- redukcja ryzyka,
- szybkie opanowanie rynku,
- zwiększenie elastyczności,
- obserwowanie konkurentów,
- sterowanie przepływem wiedzy,
- osłabianie konkurentów.

Jak podaje Glinkowska (2010, s. 230-231) wskazane cele nie straciły na ważności, natomiast można je rozszerzyć o dodatkowe, takie jak:

- połączenie wiedzy uczestników przedsiębiorstw aliantów, mające wpływ na lepsze i szybsze wprowadzenie produktu innowacyjnego,
- skorzystanie na nowszych technologiach,
- podzielenie się kosztami w przypadku niemożliwości zrealizowania planu przez jedno przedsiębiorstwo,
- podniesienie barier wejścia,
- zwiększenie efektywności organizacyjnej w dłuższej perspektywie czasu.

Jednak, aby mówić o skuteczności aliansów, muszą wystąpić odpowiednie warunki do jego stworzenia, które dotyczą występowania synergicznych korzyści dla wszystkich uczestników porozumienia, partnerstwa we współdziałaniu oraz zgodności strategicznych celów (Kuraś, 2012, s. 59).

Ważnym, z punktu widzenia wpływu na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa, jest podjęcie decyzji o nawiązaniu współpracy i określenie zasadniczego jej celu. W tym przypadku można wyróżnić, według podejścia zaproponowanego przez Doza i Hammela (2010, s. 25) poniższe rodzaje aliansów:

- aliane polegające na łączeniu sił,
- aliane polegające na łączeniu kompetencji,
- aliane polegające na łączeniu/przejmowaniu umiejętności (przyswajaniu wiedzy).

Alians łączenia sił oznacza częściowe osłabienie konkurencyjnych przedsiębiorstw przy jednoczesnym uzyskaniu dostępu do zasobów, których przedsiębiorstwo nie posiada. Tym

samym pozwala to stworzyć system sieciowy wpływający na trwałość zawiązanej koalicji. W efekcie przedsiębiorstwa zwiększają skalę działalności oraz swój udział w rynku, co więcej, dysponują większą siłą przetargową wobec bliższego (konkurencyjnego) i dalszego otoczenia (makrootoczenia). Wykorzystanie wspólnie posiadanych zasobów partnerów pozwala stworzyć ofertę, która jest kontrolowana przez aliantów i prowadzi do niezależności wobec pozostałych partnerów rynkowych.

Alians łączenia kompetencji zawierany jest w celu osiągnięcia efektu synergii poprzez połączenie zasobów, umiejętności, źródeł wiedzy, kontaktów i znajomości czy pozycji w otoczeniu. Podstawą zawierania tego typu aliansu jest konieczność dostosowania się do potrzeb współczesnych nabywców, którzy zainteresowani są kompleksowymi rozwiązaniami. Pojawia się zatem trudność, wynikająca z braku odpowiedniego potencjału, która wymaga od przedsiębiorstwa posiadania bardzo zróżnicowanych umiejętności i zasobów. Podejmując współpracę opartą na łączeniu kompetencji, każdy aliant może wyspecjalizować się w danym fragmencie procesu, dodając swoje kompetencje do pozostałych.

Alians przyswajania wiedzy ma na celu przejęcie od aliantów wiedzy i umiejętności, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje. Ten rodzaj aliansu znacząco różni się od pozostałych, ponieważ w przypadku wiedzy i umiejętności, przejęcie tego zasobu wymaga osobistego uczestnictwa i bezpośredniej współpracy. Spowodowane jest to brakiem utrwalenia czy sformalizowania, np. poprzez procedury, instrukcje czy patenty. Zatem przejęcie i przyswojenie tych kompetencji polega na obserwacji i nauce metodą warsztatową podczas współpracy zespołów mieszanych czy też wymiany stażystów między przedsiębiorstwami.

Podkreślając znaczenie wiedzy w procesie innowacji oraz rozpatrując sposoby jej pozyskiwania z zewnątrz organizacji, można przyjąć, iż jej skutecznym sposobem pozyskania są właśnie aliansy. W tym kontekście można mówić o *aliansach wiedzy*, których głównym celem jest „pozyskanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego (Wojtowitz, Kozioł, 2012 s. 215). W aliansie wiedzy wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aliansu (Morrison, Mezentsseff, 1997 s. 353). Można zatem stwierdzić, iż istotą aliansów wiedzy jest uczenie się poprzez wymianę i transfer wiedzy pomiędzy firmami, które podejmują współpracę w ramach aliansu.

Biorąc pod uwagę różnorodność motywów oraz zakres korzyści płynących z zawarcia takiej współpracy, można rozpatrywać aliansy wiedzy na czterech płaszczyznach jako (Gulati, 1999, s. 397-420; Gupta, Mistra, 2000, s. 77-102; Simonin, 1997, s. 1150-1174):

1. możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy w planowaniu i zarządzaniu innymi porozumieniami w przyszłości,
2. proces wzajemnego uczenia się partnerów od siebie, prowadzący do kreowania wspólnej wartości przedsiębiorstw,
3. perspektywa uczenia się razem z przedsiębiorstwem partnerskim, zwłaszcza w sytuacji rozpoczęcia przez sojuszników nowych działalności lub zdobywania i rozwijania nowych zdolności,
4. możliwość uczenia się od partnera bez integracji z jego działaniami.

Proces uczenia się należy postrzegać zatem jako determinantę zarządzania aliansem, a nie tylko jako motyw tworzenia aliansów strategicznych, ponieważ nabyta wiedza ma istotne znaczenie dla rozwoju podjętej współpracy. Powstałe w ten sposób tzw. kompetencje aliansu strategicznego stanowią autonomiczną wartość porozumienia, wynikającą z transferu wiedzy partnera, która może przynosić jednostronne korzyści przedsiębiorstwom w przyszłości (Drewniak, Karaszewski, 2017, s. 5). Wiedzę tę można wykorzystać, jak podkreślają autorzy, nie tylko w odniesieniu do zadań realizowanych w ramach aliansu, ale również w innych obszarach, jak np. doskonaleniu produktów czy w zdobywaniu nowych rynków.

Wiedza będąca wynikiem współpracy w ramach aliansu staje się istotnym zasobem stanowiącym wartość dla przedsiębiorstwa, której nie uzyskałoby ono bez uczestnictwa w aliansie strategicznym. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą ostatecznie podjąć decyzję o rodzaju i zakresie aliansów, mając przede wszystkim na uwadze korzyści wynikające z podjętej współpracy w procesie tworzenia innowacji.

3. Alianse jako źródło innowacyjności przedsiębiorstwa – *case study*

Zaprezentowane poniżej przykłady przedsiębiorstw poddano analizie w celu zbadania czynników wpływających na zdolność innowacyjną. Skupiając się w artykule na czynnikach zewnętrznych, jakimi są tworzone przez przedsiębiorstwa aliansy wiedzy, dokonano pogłębionej analizy przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody *case study*. Celem tego badania było określenie motywów, zakresu i korzyści wynikających z zawartej współpracy w ramach aliansu.

Analiza przypadku 1: przedsiębiorstwo produkujące odzież ochronną

Firma MD BHP jest małym przedsiębiorstwem działającym w branży bezpieczeństwa i higieny pracy, prowadzącym swoją działalność od 2014 r. Przedmiotem działalności jest produkcja i sprzedaż odzieży roboczej oraz artykułów bhp. Przedsiębiorstwo MD BHP oprócz dystrybucji odzieży ochronnej i roboczej innych producentów, wprowadziło na rynek własną odzież certyfikowaną: trudnopalną, antyelektrostatyczną, kwasoochronną. Dzięki wykorzystaniu własnych środków oraz podjęciu współpracy z ośrodkiem badawczym, firma stworzyła własny produkt. Takie działanie jest przykładem zawarcia aliansu opartego na łączeniu kompetencji. Współpraca z Laboratorium Badań Metrologicznych z Instytutu Technologii Bezpieczeństwa „MORAREX” w Łodzi pozwoliła na opracowanie i komercjalizację własnego innowacyjnego produktu: ubrania antyelektrostatycznego (model MD-1), ubrania MD-2 będącego ulepszeniem poprzedniej wersji poprzez dodanie cechy trudnopalności (bezpieczne dla zawodu spawacza) oraz ubrania ochronnego posiadającego cechy kwasoochronności (MD-3). Poprzez stworzenie aliansu powstały trzy certyfikowane produkty: ubranie antyelektrostatyczne, antyelektrostatyczne i trudnopalne oraz antyelektrostatyczne, trudnopalne i kwasoochronne.

Kolejnym przykładem aliansu, który zawarło analizowane przedsiębiorstwo, jest współpraca z licznymi firmami usługowymi, dzięki czemu MD PHP posiada rabaty dystrybucyjne, co pozwala na oferowanie klientom prywatnym i biznesowym produktu w niższej cenie. Firma współpracuje również z drukarniami, które zajmują się tworzeniem nadruków i haftów na odzież, przez co klient może otrzymać asortyment z własnym logo. Opisane praktyki są przykładem prowadzenia działalności z wykorzystaniem aliansu łączenia sił.

Dzięki aliansom przedsiębiorstwo ze zwykłego sklepu z odzieżą i akcesoriami bhp stopniowo przeobraziło się w producenta innowacyjnej odzieży ochronnej. Na początku 2014 r. zatrudniony był jeden pracownik, obecnie w firmie pracuje trzynaście osób (w tym krawcowe). Przedsiębiorstwo MD BHP, w porównaniu z innymi firmami na rynku, jest nastawione innowacyjnie. Posiada zdolność innowacyjną, która przejawia się wykorzystaniem własnego potencjału oraz poszukiwaniem wiedzy i zasobów przy pomocy aliansów, dzięki czemu może poszerzać działalność, a tym samym poprawiać własną pozycję konkurencyjną poprzez oferowanie produktu innowacyjnego.

Analiza przypadku 2: przedsiębiorstwo produkujące i projektujące odlewy żeliwne

Odlewnie Polskie S.A. w Starachowicach powstały ponad 25 lat temu. Początkowo przedmiotem działalności była produkcja komponentów do samochodów ciężarowych, jednak wraz z rozwojem przedsiębiorstwa rozpoczęto produkcję odlewów żeliwnych wykorzystywanych w różnych branżach o zasięgu międzynarodowym. Wymagania odbiorców, dla których przeznaczone są komponenty, spowodowały rozwój techniczno-technologiczny. Innowacje produktowe wymusiły wdrożenie innowacji procesowych, zarówno w zakresie produkcji, jak i kontroli pozostałych procesów. Utworzono Ośrodek Badawczo-Naukowy Komponentów Odlewniczych dzięki współfinansowaniu przez Unię Europejską ze Środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013. Otwarcie Ośrodka Badawczo-Naukowego pozwoliło na wzrost potencjału innowacyjnego poprzez stworzenie infrastruktury badawczo-rozwojowej oraz zatrudnienie wysokokwalifikowanej kadry. Dzięki tej inwestycji spółka poprawiła swoją konkurencyjność na rynku oraz zmniejszyła koszty wytwarzania komponentów odlewniczych, jak również zmniejszyła emisję zanieczyszczeń w obrębie przedsiębiorstw odlewniczych. Głównym celem stworzenia zaplecza badawczego było umożliwienie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych na potrzeby własnych wdrożeń oraz dla firm z sektora branży odlewniczej. Spółka podejmując takie działanie miała na celu zdobycie pozycji lidera polskiego rynku w zakresie nowoczesnych rozwiązań dla produkcji komponentów odlewniczych oraz możliwości konkurowania na rynku europejskim.

Analizowane przedsiębiorstwo jest dobrym przykładem zawierania aliansów wiedzy poprzez prowadzenie intensywnej współpracy kadry inżynieryjno-technicznej odlewni z pracownikami naukowymi czołowych ośrodków naukowo-badawczych. Pracownicy spółki prowadzą badania wspólnie z osobami zatrudnionymi na wydziałach, katedrach, zakładach i w laboratoriach takich jednostek, jak: Akademia Górniczo-Hutnicza, Politechnika Śląska, Instytut Odlewnictwa w Krakowie, Politechnika Warszawska, Politechnika Rzeszowska, Politechnika Częstochowska oraz Instytut Technologii Eksploatacji w Radomiu. Także istotną rolę odgrywały i odgrywają instytucje koordynujące rozwój innowacji, należą do nich m.in.: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa.

Za strategiczną, w ramach aliansu, należy uznać współpracę z takimi ośrodkami, jak:

- Katedra Inżynierii Stopów i Kompozytów Odlewanych, Wydział Odlewnictwa AGH (w zakresie metalurgii i odlewnictwa specjalnych stopów i kompozytów odlewanych),

- Katedra Inżynierii Stopów i Kompozytów Odlewanych, Wydział Odlewnictwa AGH (w metalurgii i odlewnictwa specjalnych stopów i kompozytów),
- Wydział Mechatroniki i Budowy Maszyn Politechniki Świętokrzyskiej (w zakresie obróbki CNC),
- Instytut Metalurgii i Inżynierii Materiałowej PAN Kraków (w zakresie fotowoltaiki i zarządzania energią),
- Instytut Odlewnictwa Kraków (także w zakresie fotowoltaiki i zarządzania energią),
- Politechnika Warszawska (w zakresie tomografii komputerowej i inteligentnych sieci neuronowych).

Przedsiębiorstwo ponadto podejmuje współpracę ze Stowarzyszeniem Technicznym Odlewników Polskich, prowadząc szkolenia dla technologów odlewni krajowych. Pozwala to na dzielenie się doświadczeniem i pogłębianiem wiedzy niezbędnej w procesie tworzenia innowacji.

Przedstawione wyniki badań pokazują, jak może wyglądać dobra współpraca w ramach aliansu wiedzy. Tworzona w ten sposób wiedza staje się dla przedsiębiorstwa zasobem wpływającym na:

- rozwój przedsiębiorstwa,
- prowadzenie działalności innowacyjnej poprzez tworzenie innowacyjnych produktów,
- rozwój kadry poprzez wymianę doświadczenia między pracownikami współpracujących podmiotów,
- zmniejszenie kosztów działalności.

Reasumując, przedsiębiorstwa, które wykazują się postawą innowacyjną, rozumieją potrzebę współpracy między różnymi podmiotami, budują efektywną komunikację wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Takie podejście stwarza warunki do rozwoju pracowników, a tym samym całej organizacji, wpływając na innowacyjność przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Zwiększenie zdolności innowacyjnej stanowi jedno z głównych, stale aktualnych, lecz niezwykle złożonych zadań związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw. W praktyce ocena działalności innowacyjnej, a zatem również zdolności innowacyjnej dokonywana jest głównie przez pryzmat liczby wdrożonych innowacji, rodzaju innowacji czy uzyskanych wartości z innowacji. Jak potwierdzają zaprezentowane w artykule przykłady przedsiębiorstw, istotny wpływ na zdolność innowacyjną mają aliansy zawierane między kooperantami. To dzięki tej współpracy przedsiębiorstwa mają możliwość poszerzania własnego potencjału innowacyjnego, pozyskiwania wiedzy niezbędnej do tworzenia innowacji oraz budowania pozycji rynkowej. Niezaprzeczalnie to właśnie wiedza jest tym czynnikiem, który decyduje o sile i kierunku konkurowania. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć ten istotny zasób wewnątrz organizacji, jak również pozyskiwać go w wyniku różnych aliansów strategicznych (aliansów wiedzy). Takie działanie pozwala, w zmieniających się warunkach gospodarczych, nie tylko na przetrwanie, ale również rozwój przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Badaracco, J.L., Jr. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0875842267.
- Cygler, J. (2002). *Alianse strategiczne*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-223-X.
- Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. ISBN 978-83-7378-421-5.
- Doz, Y.L., Hammel, G. (2006). *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*. Gliwice: Helion. ISBN 9788324601561.
- Drewniak, R., Karaszewski, R. (2017). Wymiana wiedzy między przedsiębiorstwami w aliansie strategicznym – rola i znaczenie łańcucha wartości wiedzy i synergicznych sieci wiedzy. *Przegląd organizacji*, 6(929), 3-11. DOI: 10.33141/po.2017.06.01.
- Garette, B., Dussauge, P. (1996). *Strategie aliansów na rynku*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-06-1.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47/3, 617-622. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.007.
- Glinkowska, B. (2010). Alians strategiczny drogą rozwoju przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 87, 225-235.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gupta, A., Mishra, L. (2000). The Value of Experiential by Organizations: Evidence from International Joint Ventures. *Journal of Financial Research*, 23(1), 77-102.
- Hall, C.M., Williams, A.M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge. ISBN 978-0-415-41404-3.
- Karaś, A., Pyrek, R. (2012). Relacje wynikające z wiedzy i ich rola w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 21(2), 65-76. DOI: 10.25944/znmwse.2012.02.6576.
- Koziół, L., Wojtowicz, A., Karaś, A. (2017). The Concept of the Innovative Tourism Enterprises Assessment Capability. W: V. Katsoni, A. Upadhyya, A. Stratigea (eds.). *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy*. Springer Proceedings in Business and Economics. Cham: Springer, 159-172. DOI: 10.1007/978-3-319-47732-9_11.
- Koziół, L., Wojtowicz, A., Pyrek, R. (2014). Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(24), 113-122. DOI: 10.25944/znmwse.2014.01.113122.
- Kuraś, P. (2012). Alians jako model współdziałania strategicznego przedsiębiorstw. W: A. Stabryła, T. Małkus (red.). *Strategia rozwoju organizacji*, 57-71. Kraków: Mfiles.pl. ISBN 978-83-931128-7-6.
- Morris, D., Hergert, M. (1987). Trends in Collaborative Agreements. *Columbia Journal of World Business*, 22 (2), 15-21.
- Morrison, M., Mezentseff, L. (1997). Learning Alliances – a New Dimension of Strategic Alliances. *Management Decision*, 35(5), 351-357.
- Moszkowicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1277-1.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-77-9.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1063-9.
- Romanowska, M. (2017). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2276-2.
- Simonin, B.L. (1997). The Importance of Collaborative Know-how: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 20, 1150-1174.
- Sznajder, A. (2019). Alianse marketingowe na tle innych rodzajów aliansów, W: A. Sznajder (red.). *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, 41-74. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste. ISBN 978-83-63391-78-2.
- Von Hippel, Eric. (2016). *Free Innovation*. Cambridge MA: The MIT Press. ISBN 9780262035217.
- Wojtowicz, A., Koziół, L. (2012). Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 20(1), 211-223. DOI: 10.25944/znmwse.2012.01.211223.
- Yoshino, M., Y., Rangan, U., S. (1995). *Strategic Alliances – An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-584-3.

Knowledge alliances and their impact on the innovative activity of the enterprise

Abstract: The aim of the article is to present the motives for concluding alliances between entities and an attempt to show their impact on the innovativeness and innovative activity of the enterprise. The first part of the article presents a discussion on the concepts related to innovation and the innovative potential of an enterprise, as well as the classification, features and goals of cooperation within strategic alliances. The article assumes that the innovative potential of an enterprise is a set of socio-economic features, shaped as part of the development of a given enterprise, constituting the basis for its innovative activity. The sectoral environment also has a strong impact on the innovativeness of the enterprise,

i.e.: customers, competitors or cooperators and the relationships between them. The assessment of the degree of conducted innovative activity is the number of implemented innovations, the type of innovation or the values obtained from the innovations. The second part of the article presents the results of the analysis using the “case study” method. In the presented examples of enterprises, innovative activity is the result of effective cooperation with other entities by concluding alliances of joining forces or knowledge alliances. Due to alliances, enterprises have the opportunity to expand their own innovative potential, acquire knowledge necessary to create innovations and build a market position.

Keywords: knowledge alliances, innovations, innovative potential, capacity for innovation

Koszty jakości w strategii przedsiębiorstwa

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski

E-mail:

p.niewiadomski@wez.uz.zgora.pl

ORCID: 0000-0002-2805-4671

Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa
w Gdańsku

E-mail:

bogdannogalski.bn@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0262-8355

Abstrakt: Zasadniczym celem pracy jest zdefiniowanie kosztów jakości (rozpoznanie kierunku postrzegania), określenie ich miejsca i roli w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego. Badania odniesiono do producentów części i podzespołów maszyn rolniczych przeznaczonych na pierwszy montaż. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają: (1) wyartykułowanie znaczenia kosztów jakości z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości (warstwa teoretyczna); (2) wytypowanie deskryptów odnoszących się istotnie do treści i zakresu prowadzonych badań; (3) skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania zrealizowanego wśród celowo dobranych ekspertów (warstwa teoretyczno-projektowa). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek fundamentalnych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego); konkretyzacja dezyderatów kosztów jakości wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena).

Słowa kluczowe: koszty jakości, strategia przedsiębiorstwa, produkcja na pierwszy montaż, sektor maszyn rolniczych

1. Wprowadzenie

Ciągłe i dynamiczne przeobrażenia (Petrus, 2019, s. 28-36), które dokonują się w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw, stawiają firmom coraz to wyższe wymagania i trudniejsze problemy do rozwiązania (Li, Liu, 2014, s. 2793-2799). Jednym z decydujących warunków osiągnięcia sukcesu rynkowego staje się zatem projektowanie procesów dostosowanych do określonych potrzeb i możliwości (Agbejule, 2005, s. 295-305). Nie chodzi o to, by wdrażać produkty za wszelką cenę, nie zwracając uwagi na związane z daną implementacją koszty i wysokość ewentualnych zysków (Jeppersen, Bysted, 2016; Abernethy, Lillis, 1995). Podejmując decyzje implementacyjne producent musi być pewny, że stopa zwrotu z wdrażanego produktu jest na tyle wysoka, iż

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Przemysław Niewiadomski
Uniwersytet Zielonogórski
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości,
ul. Podgórna 50
65-246 Zielona Góra
Tel.: + 48 692 446 716

poniesione koszty zostają zrównoważone¹. Wobec tego przedsiębiorstwa zamierzając zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów (Gupta, Govindarajan, 1984, s. 25-41), powinny stosować nowoczesne metody i skuteczne sposoby zarządzania (Huefner, Largay, 2008, s. 245-255; Hoque, 2011, s. 266-277). Wymaga to z jednej strony ustalenia, czy dotychczasowa działalność przyniosła zamierzone efekty, z drugiej zaś, podejmowania działań nakierowanych na racjonalne wykorzystanie zasobów produkcyjnych, co wpływa również na skuteczność realizacji wykonywania przez organizację zadań (Bouwens, Abernethy, 2000, s. 221-241).

W warunkach nasilających się zmian należy poszukiwać narzędzi, które umożliwią przeprowadzanie nawet najbardziej skomplikowanych analiz (Strauß, Zecher, 2013; Teece, 2007; Burnes, 2000; Baldegger, 2012). Zwiększa się zatem rola jakości, która w działalności przedsiębiorstw zajmuje coraz bardziej znaczące miejsce. W systemie informacji ekonomicznej przedsiębiorstwa niezmiernie ważną rolę pełni zatem rachunkowość zarządcza (Hall [ed.], 2011; Mia, Chenhall, 1994; Mia, Patiar, 2001), która jest podstawowym źródłem informacji dotyczących kosztów (Abernethy, Guthrie, 1994, s. 49-66). Prawdłowo prowadzony rachunek kosztów służy ustalaniu efektów oraz umożliwia kontrolę gospodarności i stanowi bazę dla podejmowania trafnych decyzji ekonomicznych (Chenhall, 2003, s. 127-168).

Ewidencję, analizę i wykorzystanie rachunku kosztów jakości umożliwia dobrze zaprojektowany, wdrożony i stale doskonalony system zapewnienia jakości. Tymczasem kwerenda literatury wskazuje jednoznacznie, że koszty jakości – zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania – nie zostały do tej pory precyzyjnie dookreślone. Różnice odnoszą się istotnie do treści i zakresu kosztów w strategii przedsiębiorstwa. W kontekście powyższego podjęto badania mające na celu precyzyjne zdefiniowanie kosztów jakości (rozpoznanie kierunku postrzegania), określenie ich miejsca i roli w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego. Badania odniesiono do producentów części i podzespołów maszyn rolniczych przeznaczonych na pierwszy montaż.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów częściowych, do których autorzy zaliczają: (1) wyartykułowanie znaczenia kosztów jakości z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości (warstwa teoretyczna); (2) wytypowanie deskryptów odnoszących się istotnie do treści i zakresu prowadzonych badań; (3) skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania zrealizowanego wśród celowo dobranych ekspertów (warstwa teoretyczno-projektowa). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek fundamentalnych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego); konkretyzacja dezyderatów kosztów jakości wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena).

2. Koszty jakości – perspektywa nauk o zarządzaniu i jakości

Jakkolwiek precyzyjne określenie kosztów jakości jest utrudnione z powodu występowania wielu obszarów, w których nakładają się na siebie działania związane z jakością i ściśle powiązane z procesem wytwarzania, to bez wątpienia są narzędziem umożliwiającym wska-

¹ Problematykę dotyczącą zarządzania kosztami w działalności przedsiębiorstw wyartykułowano m.in. w pracach: Nowak, 1994; Nowak, 2010; Nowak, 2015; Nowak, 2017; Nowak, Wierziński, 2010.

zanie słabych punktów w procesach podstawowych i pomocniczych realizowanych w przedsiębiorstwie. Według E. Skrzypek (2003, s. 415-439) koszty jakości to miara efektywności działań związanych z funkcjonującym systemem zarządzania jakością. Koszty jakości powstające w przedsiębiorstwie stanowią pochodną całego systemu zarządzania i skuteczne narzędzie zmniejszania kosztów własnych przedsiębiorstwa. Poszukiwanie sposobów optymalizacji kosztów stanowi czynnik strategiczny przy wdrażaniu zasad kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, że wielkość i struktura kosztów winna być pomocna kierownictwu przedsiębiorstwa przy wyborze i realizacji długookresowych zamierzeń, np. przy wyznaczaniu celów i planów strategicznych oraz sterowaniu ich realizacją. Konieczna jest przy tym znajomość wielkości kosztów oraz zasadniczych relacji, jakie pomiędzy nimi zachodzą. Informacje kosztowe muszą być zatem dostępne, czytelne i wszechstronnie analizowane i wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji.

Ze względu na wymogi wydawnicze co do objętości opracowania w niniejszym tekście nie zostały zaprezentowane szczegółowe rozważania nad istotą i pojęciem kosztów jakości². Stwierdzono, że można dokonać wyłącznie ich syntetycznego opisu w kontekście celu niniejszego opracowania, tym bardziej że istotne (szczełogowe) rozważania funkcjonują w literaturze naukowej z tego zakresu (Masser, 1957, s. 5-8; Harrington, 1987, s. 54; Lisiecka, 1999, s. 11; Zymonik, 2000, s. 76; Shah, Mandal, 1999, s. 1093-1106; Porter, Rayner, 1992, s. 69-71; Kister, 2005; Obied-Allah, 2016, s. 173-189).

E. Deming definiuje koszty jakości jako takie, które nie tworzą wartości dodanej. Wymykają one z „filozofii tolerowania błędów, pomyłek, opóźnień, przeoczeń”, stanowiących konsekwencję przypadkowych zdarzeń, które wymykają się spod kontroli, a ich źródłem jest system i jego otoczenie. Prezentowane podejście ujmuje jakość w terminach niezawodności, przewidywalności, pewności oraz zgodności z charakterystyką. W takim rozumieniu doskonalenie jakości jest tożsame z redukcją czynników zmiennych, prowadzącą do podniesienia wydajności i obniżenia kosztów (Skrzypek, 2000, s. 231-232).

Według P. Crosby'ego, koszty jakości obejmują zarówno koszty niezgodności, jak i zgodności. Przez pojęcie kosztu niezgodności, jego zdaniem, należy rozumieć wszelkie wydatki związane z niewłaściwym wykonaniem określonego zadania, natomiast koszty zgodności obejmują nakłady na zagwarantowanie prawidłowej realizacji wytycznych (Karaszewski, Skrzypczyńska, 2013, s. 51). Według J.M. Juran i F.M. Gryna (1974, s. 69) koszty jakości określają pewne wydatki związane z zapewnieniem produktom przydatności do użytku. Autorzy postulują, że redukcja kosztów jakości jest kluczowym determinanem obniżki kosztów własnych produkcji. Podkreśla się zatem, że celem każdej firmy powinna być minimalizacja kosztów związanych z niską jakością. Wskazuje to na konieczność dążenia do wykrywania źródeł błędów oraz ich eliminacji. Jakkolwiek początek prac nad redukcją kosztów jakości jest bardzo trudny, to z doświadczeń praktycznych wynika, że koszty te wykazują tendencję spadkową, jeśli podejmuje się prace zmierzające do ich ujawnienia³.

Według K. Lisieckiej (2000, s. 313) koszty jakości wyrażają skwantyfikowany cel zapewnienia jakości, który sprowadza się do doboru takiej struktury wydatków, przy której łączna suma strat i nakładów ponoszonych na działania zapewniające jakość będzie najmniejsza.

² Niemniej jednak dokonano prezentacji istotnych z perspektywy badań definicji.

³ Zob.: (Skrzypek, 1999, s. 5-13).

Koszty jakości definiuje się również jako koszty uzyskania pewności, że klient otrzymywać będzie tylko te produkty, które zostały wykonane zgodnie ze specyfikacją wymagań i wedle jego oczekiwań (Nixon, 1974, s. 38).

Jak podaje S. Zając (2014, s. 163-183) na koszty jakości składają się ponoszone nakłady lub utracone korzyści jako skutek niedoskonałości działania. Obejmują koszty niskiego poziomu jakości, koszty badania poziomu jakości i koszty przedsięwzięć zapobiegawczych. Według autora należy bardzo ostrożnie podchodzić do najczęściej spotykanego rozumienia kosztów jakości, jako kosztów tzw. złej jakości, rozpatrywanych w kategoriach strat spowodowanych błędami. Koszty jakości to nie tylko bowiem koszty błędów, ale również koszty działań, które mają zapobiegać powstawaniu tych błędów. Koszty jakości można rozszerzyć o zagadnienia ekologiczne. Z tej perspektywy A. Chodyński [2000] koszty jakości ekologicznej rozpatruje przez pryzmat sumy kosztów poniesionych dla zapewnienia określonego poziomu jakości wyrobów z uwzględnieniem ich cech ekologicznych, przy optymalizacji kosztów w działaniach systemowych w zakresie jakości oraz ochrony środowiska naturalnego, przy ustabilizowanym poziomie generacji wyrobów i procesów ich wytwarzania.

W opinii R. Karaszewskiego [2001] pojęcie kosztów jakości nie jest precyzyjnie definiowane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków z dziedziny nauk o zarządzaniu i jakości. Różnice dotyczą treści, zakresu i obszarów powstawania kosztów jakości. Często są one niewłaściwie uznawane za koszty obsługi jakości, kontroli prawidłowości wykonania, czy też koszty funkcjonowania działu jakości.

W tej części opracowania wyartykułowano jak rozumieć koszty jakości, szczególnie w kontekście realizowanych badań. W związku z powyższym przedstawiono kilka kluczowych definicji dotyczących ich pojmowania.

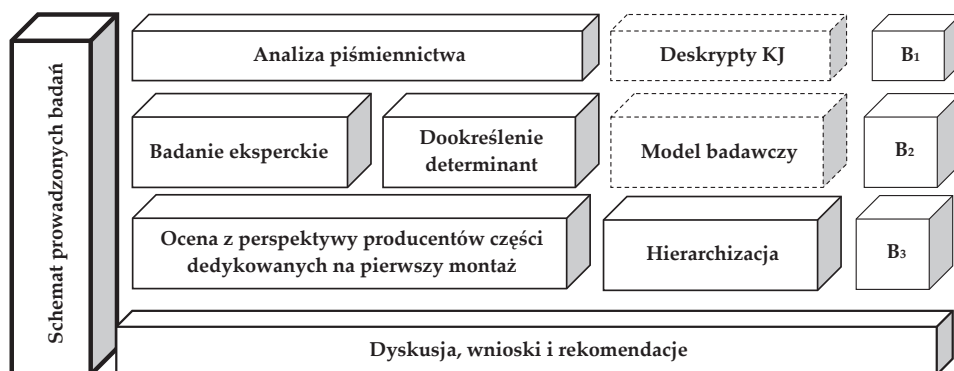
Z terminem koszty jakości wiąże się wiele niejasności. Termin ten jest pojęciem wielokontekstowym, co powoduje trudności w jego definiowaniu i klasyfikowaniu. Powstało zamieszanie metodologiczne, które nierzadko prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie są koszty jakości, a co za tym idzie – jakimi metodami je badać, a następnie oceniać. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia wskazanego pojęcia. W szczególności swoje zamieszanie jest spowodowane następującymi czynnikami: (1) istnieje wiele pomysłów, podejść oraz koncepcji dotyczących kosztów jakości; (2) opracowania na temat kosztów jakości koncentrują się głównie na ich charakterystyce, co w rezultacie wpływa na mnogość definicji i sposobów ich postrzegania; (3) koszty jakości mają charakter interdyscyplinarny, wpływają na nie różne nurty i podejścia badawcze; (4) obserwuje się przenoszenie osiągnięć naukowych z innych dyscyplin naukowych bez wyraźnego zaznaczenia pochodzenia i znaczenia omawianych pojęć.

W kontekście powyższego w niniejszej pracy podjęto próbę uporządkowania terminologicznego. Przedstawione celowo – wyartykułowane przez ekspertów – definicje, mają walor poznawczy, co w założeniu autorów ma umożliwić wychycenie wspólnych obszarów, zależności i podejść badawczych. Zakłada się bowiem, że systematyzacja różnych ujęć tego samego problemu zwiększa szansę na kompleksową analizę, a także może stanowić inspirację do dalszych poszukiwań badawczych.

3. Materiał i metoda

Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym, z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do opracowania przedłożonej procedury badawczej. Schemat realizacji badań przedstawiono na rysunku 1.

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury [B1] przedmiotu, bazując na doświadczeniu własnym badacza (praktyka zawodowa, obserwacja uczestnicząca): (1) wytypowano katalog mikrofundamentów definiujących koszty jakości (rozpoznano kierunek postrzegania); (2) wyartykułowano ich miejsce i wskazano na rolę w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego.



Rysunek. 1. Schemat realizacji badań

Źródło: opracowanie własne.

Jako że wiele źródeł podaje, że techniki bazujące na grupach ludzi, mogą być bardziej skuteczne niż zbiór indywidualnych wysiłków (Paulus, Dzindolet, Poletes, Camacho, 1993, s. 78-89; Brown, Paulus, 2002, s. 208-212; Mumford, Gustafson, 1998, s. 27-43), w celu zweryfikowania trafności doboru poszczególnych determinant przeprowadzono kolejne badanie [B₂] przy wykorzystaniu wiedzy ekspertów dziedzinowych. Zidentyfikowane w badaniach literaturowo-projektowych determinanty poddano szczegółowej weryfikacji. Przyjęto bowiem, że aby możliwe było dyskusowanie o kluczowych parametrach identyfikujących koszty jakości niezbędne jest ich zredukowane metodą eksperckiego zorganizowania. W tym celu powołano zespół oceniający składający się z siedmiu celowo dobranych ekspertów dziedzinowych (tabela 1)⁴.

⁴ W skład zespołu oceniającego weszli wyłącznie specjaliści od rozwiązywanego problemu, co zweryfikowano na podstawie współczynnika kompetencyjności. Wyraża zależność współczynnika informatywności [Ki] (znajomości danego zagadnienia) i współczynnika argumentacji [Ka] (wyznaczono się na podstawie wywiadu z danym ekspertem).

Tabela 1. Charakterystyka ekspertów zespołu oceniającego [B₂]

Instytucja / Stanowisko	Symbol	Specjalizacja	^w K
Przedsiębiorstwo produkcyjne sektora maszyn rolniczych (Zarząd)	G.W.	Zarządzanie strategiczne, nadzór właścicielski, zarządzanie ciągłością działania	0,9
Dr hab. inż. (Politechnika Poznańska)	A.S.	Dojrzałość, doskonałość, odporność organizacji	0,95
Profesor uczelni (Uniwersytet Zielonogórski)	D.S.	Zarządzane wartością	0,95
Przedsiębiorstwo handlowe sektora maszyn rolniczych (Członek zarządu)	W.B.	Rachunkowość menedżerska, rachunek kosztów działań	1,0
Przedsiębiorstwo produkcyjne sektora maszyn rolniczych (Menedżer Jakości)	B.P.	Utrzymanie i rozwój zintegrowanego systemu zarządzania (dostawy na pierwszy montaż)	0,9
Sieć Badawcza Łukasiewicz – Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych (Laboratorium Badawcze Maszyn Rolniczych – kierownik)	K.B.	System zarządzania, zgodny z normą PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02	0,85
Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001).	K.S.	System zarządzania jakością; system zarządzania środowiskowego; system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy; audyt w zintegrowanym systemie zarządzania	1,0

Źródło: opracowanie własne.

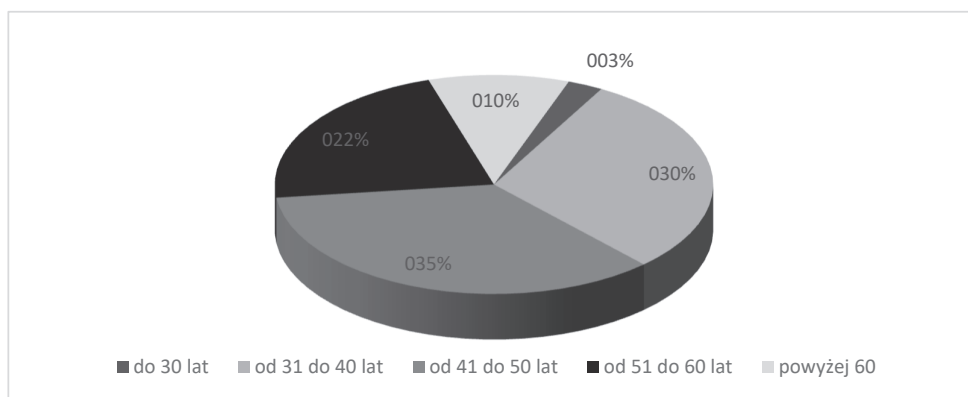
W związku z niemożnością zorganizowania spotkania bezpośredniego, zastosowanie znalazła tzw. „wirtualna” burza mózgów. Wykorzystanie narzędzi informatycznych (ZOOM) pozwoliło wyeliminować trudności związane z organizacją i prowadzeniem sesji generowania pomysłów. Połączenie tradycyjnej metody pracy grupowej z systemem komputerowym stworzyło możliwość zorganizowania spotkania „w sieci” i wpłynęło na pozytywne efekty procesu weryfikacji pomysłów. Dzięki takiemu rozwiązaniu – celem wytypowania najistotniejszych parametrów – każdy zaproszony użytkownik mógł przedstawić swoje propozycje a pozostali członkowie „wirtualnej” społeczności mogli nad nimi debatować (selekcja pomysłów).

Ogólna liczba ekspertów i skład grupy wiązały się z szerokością rozwiązywanego problemu i wiarygodnością ekspertyzy. Wielkość rozwiązywanego problemu określiła potrzebę włączenia do ekspertyzy specjalistów dziedzinowych. Liczbę ekspertów powiązano z obszarem różnorodnych aspektów, czynników, które należało uwzględnić przy rozwiązywaniu podjętego zagadnienia.

Mające charakter fenomenologiczny badania eksperckie umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które wywołane były w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu postrzegania kosztów jakości. Ponadto potwierdziły sens i celowość realizacji kolejnego etapu badania i dostarczyły interesujących informacji na temat języka, którym opisywane są przez branżowych ekspertów procesy będące przedmiotem definiowania; pozwoliło to uniknąć błędów na poziomie modelowania narzędzia badawczego implikującego realizację badania zasadniczego [B₃].

Populację badanych podmiotów stanowiły 34 przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych, które poza działalnością podstawową (produkcja części zamiennych, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych) realizują także dostawy na pierwszy montaż. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji były to przedsiębiorstwa deklarujące produkcję masową lub wielkoseryjną (67,65%), produkcję krótkoseryjną (20,59%), a także produkcję jednostkową (11,76%). W przypadku 29,41% (10) firm produkcja polega głównie na montowaniu komponentów nabywanych od zewnętrznych dostawców, natomiast 70,59% (24) przedsiębiorstw deklarowało proces produkcyjny obejmujący przynajmniej kilka faz, w ramach których powstają wyroby gotowe, w tym przeznaczone na pierwszy montaż.

Biorąc pod uwagę wskazane ograniczenia (badania prowadzono w czasie pandemii wywołanej chorobą COVID-19) respondentami byli właściciele (44,16%) i menedżerowie (55,84%) reprezentujący: mikro – 9 osób (8,82%), małe – 22 osoby (14,71%), średnie – 42 osoby (64,71%) oraz duże – 4 osoby (11,76%) przedsiębiorstwa, w tym 32,47% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 40 lat, 35,06% w przedziale wiekowym 41-50, 22,08% w przedziale 51-60 lat, natomiast 10,39% badanych miało powyżej 60 lat.

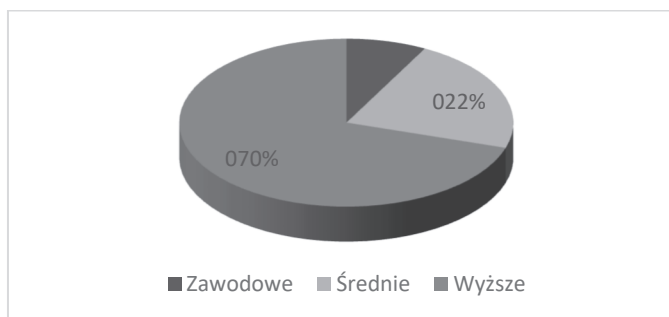


Rysunek 1. Charakterystyka respondentów ze względu na wiek (n=77)

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę grupę właścicieli, 47,06% miało powyżej 50 lat, wiek 41,18% kształtował się w przedziale 41-50 lat, natomiast 11,76% właścicieli miało poniżej 40 lat. W przypadku menedżerów 20,93% badanych miało powyżej 50 lat, wiek – 30,23% kształtował się w przedziale 41-50 lat, 44,19% menedżerów miało pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, natomiast 4,65% miało poniżej 30 lat.

Wśród badanych przeważała grupa ludzi mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 67,65% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 20,59% – średnim, 11,76% – zawodowym. W przypadku menedżerów 72,09% legitymowało się wykształceniem wyższym, 23,26% średnim, 4,65% zawodowym.



Rysunek 2. Charakterystyka respondentów ze względu na wykształcenie (n=77)

Źródło: opracowanie własne.

Determinanty zidentyfikowane w badaniach literaturowo-projektowych poddane zostały szczegółowej weryfikacji. Zebrane wyniki analizowano pod kątem wartości średnich, jednocześnie wyodrębniając te, które były oceniane przez respondentów jako ważne i kluczowe. Łącznie na tej podstawie skompilowano hierarchicznie zorganizowany, według największej istotności (najwyższej średniej), katalog deskryptów definiujących koszty jakości (rozpoznano kierunek postrzegania), (2) wyartykułowano ich miejsce i wskazano na rolę w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego. Szczegółowe wyniki badań opisano w dalszej części pracy.

4. Wyniki badań własnych

Do najważniejszych decyzji podejmowanych przez menedżerów należą działania wspierające poprawę efektywności jednostki. Osiągnięcie zamierzonych celów możliwe jest poprzez zarządzanie kosztami, także tymi związanymi z jakością. Realizacja wymaga posiadania informacji o kierunku ich postrzegania, roli oraz miejscu generowania i wysokości. Wyniki realizowanych badań utwierdzają autorów w przekonaniu, że koszty jakości można ogólnie podzielić na cztery grupy (Ciechan-Kujawa, 2005): (1) koszty odnoszące się do procesu wytwarzania wyrobu (wąskie ujęcie); (2) koszty ponoszone przez organizację; (3) koszty, które ponosi użytkownik; (4) koszty ponoszone w ciągu całego cyklu życia wyrobu przez wszystkich uczestników rynku (szerokie ujęcie). Szczegółowe dane zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Miejsce i rola kosztów jakości w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego – kierunek postrzegania

Koszty Jakości	1	2	3	4	5	Średnia
	(%)					
Koszty związane ze stratą przychodów wynikających z utraty dotychczasowych i potencjalnych klientów oraz wynikające z utraty potencjalnego wzrostu obrotów w wyniku niedostarczenia produktów lub usług na niewłaściwym poziomie lub w wyniku nieodpowiedniej reakcji na potrzeby klienta	-	-	4,0 (5,2)	28,0 (36,4)	45,0 (58,4)	4,53
Wynikają z niezaspokojenia wymagań stawianych jakości wyrobu przed jego dostarczeniem, np. przeróbka, poprawki, ponowne badania, złomowanie,	-	-	5,0 (6,5)	35,0 (45,5)	37,0 (48,1)	4,42
Stanowią koszt zaspokojenia wszystkich ustalonych i założonych potrzeb klienta, przy równoczesnym i prawidłowym przebiegu procesu	-	-	5,0 (6,5)	36,0 (46,8)	36,0 (46,8)	4,40
Wpływają w sposób zdecydowany na kształtowanie się zysku	-	1,0 (1,3)	5,0 (6,5)	34,0 (44,2)	37,0 (48,1)	4,39
Związane z prowadzeniem badań, działaniami kontrolnymi i sprawdzeniami, które wykonuje się w celu sprawdzenia wymagań jakościowych	-	-	5,0 (6,5)	38,0 (49,4)	34,0 (44,2)	4,38
Spowodowane są zapewnieniem i zabezpieczeniem zadawalającej jakości	-	-	9,0 (11,7)	34,0 (44,2)	34,0 (44,2)	4,32
Nakłady bądź straty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z wytworzeniem i sprzedażą produktów o określonym poziomie jakości	-	-	8,0 (10,4)	37,0 (48,1)	32,0 (41,6)	4,31
Wynikają z niezaspokojenia wymagań stawianych jakości wyrobu po jego dostarczeniu, np. koszty z tytułu gwarancji i zwrotów, koszty z tytułu odpowiedzialności	-	-	6,0 (7,8)	43,0 (55,8)	28,0 (36,4)	4,29
Rozpatrywane jako koszt spowodowany nieprawidłowym przebiegiem procesu	-	1,0 (1,3)	9,0 (11,7)	35,0 (45,5)	32,0 (41,6)	4,27
Są to nakłady poniesione na uzyskanie odpowiedniej jakości produktu uzgodnionej z klientem	-	2,0 (2,6)	11,0 (14,3)	29,0 (37,7)	35,0 (45,5)	4,26
Koszty jakości są niezbędnym instrumentem wspomagającym decyzje menedżerskie i bezwzględnie powinny być mierzone	-	-	8,0 (10,4)	42,0 (54,5)	27,0 (35,1)	4,25
Stanowią ważne narzędzie służące dokonywaniu ocen działań projakościowych	-	2,0 (2,6)	9,0 (11,7)	35,0 (45,5)	31,0 (40,3)	4,23

Związane są z podjęciem działań mających na celu uniknięcie szkód	-	2,0 (2,6)	11,0 (14,3)	34,0 (44,2)	30,0 (39,0)	4,19
Często są to koszty wynikające z dostarczenia informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, co do których nie istnieją żadne wyraźne ustalone wymagania	1,0 (1,3)	1,0 (1,3)	10,0 (13,0)	36,0 (46,8)	29,0 (37,7)	4,18
Są podstawą do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym	-	-	14,0 (18,2)	36,0 (46,8)	27,0 (35,1)	4,17
Wyrażają cel sterowania jakością, który sprowadza się do takiego doboru struktury nakładów, przy której suma kosztów poniesiona na jakość będzie najmniejsza	-	2,0 (2,6)	13,0 (16,9)	33,0 (42,9)	29,0 (37,7)	4,16
Dostarczają informacji odnoszących się do stopnia realizacji systemu sterowania jakością w przedsiębiorstwie	-	1,0 (1,3)	15,0 (19,5)	34,0 (44,2)	27,0 (35,1)	4,13
Są instrumentem poprawy jakości i efektywności gospodarowania	-	3,0 (3,9)	13,0 (16,9)	32,0 (41,6)	29,0 (37,7)	4,13
Powinny wpływać na wyobraźnię kierownictwa i wszystkich pracowników	-	-	14,0 (18,2)	40,0 (51,9)	23,0 (29,9)	4,12
Stanowią ważne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem	-	-	18,0 (23,4)	34,0 (44,2)	25,0 (32,5)	4,09
Są narzędziem służącym ocenie przedsięwzięć projakościowych w przedsiębiorstwie	-	-	14,0 (18,2)	42,0 (54,5)	21,0 (27,3)	4,09
Stanowią narzędzie zarządzania przyszością przedsiębiorstwa	1,0 (1,3)	1,0 (1,3)	15,0 (19,5)	33,0 (42,9)	27,0 (35,1)	4,09
Pełnią rolę narzędzia przydatnego w wyznaczaniu optymalnego poziomu jakości wyrobów	1,0 (1,3)	-	17,0 (22,1)	35,0 (45,5)	24,0 (31,2)	4,05

Źródło: opracowanie własne.

Badani menedżerowie w coraz większym stopniu doceniają rolę klienta w realizacji celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności w kreowaniu ich wartości. Dlatego w ramach rachunkowości (zarówno tej finansowej, jak i zarządczej) pomiar znaczenia klientów dla przedsiębiorstw powinien odbywać się przez pryzmat ich rentowności. Źródłem informacji o kosztach klientów, które można z powodzeniem wykorzystać w rachunku kosztów docelowych, jest prowadzony przez przedsiębiorstwo rachunek kosztów klienta. Rachunek kosztów docelowych zintegrowany z rachunkiem kosztów klienta ukierunkowany jest na wyznaczenie kosztu docelowego i takie zaprojektowanie działań w ramach relacji z klientami (poczynając od pozyskania klienta, a kończąc na minimalizacji negatywnych skutków odejścia klienta), które umożliwią redukcję bieżących kosztów klienta do poziomu kosztów docelowych. Tak sformułowany cel w powiązaniu z działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo w ramach rachunku kosztów klienta pozwala na poprawę pozycji przedsiębiorstwa pod względem kosztów zarówno dla obecnych, jak i nowych klientów. Za-

uważa się zatem, że rachunek kosztów docelowych klienta jest nie tylko rachunkiem kosztów, ale także, a nawet przede wszystkim metodą strategicznego zarządzania kosztami jakości klienta. Wskazuje się zatem na koszty związane ze stratą przychodów wynikających z utraty dotychczasowych i potencjalnych klientów oraz wynikające z utraty potencjalnego wzrostu obrotów w wyniku niedostarczenia produktów lub usług na niewłaściwym poziomie lub w wyniku nieodpowiedniej reakcji na potrzeby klienta (średnia ocena 4,53; 58,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Wynikają z niezaspokojenia wymagań stawianych jakości wyrobu przed jego dostarczeniem, np. przeróbka, poprawki, ponowne badania, złomowanie (średnia ocena 4,42; 48,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Stanowią koszt zaspokojenia wszystkich ustalonych i założonych potrzeb klienta, przy równoczesnym i prawidłowym przebiegu procesu (średnia ocena 4,40; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Na szczególną uwagę zasługuje zatem zdolność pozyskiwania informacji zwrotnej od klienta i oczekiwań użytkownika wyrobu, sposobu komunikowania się z nabywcą, prezentowania się produktu na tle konkurencji i możliwości jego doskonalenia. Idea integracji kosztów jakości i marketingu znajduje wyraz w normie ISO 9001 (PN-EN ISO 9001:2015), gdzie w modelu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces, klient jest obecny zarówno po stronie wymagań, jak i po stronie zadowolenia (rezultatu). Producent oferuje na rynku w odpowiednim czasie produkt o określonych właściwościach. Przy czym dla klienta ważny jest nie tyle sam produkt, ile wartość, jaką otrzymuje od jego dostawcy.

Doświadczenie, rozwój nowych metod zarządzania oraz lepsza organizacja pozwalają producentowi zmniejszyć nakłady związane z kosztowniejszą technologią wytwarzania. Może on zatem produkować dobra o wyższej jakości przy tych samych kosztach; właśnie tego oczekuje się od niego w świetle wzrastających wymagań jakościowych nabywców. Wyścig między żądaniem przez konsumenta wyższego poziomu jakości zaprojektowanego wyrobu, mającego jednak tę samą cenę, oraz dążeniem wytwórcy do produkcji przy niezwiększonych kosztach nie ustaje (Ettinger, Sittig, 1970, s. 53-56). Odrębnym zagadnieniem są związki pomiędzy poziomem jakości wykonania produktu a przychodami, kosztami i zyskiem przedsiębiorstwa. Wzrost jakości wykonania produktów zwykle oznacza wzrost sprzedaży i wyższe przychody. Przeprowadzone rozważania nasuwają wniosek, że wytwarzanie produktów o optymalnej jakości projektu i wykonania oznacza osiągnięcie najwyższego zysku, co ewidentnie potwierdzają wyniki prowadzonych badań. Zdaniem respondentów koszty jakości wpływają w sposób zdecydowany na kształtowanie się zysku (średnia ocena 4,39; 48,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Uzyskane wyniki jednoznacznie unaocniają, że firmy sprzedające wyroby i świadczące usługi na wysokim poziomie jakości są generalnie bardziej rentowne niż te, które oferują wyroby i usługi na poziomie niskim⁵. Należy jednak podkreślić, że zainteresowanie producenta poprawą jakości produktu nastąpi tylko wówczas, gdy wzrost korzyści (m.in. zysku) jest wyższy od przyrostu nakładów i kosztów związanych z podwyższeniem poziomu cech jakościowych, a zatem gdy tendencja do poprawy relacji między przyrostem poziomu jakości a przyrostem nakładów i kosztów jest silniejsza od obniżki wydatków, na celowość redukcji których wskazuje np. miernik rentowności.

⁵ Zauważa się istotny wzrost wskaźnika ROI i zysku netto wraz ze wzrostem jakości produktu.

Tradycyjna koncepcja zakłada, iż wysoki poziom jakości wykonania związany jest ze znacznymi kosztami jego uzyskania. Prowadzi to do przekonania, że dobra jakość może być osiągnięta jedynie poprzez nasiloną prewencję i ocenę jakości, co wymaga zatrudnienia wielu specjalistów. Jednak dobrą jakość można uzyskać również dzięki prowadzeniu badań, działaniom kontrolnym i sprawdzeniom, które wykonuje się w celu weryfikacji wymagań jakościowych (średnia ocena 4,38; 44,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Tym samym koszty jakości implikowane są zapewnieniem i zabezpieczeniem zadawalającej jakości (średnia ocena 4,32; 44,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Innymi słowy koszty jakości to nakłady bądź straty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z wytworzeniem i sprzedażą produktów o określonym poziomie jakości (średnia ocena 4,31; 41,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Poziom jakości wyrażający się w uzyskanym przez wytwórcę standardzie zarządzania i wykonania wyrobu wpływa na wielkość wyniku finansowego pośrednio i bezpośrednio. Pośrednio – przez ułatwienie ekspansji rynkowej, rozszerzenie rynków zbytu, kształtowanie przyzwyczajęń nabywcy do kupowania wyrobów danego producenta. Bezpośrednio natomiast poprzez wpływ na wysokość ponoszonych kosztów operacyjnych oraz na wielkość strat spowodowanych wadliwością wewnętrzną i zewnętrzną. Dlatego w prezentowanym ujęciu koszty jakości utożsamia się z brakiem zaspokojenia wymagań stawianych jakości wyrobu po jego dostarczeniu (średnia ocena 4,29; 36,4% wskazań dla oceny 5 punktów). W opozycji do artykułowanej definicji wskazano, że koszty jakości są to nakłady poniesione na uzyskanie odpowiedniej jakości produktu uzgodnionej z klientem (średnia ocena 4,26; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Jakość wykonania wyrobów kształtowana jest w sekwencji procesów, z których każdy jest zmienny. Nawet w procesie o dużej stabilności powstają, w wyniku działania czynników losowych, wyroby różniące się parametrami. W kontekście powyższego niekiedy koszty jakości rozpatrywane są jako koszt spowodowany nieprawidłowym przebiegiem procesu (średnia ocena 4,27; 41,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Punkt wyjścia w procesie podejmowania decyzji stanowi precyzyjne określenie celów pro-jakościowych. Ma to na celu ukazanie zalet i wad poszczególnych rozwiązań, czyli kosztów jakości, jakie pociągają za sobą oraz możliwych do wygenerowania korzyści, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Koszty jakości należą do podstawowych kryteriów wyboru decyzji. Ich ranga jako elementu decyzyjnego wynika stąd, że wprawdzie nie można uniknąć ponoszenia kosztów w związku ze wzrostem jakości, lecz można je minimalizować. Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że koszty jakości są niezbędnym instrumentem wspomagającym decyzje menedżerskie⁶ i bezwzględnie powinny być mierzone (średnia ocena 4,25; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Tym samym stanowią ważne narzędzie służące dokonywaniu ocen działań pro-jakościowych (średnia ocena 4,23; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Do kosztów jakości zaliczane są koszty prewencji, kontroli, inspekcji i badań. Są to np. koszty walidacji projektów, koszty utrzymania przyrządów kontrolno-pomiarowych, koszty ponoszone na analizę przyczyn powstawania niezgodności czy też koszty kontroli dostaw i audytów wewnętrznych. Według badanych przedsiębiorstw związane są z podjęciem dzia-

⁶ Są podstawą do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym (średnia ocena 4,17; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

łań mających na celu uniknięcie szkód (średnia ocena 4,19; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Przy czym zwraca się uwagę na koszty wynikające z dostarczenia zasobów, informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, co do których nie istnieją żadne wyraźne ustalone wymagania (średnia ocena 4,18; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). W tym podejściu uwypuklono istotę kosztów utraconych możliwości stanowiących koszty zabezpieczenia się na przyszłość powstające z zaabsorbowania kierownictwa problemami przeszłości oraz nie zwrócenia uwagi na związek bieżącej jakości z przyszłymi zyskami.

Istotną rolę pełnią koszty związane z profilaktyką pro jakościową. W przedsiębiorstwach, dla których poprawa jakości ich wyrobów jest procesem ciągłym, stanowią one większość ogółu kosztów jakości. Większa dbałość o jakość produktu już na etapie jego projektowania, udoskonalanie metod produkcji, prowadzi w rezultacie do redukcji kosztów związanych z oceną i wadliwością wyrobów. Wraz ze wzrostem wydatków na profilaktykę i ocenę następuje spadek liczby braków i związane z tym zmniejszenie kosztów braku zgodności. W artykułowanym podejściu koszty jakości wyrażają cel sterowania jakością, który sprowadza się do takiego doboru struktury nakładów, przy której suma kosztów poniesiona na jakość będzie najmniejsza (średnia ocena 4,16; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Dostarczają informacji odnoszących się do stopnia realizacji systemu sterowania jakością w przedsiębiorstwie (średnia ocena 4,13; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wysoką jakość można uzyskać również dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników, począwszy od najwyższego kierownictwa, a skończywszy na pracownikach wykonawczych⁷. We współczesnym zarządzaniu jakością uczestnictwo wszystkich pracowników jest nie tylko pożądane, ale wręcz obligatoryjne. Koncepcja ta nie wymaga zatrudnienia wielu specjalistów. W zamian za to każdy pracownik firmy powinien być zorientowany na jakość i starać się eliminować każdy problem, z jakim może spotkać się w swojej pracy. W rezultacie oznacza to redukcję kosztów przy jednoczesnym wzroście poziomu jakości produktu. W związku z powyższym koszty jakości stanowią ważne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem (średnia ocena 4,09; 32,5% wskazań dla oceny 5 punktów)⁸. Są instrumentem poprawy jakości i efektywności gospodarowania (średnia ocena 4,13; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Stanowią narzędzie służące ocenie przedsięwzięć pro jakościowych w przedsiębiorstwie z jednej strony (średnia ocena 4,09; 27,3% wskazań dla oceny 5 punktów), z drugiej zaś pełnią rolę narzędzia przydatnego w wyznaczaniu optymalnego poziomu jakości wyrobów (średnia ocena 4,05; 31,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

5. Dyskusja i wnioski

Wyniki badań predysponują autorów do stwierdzenia, że koszty jakości traktuje się jako instrument służący do oceny efektywności systemu jakości. Zwrócono uwagę na koszty błędów (wewnętrznych i zewnętrznych), koszty oceny oraz koszty prewencji (zapobiegania)⁹.

⁷ Postuluje się zatem, że koszty jakości powinny wpływać na wyobraźnię kierownictw i wszystkich pracowników (średnia ocena 4,12; 29,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

⁸ Wskazuje się na ich rolę w zarządzaniu przyszłością przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,13; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

⁹ Do kosztów prewencji zaliczono m.in. planowanie jakości, kontrole procesów, zarządzanie i rozwój systemu jakości, co odzwierciedla podejście wielokrotnie uwypuklane przez A. Feigenbaum. Szerzej:

W kontekście powyższego wyartykułowano koszty działalności zapobiegawczej, które obejmują nakłady producenta poniesione na poprawę jakości wytwarzanych produktów, zmniejszenie ilości braków i wielkości ponoszonych strat z tytułu niskiej jakości oraz zapobieganie powstawaniu w czasie procesu produkcji złych jakościowo wyrobów, bez znacznego zwiększenia kosztów kontroli jakości.

Koszty jakości rozpatrywane są w wąskiej i szerokiej perspektywie. Koszty, które ponosi przedsiębiorstwo w związku z wytwarzaniem produktów (zaczynając od badań i rozwoju, przez projektowanie, wytwarzanie, marketing, dystrybucję, a kończąc na obsłudze klienta), odnosi się do wąskiego ujęcia. Natomiast w szerokiej perspektywie zwraca się uwagę na tzw. społeczne koszty jakości, dotyczące kosztów w całym cyklu życia produktów, ponoszonych nie tylko w samym przedsiębiorstwie, ale również poza jego obszarem, przez klientów, pośredników czy sprzedawców (Kokot-Stępień, 2014, s. 83-92). W wyniku prowadzonych badań dowiedziono, że koszty jakości mogą powstawać w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, m.in. środowiskowym. Wyróżnia się tutaj straty ekologiczne spowodowane zanieczyszczeniem środowiska, straty wynikające z niewłaściwej utylizacji odpadów, straty powstałe z wyczerpania się rzadkich zasobów naturalnych (Nowak, Wierziński, 2010). Zwrócono uwagę na koszty, które wiążą się z obiektywnymi dowodami wymaganej przez odbiorców jakości. Są to koszty ponoszone przez producenta, m.in. na projektowanie i wdrażanie certyfikowanych systemów jakości, zaprezentowanie swoich wyrobów na rynku oraz przeprowadzenie oceny ich jakości przez niezależne jednostki badawcze.

Wyniki prowadzonych analiz pozwalają postulować o kosztach jakości w odniesieniu do kosztów oceny jakości, które uwzględniają koszty dokonywania pomiarów, innych form kontroli jakości surowców, półproduktów i wyrobów finalnych, w celu wyeliminowania przyczyn niskiej jakości w jak najwcześniejszym stadium procesu produkcji. Zwrócono uwagę na straty na brakach wewnętrznych, czyli takie, które zostały ujawnione w ramach przedsiębiorstwa, oraz na straty, które zostały odkryte przez odbiorcę i muszą być przez producenta w ramach gwarancji lub rękojmi zrekompensowane poprzez wymianę na produkt bez wad, zwrot wartości produktu lub jego naprawę (braki zewnętrzne).

Rekapituluując, należy doprecyzować, że koszty jakości to nie tylko koszty błędów, ale również koszty działań, które mają zapobiegać powstawaniu tych błędów. Prowadzone badania wskazują jednoznacznie, że koszty jakości dzielone są na kilka kategorii związanych głównie z prewencją, oceną, badaniami i kontrolą (koszty te uznawane są za koszty zgodności z wymaganiami jakościowymi) oraz błędami (koszty niezgodności), co jest zbieżne z poglądami prezentowanymi przez Z. Zymonik (Zajac, 2014, s. 166). Jakkolwiek w literaturze brak jest jednolitego podziału kosztów jakości, co wiąże się z różnorodnością działań związanych z jakością i ich powiązań z procesem produkcji, to wyniki badań utwierdzają autorów w przekonaniu, że także wśród praktyków zarządzania istnieje wiele modeli i metod ich podziału. Najważniejszym kryterium podziału kosztów związanych z jakością jest dostępność – większość stanowią koszty ukryte (hidden quality costs), a tych widzialnych i łatwo mierzalnych (measured quality costs) jest stosunkowo niewiele.

Różni autorzy zajmujący się problematyką kosztów jakości, podobnie jak przedstawiciele badanych firm, odmiennie próbują wyjaśnić i określić miejsce i rolę kosztów jakości w strategii ich przedsiębiorstwa produkcyjnego. Zwraca się uwagę na strategię kosztową ukierunkowującą wszystkie działania przedsiębiorstwa na jedyny główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te firmy, które mają najniższe koszty. Motywem przewodnim strategii przodownictwa kosztowego staje się niski koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami, jednak nie można pomijać jakości i poziomu obsługi klienta; należy pamiętać, aby klientom nie proponować produktów niższej jakości. Wobec czego w praktyce gospodarczej gromadzenie informacji o kosztach jakości niejednokrotnie staje się celem, a nie środkiem do osiągnięcia celów. Koszty jakości, jako skuteczny i efektywny instrument w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa, muszą być nie tylko prawidłowo mierzone, ale także właściwie analizowane pod kątem rozeznania źródeł ich powstania, przyczyn i skutków. Rachunek kosztów jakości jest pomocny w procesie planowania polityki projakościowej przedsiębiorstwa. Umożliwia opracowanie strategii obniżenia poziomu kosztów produkcji przy jednoczesnym utrzymaniu lub wzroście poziomu jakości wyrobów. Rachunek kosztów dostarcza niezbędnych informacji w procesach decyzyjnych o rozpoczęciu produkcji nowego wyrobu lub ulepszeniu dotychczas funkcjonującego na rynku. Odpowiednie wdrożenie, dogłębne przeprowadzenie analizy i interpretacji wyników daje szansę poprawy efektywności i wydajności działania oraz redukcję wadliwej jakości. Analiza kosztów jakości pozwala na uzyskanie informacji dotyczących efektywności zarządzania, opracowanie priorytetów w podejmowaniu działań oraz określenie obszarów występowania problemów na co wskazują badane przedsiębiorstwa.

W ich opinii koszty jakości obejmują zarówno koszty niezgodności, jak i zgodności, co uwypuklono także w definicji zaproponowanej przez P. Crosby'ego (Karaszewski, Skrzypczyńska, 2013, s. 51). Podkreślono znaczenie pewności, że klient otrzymywać będzie tylko te produkty, które zostały wykonane zgodnie ze specyfikacją wymagań i wedle jego oczekiwań, co wskazuje na utożsamianie kosztów jakości adekwatnie do kierunku wskazanego przez F. Nixona (1974, s. 38). W toku realizowanych badań zwrócono uwagę, że wzrastające nakłady na zapobieganie nieprawidłowościom wykonania powinny powodować spadek kosztów z tytułu strat ponoszonych przy produkcji wyrobów wadliwych, a łącznie przyczyniać się do zapewnienia optymalnego poziomu jakości, obniżającego koszty własne wytworzenia, co podkreśla w swojej pracy K. Lisiecka (2002, s. 281-282). Podobnie jak w ujęciu T. Borysa (2012, s. 7-23), w opinii respondentów, na koszty jakości składają się ponoszone nakłady lub utracone korzyści jako skutek niedoskonałości działania (Borys, Rogala, 2011). A zatem koszty jakości obejmują koszty niskiego poziomu jakości, koszty badania poziomu jakości i koszty przedsięwzięć zapobiegawczych.

Rola kosztów jakości wydaje się być bardzo cenna w całym systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego. Umożliwiają bowiem stworzenie takich rozwiązań w strukturze nakładów, przy których straty i koszty ponoszone na rozwiązania projakościowe są najmniejsze. Daje tę możliwość optymalizacja produkcji. Koszty jakości odgrywają dużą i ważną rolę w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Wskazują miejsca powstawania wad, możliwości redukcji kosztów, poprawę produktywności oraz wydajności

pracy. Odpowiednie określenie oraz zlokalizowanie kosztów niezgodności daje szansę na ich zminimalizowanie poprzez wprowadzenie odpowiednich działań korygujących. Podsumowując trzeba podkreślić, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które dąży do zwiększenia efektywności systemów zarządzania, poprawy jakości i optymalizacji kosztów z nią związanych, staje się właściwe zidentyfikowanie ich miejsc powstawania, tak by ewidencjonowane były według rzeczywistych miejsc powstawania, a nie miejsc ujawniania.

Przedstawione definicje kosztów jakości potwierdzają brak jednolitej wersji tego pojęcia. Różnorodność jest skutkiem stosowania różnych podejść do jakości przez badaczy reprezentujących nauki społeczne. Wydaje się, że elementem łączącym wszystkie definicje w sposób bezpośredni lub pośredni jest klient i jego postrzeganie jakości zakupionego produktu lub świadczonej usługi. Koncepcja wartości dla klienta spójna jest z podejściem, w którym stosuje się pojęcie użyteczności produktu z punktu widzenia klienta, kierującego się dwoma podstawowymi kryteriami: korzyściami, jakie może mieć z nabytego produktu, oraz kosztami, jakie musi ponieść w związku z nabywanym produktem.

Wspólne cechy charakterystyczne to także aspekt niedoskonałości, wady produktów czy bezbłędne działanie jako cel każdej organizacji. Wielu autorów traktuje koszty jakości jako nakłady, które są ponoszone na osiągnięcie zakładanego poziomu jakości. Do istotnych różnic w definiowaniu kosztów jakości należą podejścia, które wskazują na koszty jakości jako ważny wskaźnik diagnostyczny czy finansowe kryterium wyrażające istotne informacje, aspekt rozwoju systemów zarządzania jakością oraz stratę. Różnice odnoszą się zarówno do zakresu, jak i do treści kosztów.

6. Podsumowanie

W ostatnich dekadach pojawiła się orientacja na jakość, polegająca na wdrażaniu systemów zarządzania jakością i stosowaniu metody zarządzania przez jakość – TQM. Tylko jakość rozumiana totalnie jest najskuteczniejszym instrumentem osiągania przewag konkurencyjnych nad rynkowymi rywalami. Niemniej jednak należy pamiętać, że do realizacji celów jakościowych przedsiębiorstwa i wynikających z nich zadań konieczne jest dysponowanie odpowiednią wiedzą dotyczącą możliwości wykorzystania oraz oceny przydatności zasad, metod i narzędzi zarządzania jakością. W procesie planowania polityki pro jakościowej przedsiębiorstwa pomocny jest rachunek kosztów jakości. Jest cennym narzędziem w procesie określenia celów i kosztów jakości w kolejnych okresach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rachunek kosztów jakości dostarcza niezbędnych informacji w procesach decyzyjnych o rozpoczęciu produkcji nowego wyrobu lub ulepszeniu dotychczas funkcjonującego na rynku. Odpowiednie wdrożenie, dogłębne przeprowadzenie analizy i interpretacji wyników, przy czynnym udziale działu kierowniczego przedsiębiorstwa, daje szansę poprawy efektywności i wydajności działania oraz redukcję wadliwej jakości (Zając, 2014, s. 183).

W pracy rozpoznano kierunek postrzegania kosztów jakości. Dookreślono ich miejsce i rolę w strategii przedsiębiorstwa produkcyjnego. Badania odniesiono do producentów części i podzespołów maszyn rolniczych przeznaczonych na pierwszy montaż. Podkreślono znaczenie kosztów jakości z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości (warstwa teoretyczna).

Wskazano na determinanty odnoszące się istotnie do treści i zakresu prowadzonych badań. Na tej podstawie skompilowano model badawczy, który poddano weryfikacji.

Rekomendacje, będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze, stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że poddane badaniu przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych wykazują stosunkowo duże rozpoznanie w zakresie rachunku kosztów jakości. Ponadto należy zauważyć, że model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej pokrywa się z kierunkiem postrzegania kosztów jakości, z jednej strony przez wybranych badaczy (naukowców), z drugiej zaś przez badane przedsiębiorstwa. Zauważa się dużą analogiczność deskryptów zaakcentowanych w teoretycznym modelu badawczym i badaniu zasadniczym (koincydencja badawcza). Eksperci wykazali się zatem dużym poziomem wiedzy i zdolności formułowania definicji, co dodatkowo uwypukla walory badania eksperckiego i związanego z tym doboru celowego.

Jakkolwiek poddane ocenie, wyartykułowane w ramach badań literaturowo-projektowych, determinanty nie wyczerpują omawianej problematyki, to należy podkreślić, że stanowią istotne przestrzenie zarządzania jakością, i jako takie mogą stanowić podstawę dalszych prac badawczych¹⁰.

Bibliografia

- Abernethy, M. A., Guthrie, C. H. (1994). An empirical assessment of the „fit” between strategy and management information system design. *Accounting & Finance*, 34(2), 49-66. DOI: 10.1111/j.1467-629X.1994.tb00269.x.
- Abernethy, M. A., Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 241-258. DOI: 10.1016/0361-3682(94)E0014-L.
- Agbejule, A. (2005). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: A research note. *Accounting and Business Research*, 35(4), 295-305. DOI: 10.1080/00014788.2005.9729996.
- Baldegger, R. J. (2012). *Management in a Dynamic Environment. Concepts, Methods and Tools*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien. ISBN 9783834937483.
- Borys, T. (2012). Interdyscyplinarność nauk o jakości. *Zarządzanie i Finanse*, 10, 3, 1, 7-23.
- Borys, T., Rogala, P. (2011). *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376415512.
- Bouwens, J., Abernethy, M. A. (2000). The consequences of customization on management accounting system design. *Accounting, Organizations and Society*, 25(3), 221-241. DOI: 10.1016/S0361-3682(99)00043-4.
- Brown, V. R., Paulus, P. B. (2002). Making group brainstorming more effective: Recommendations from an associative memory perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 208-212. DOI: 10.1111/1467-8721.00202.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Wiesbaden: Pitman Publishing. ISBN 9781292156040.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Chodźński, A. (2000). *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna ISBN 8391350916.

¹⁰ Przedmiotem kolejnych opracowań autorów będą badania dotyczące efektów analizy kosztów jakości w strategii przedsiębiorstw produkcyjnych oraz działań ujmowanych w strategii kosztów jakości.

- Ciechan-Kujawa, M. (2005). *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-68-X.
- Ettinger, J., Sittig, J. (1984). *Lepsza jakość – większe efekty*, Warszawa: WNT. ISBN
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. DOI: 10.5465/255955.
- Hall, J. A. (ed.) (2011). *Accounting Information Systems*. South Western: Cengage Learning, Mason. ISBN 1337619205.
- Harrington, H. J. (1987). *Poor – Quality Cost*, New York and Basel Milwaukee: Marcel Dekker Inc., ASQC Quality Press. DOI: 10.1002/qre.4680030420.
- Hoque, Z. (2011). The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting*, 27(2), 266–277. DOI: doi.org/10.1016/j.adiac.2011.05.006.
- Huefner, R. J., Largay, J.A. (2008). The role of accounting information in revenue management. *Business Horizons*, 51(3), 245-255. DOI: 10.1016/j.bushor.2008.01.013.
- Jespersen, K., Bysted, R. (2016). Implementing new product development: A study of personal characteristics among managers. *International Journal of Innovation Management*, 20(3). DOI: 10.1142/S1363919616500432.
- Juran, J. M., Gryna, F. M. (1974). *Jakość, projektowanie, analiza*. Warszawa: WNT.
- Karaszewski, R. (2001). *TQM teoria i praktyka*, Toruń: TNOiK. ISBN 8372850313.
- Karaszewski, R., Skrzypczyńska, K. (2013). *Zarządzanie jakością*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”. ISBN
- Kister, A. (2005). *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-70-1.
- Kokot-Stępień, P. (2004). Rachunek kosztów jakości instrumentem controllingu w zakresie zarządzania jakością. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 67, 83-92.
- Li, D. Y., Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Lisiecka, K. (1999). Koszty zapewnienia jakości a ekonomika jakości. Problemy teorii i dylematy praktyki. *Problemy Jakości*, 2.
- Lisiecka, K. (2000). Koszty jakości. W: J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej. ISBN 8372074798.
- Lisiecka, K. (2002). Kreowanie jakości: Uwarunkowania – strategie – techniki. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, 352, 281-282.
- Masser, W. J. (1957). The Quality Management and Quality Costs. *Quality Control in India*, 14, 5-8;
- Mia, L., Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13. DOI: 10.1016/0361-3682(94)90010-8.
- Mia, L., Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. DOI: 10.1016/S0278-4319(00)00033-5.
- Mumford, M. D., Gustafson, S. B. (1998). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43. DOI: 10.1037/0033-2909.103.1.27.
- Nixon, F. (1974). *Jakość i niezawodność a zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Nowak, E. (1994). *Decyzyjne rachunki kosztów*. Warszawa: Wydawnictwo PWN. ISBN
- Nowak, E. (2010). *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*. Wrocław: Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo. ISBN 9788389179449.
- Nowak, E. (2015). Zarządzanie kosztami zorientowane na strategię przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne*, 229, 133-142.
- Nowak, E. (2017). Costs an Economic category exposed to risk. W: E. Nowak, M. Kowalewski (red.), *Global Challenges of Management Control and Reporting*. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics, 195-202. DOI: 10.15611/pn.2017.474.17.
- Nowak, E., Wierzbński, M. (2010). *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo PWE. ISBN 9788320818505.

- Obied-Allah, F. M. (2016). Quality Cost and Its Relationship to Revenue Sharing in Supply Chain. *Accounting and Finance Research*, 5, 173-189. DOI: 10.5430/afr.v5n3p173.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., Poletes, G., Camacho, L. M. (1993). Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 78-89. DOI: 10.1177/0146167293191009.
- Petrus, B. (2019). Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects. *Management Sciences*, 24(1), 28-36.
- Porter, L. J., Rayner, P. (1992). Quality Costing for Total Quality Management. *International Journal of Production Economics*, 27, 69-81. DOI: 10.1016/0925-5273(92)90127-S.
- Shah, K., Mandal, P. (1999). Issues related to implementing quality cost programs – a review. *Total Quality Management*, 10, 1093-1106. DOI: 10.1080/0954412997082.
- Skrzypek E. (1999). Efektywność działań w TQM. Koszty jakości. *Problemy Jakości*, 31, 7, 5-13.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 8322716265.
- Skrzypek, E. (2003). Koszty jakości jako narzędzie oceny efektywności organizacji. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia* 37, 415-439.
- Strauß, E., Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268. DOI: 10.1007/s00187-012-0158-7.
- Tece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. DOI: doi.org/10.1002/smj.640.
- Zajac, S. (2014). Koszty jakości jako determinanty rozwoju przedsiębiorstwa. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigoń w Krośnie*, 67, 163-183.
- Zymonik, Z. (2000). *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. ISBN 8370857442.
- Zymonik, Z. (2003). *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydanie drugie*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. ISBN 8370857442.

Quality costs in the company's strategy

Abstract: The main goal of the work is to define quality costs (recognition of the perception direction), define their place and role in the strategy of a production company. The research related to producers of parts and subassemblies of agricultural machines intended for the first assembly. Achieving the main goal required the formulation and implementation of partial goals, the authors of which include: (1) enhancing the importance of quality costs from the perspective of management and quality sciences (theoretical layer); (2) nominat-

ing desiderata relevant to the content and scope of research; (3) compiling a research model in the form of an evaluation sheet, which is the result of the exploration of the literature and a study carried out among deliberately selected experts (theoretical and design layer). The concretized explications have become the substrate that defines the right direction of fundamental research (verification of the research model); concretization of quality cost desiderata among producers of the agricultural machinery sector (self-assessment).

Keywords: quality costs, company strategy, production for the first assembly, agricultural machinery sector

Transport miejski w koncepcji logistyki miasta a zrównoważony rozwój

Katarzyna Huk

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: k.huk@wez.uz.zgora.pl
ORCID: 0000-0002-4476-6062

Agata Górak

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: agata_g615@wp.pl
ORCID: 0000-0002-5669-9442

Natalia Bajda

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: natalia-bajda@wp.pl
ORCID: 0000-0003-3269-656X

Weronika Bednarek

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: werbed@interia.pl
ORCID: 0000-0002-8536-7076

Streszczenie: Odpowiednie zrównoważenie wszystkich czynników w gospodarce jest kluczowe do dalszego rozwoju, a także przyszłości społeczeństwa i warunków życia. Stąd istotne wydaje się odpowiednie gospodarowanie czynnikami, a także eksploatacją środowiska. Jednym z rozwiązań jest odpowiedzialne podejmowanie działań w zakresie logistyki miejskiej. Tylko odpowiednie zarządzanie w myśl zrównoważonego rozwoju może dać społeczeństwu dobre warunki życia w aglomeracji, a także dalszy rozwój gospodarcze poprzez napływających inwestorów. W artykule podjęto tematykę zrównoważonego rozwoju w logistyce miejskiej w ujęciu przemieszczania ludzi. Celem artykułu jest analiza wykorzystania w aglomeracjach autobusów i aut osobowych pod kątem środka napędu (ekologiczne i tradycyjne formy transportu). Analiza została przeprowadzona w rozbiciu na poszczególne powiaty. Ograniczono ją do Polski, ze szczególnym uwzględnieniem województwa lubuskiego. Artykuł został oparty na analizie literatury przedmiotu oraz o danych statystycznych.

Słowa kluczowe: koncepcja logistyki miejskiej, zrównoważony rozwój, transport miejski, autobusy

1. Wprowadzenie

Determinantem poprawnego działania danego systemu jest wyznaczenie konkretnych celów i zadań do zrealizowania. Jako główny cel funkcjonowania aglomeracji należy obierać nieustanny rozwój. Każde miasto posiada swoją specyfikę zależną od położenia geograficznego, głównego celu działania,

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Katarzyna Huk
Uniwersytet Zielonogórski
Instytut Nauk o Zarządzaniu
i Jakości, ul. Podgórna 50,
65-001 Zielona Góra
e-mail: k.huk@wez.uz.zgora.pl

zasobów naturalnych itd. Stąd też konieczny jest nieustanny rozwój zapewniający rozszerzenie podstawowej działalności i atrybutów danej aglomeracji. Jednocześnie nie można przy tym zapominać o konieczności: zapewnienia oczekiwanego poziomu życia mieszkańców, rozsądnego zarządzania systemem miejskim oraz wdrażania procedur odpowiadających ochronie środowiska. Miasta to również możliwości rozwoju różnego rodzaju inwestycji, stąd biorąc pod uwagę dalszą ekspansję należy również uwzględniać możliwości przyciągnięcia potencjalnych inwestorów. Stąd też, w logistyce miejskiej dużą rolę pełnią interesariusze, z tymże nie tylko władze zarządzające miastem, ale także inne grupy społeczne, np. dostawcy infrastruktury, właściciele nieruchomości itd. (Browne, Lindholm, Allen, 2015, s. 19).

Wdrażane procedury oraz działania związane z logistyką miejską powinny być zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to z poszukiwaniem możliwych optymalnych rozwiązań, mogących wpłynąć na polepszenie jakości, efektywności i opłacalności wykonywanych usług, mając równocześnie na uwadze oddziaływanie na środowisko naturalne.

Celem artykułu jest prezentacja poziomu wykorzystania w aglomeracjach autobusów i aut osobowych pod kątem środka napędu (ekologiczne i tradycyjne formy transportu). Analiza została przeprowadzona w rozbiciu na poszczególne powiaty. Ograniczono ją do Polski, ze szczególnym uwzględnieniem województwa lubuskiego. Artykuł został oparty na analizie literatury przedmiotu oraz o danych statystycznych.

2. Zrównoważony rozwój a logistyka miasta

Pojęcie zrównoważonego rozwoju obecnie jest kwestią poruszaną w większości procesów decyzyjnych, podejmowanych przez władze działające na szczeblach regionalnych, krajowych, europejskich czy międzynarodowych (Russo i in., 2020, s. 619-629). Według Sakhapowa i Nikolaewej (2021) działania zmierzające do zrównoważenia transportu odnoszą się do realizacji procesów w taki sposób, aby „zaspokoić obecne potrzeby transportowe ludzkości, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb transportowych” (Sakhapowa, Nikolaeva, 2021). Priorytetem każdej jednostki terytorialnej powinno być działanie służące nie tylko rozwojowi zrównoważonemu, ale również trwałemu, który będzie akceptowany przez społeczeństwo, bezpieczny dla ekologii oraz o charakterze realnym ekonomicznie (Witkowski, Stajniak, Chojnacka, 2016, s. 451). Zrównoważony rozwój to wpływ na społeczeństwo i otoczenie (Bajdor, Pawełoszek, Fidlerova, 2021, s. 2). Stanowi on odpowiedź na trzy główne problemy współczesnego świata: rozwój gospodarczy, postęp społeczny i relacje ze środowiskiem (Gore, 1992; Norouzi, Ataei, s. 69; Surówka i in., 2021, s. 1). Należy również zwrócić uwagę, iż „zrównoważony rozwój opiera się na integracji gospodarczo-środowiskowej, ochronie środowiska, zaangażowaniu międzypokoleniowym oraz sprawiedliwości międzypokoleniowej i jakości życia oraz udziale jednostek w procesie rozwoju. Staje się konkretny, gdy poprawia jakość ludzkiego życia, a po drugie, żywotność planety” (Norouzi, Ataei, s. 69; Kelimeler, 2020, s. 1923). Zrównoważony rozwój omawia kwestie nie tylko teraźniejszości, ale również konieczności zadbania o potrzeby przyszłych pokoleń (WCED, 1987, s. 300). Jednym z największych zagrożeń jest wpływ zarówno w odniesieniu do gospodarstw domowych, jak również całego przemysłu – energii, zużycia wody, wpływu na środowisko naturalne, zużywania się surowców naturalnych

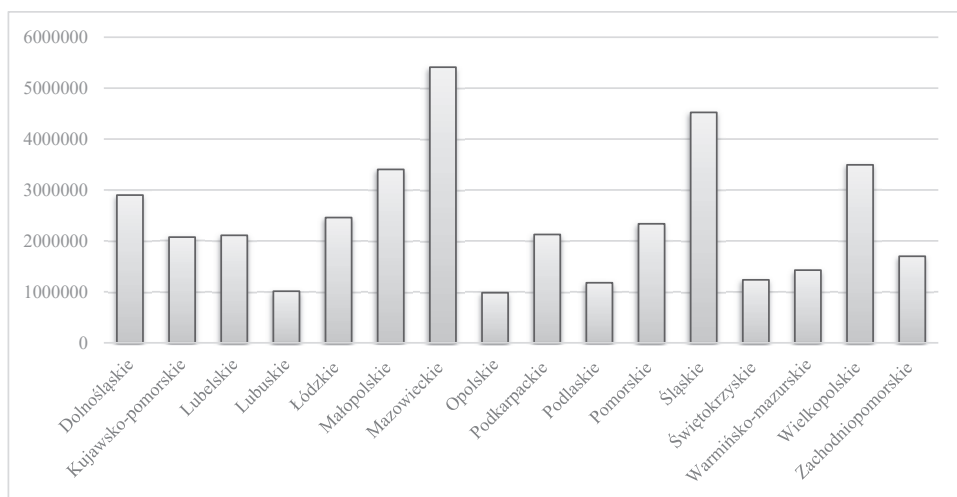
itd. (Fidlerová, Ml̄kva, 2018, s. 90; Straka, Rosova, 2018, s. 1; Olajuyin i in., 2019, s. 12-15; Japee, Oza, 2021, s. 5610-5619; Brent, 2021, s. 1). Tak więc zrównoważony rozwój dotyczy całego świata, a także w mniejszej skali poszczególnych obywateli. Jednym z obszarów jej zainteresowania są miasta, które jako mniejsze, bądź większe skupiska ludności i organizacji, oddziałują na środowisko, ekonomię i społeczeństwo. Istotne jest więc odniesienie zrównoważonego rozwoju do istoty zarządzania miastem, a tym samym koncepcji logistyki miasta.

W ostatnim okresie powstała nowa koncepcja logistyki miasta, której jednym z kluczowych aspektów jest dbanie o zrównoważony rozwój. Logistyka miasta według de Luca (2010) jest obszarem, który obejmuje m.in. optymalizację transportu ładunku i osób w granicach miast. Jednym z celów logistyki miejskiej są działania zmierzające do osiągnięcia balansu pomiędzy potrzebą zwiększenia wydajności transportu a negatywnym wpływem tych procesów na ekosystem (Tadić, Zečević, Krstić, 2015). M. Szymczak (2008) określił pięć obszarów logistyki miejskiej, obejmujących: „towarowy transport w mieście, transport dostawczy i wywozowy, a także przewozy tranzytowe, zabezpieczenie i składowanie dóbr na rzecz miasta, osobowy transport miejski i podmiejski oraz osobowy ruch tranzytowy, zaopatrzenie miasta, wywóz z miasta odpadów i odprowadzanie nieczystości” (Szymczak, 2008). Zwraca on szczególną uwagę na transport i przemieszczanie ładunków, osób, a także odpadów odbywających się na obszarze miasta, a także dotyczący połączeń z innymi aglomeracjami i makroregionami. Tak więc jednym z kluczowych zadań logistyki miasta jest tworzenie miejskiego systemu transportowego, którego celem będzie optymalizacja czasu przemieszczania się (Ehmke, 2012). Ponadto Taniguchi (2014) zwraca uwagę na dodatkowe wyzwania, które stoją przed logistyką miejską, takie jak: minimalizowanie zjawiska kongestii transportowej oraz racjonalne gospodarowanie energią. Logistykę miasta można bezpośrednio odnieść również do społecznej odpowiedzialności biznesu, których jeden ze wspólnych i kluczowych aspektów będzie środowiskowy (Huk, 2015; Huk, Witkowski, Wasilewski, 2016; Huk, Szudra, 2016).

Zarządzanie miastem wymaga ciągłej poprawy jakości realizowanych procesów. Oprócz aspektu ekologicznego istotny jest również aspekt ekonomiczny. Zrównoważony rozwój w tym obszarze sprowadza się do redukcji kosztów związanych z działaniami związanymi z logistyczną obsługą miasta. Jako cel społeczny natomiast logistyka miasta stawia sobie postępowanie w taki sposób, aby w jak najlepszy sposób zaspokajać potrzeby mieszkańców. Sposobem na osiągnięcie sukcesu jest zrównoważenie działań we wszystkich trzech wymienionych obszarach, tj. ekologicznym, ekonomicznym i społecznym (Saniuk, Witkowski, 2011). Ponadto aglomeracje dysponują instrumentami, które również można uznać za czynniki zrównoważonego rozwoju gminy oraz miasta. Zaliczamy do nich: strategie rozwoju, budżet, studium uwarunkowań i warunków zagospodarowania przestrzennego, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (Sekuła, 2002, s. 331). Zrównoważony rozwój będzie więc odpowiadał za zachowanie odpowiednich proporcji pomiędzy wymienionymi obszarami, a jego wpływ w logistyce miejskiej w największym stopniu będziemy identyfikować w obszarze transportu i przemieszczania osób, materiałów, ładunków itd.

3. Transport miejski a zrównoważony rozwój – analiza wykorzystania środków transportu miejskiego w Polsce

Transport publiczny odgrywa niebagatelną rolę w życiu mieszkańców miast. Zadawalający dostęp do środków transportu publicznego jest jednym z determinantów decydujących o atrakcyjności danego regionu. Transport miejski powinien być zgodny z zasadami zrównoważonej mobilności, a przy tym musi spełniać wymogi dotyczące bezpieczeństwa oraz dostępności dla użytkowników (Brzustewicz, 2013). W transporcie miejskim przez użytkowników wykorzystywane są następujące pojazdy: samochody osobowe, autobusy, tramwaje, metro, rower miejski, hulajnogi, skutery miejskie, trolejbusy. Na potrzeby lepszego zobrazowania dynamiki wykorzystania pojazdów w poszczególnych województwach w Polsce, na poniższym wykresie przedstawiono liczbę ludności Polski w 2019 roku z podziałem na województwa (rysunek 1). Niestety z uwagi na brak aktualnych danych w międzynarodowych bazach za okres analizy przyjęto lata 2015- 2019.



Rysunek 1. Ludność w Polsce w 2019- podział na województwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2021; BZ, 2021.

Polska dzieli się na 16 województw. W 2019 r. najwięcej Polaków zamieszkiwało w województwie mazowieckim (ponad 5 mln osób). W województwie tym znajduje się miasto stołeczne Warszawa, które liczy ponad 3 mln mieszkańców. Ponad 400 tys. Polaków zamieszkuje województwo śląskie, które dodatkowo charakteryzuje się dużą gęstością zaludnienia. Najmniejsza liczba ludności zamieszkuje w województwach: lubuskim i opolskim (około 1 mln mieszkańców w każdym).

Niezależnie od liczby ludności, w każdym wyróżnionym obszarze mieszkańcy przemieszczają się, wykorzystując różnorakie pojazdy. Podczas codziennych podróży korzystają m.in. z autobusów lub własnych samochodów osobowych, napędzanych różnymi paliwami, np. benzyną czy olejem napędowym. Dla każdego województwa przedstawiono liczbę zareje-

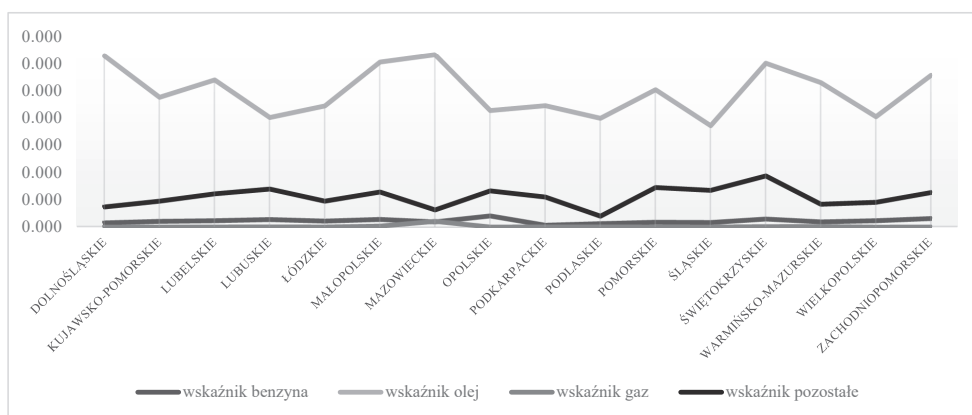
strowanych autobusów i samochodów osobowych w latach 2015-2019, spalających benzynę, olej napędowy, gaz oraz liczbę pojazdów klasyfikowanych jako „pozostałe”, czyli pojazdów hybrydowych, z zasilaniem elektrycznym lub innym alternatywnym źródłem energii. Obliczono również wskaźnik przedstawiający ilość pojazdów zarejestrowanych w danym województwie przypadającą na jednego mieszkańca w 2019 r. według poniższego wzoru:

$$LZPNMW = \frac{\text{liczba zarejestrowanych pojazdów w danym województwie}}{\text{liczba mieszkańców danego województwa}} \quad (1)$$

gdzie:

LZPNMW – liczba zarejestrowanych pojazdów przypadająca na jednego mieszkańca województwa.

Odnosząc dane o zaludnieniu danych województw porównano je z danymi o ilości autobusów (rysunek 2) oraz aut osobowych (rysunek 3) zarejestrowanych w danych obszarach.



Rysunek 2. Liczba zarejestrowanych autobusów przypadająca na jednego mieszkańca województwa

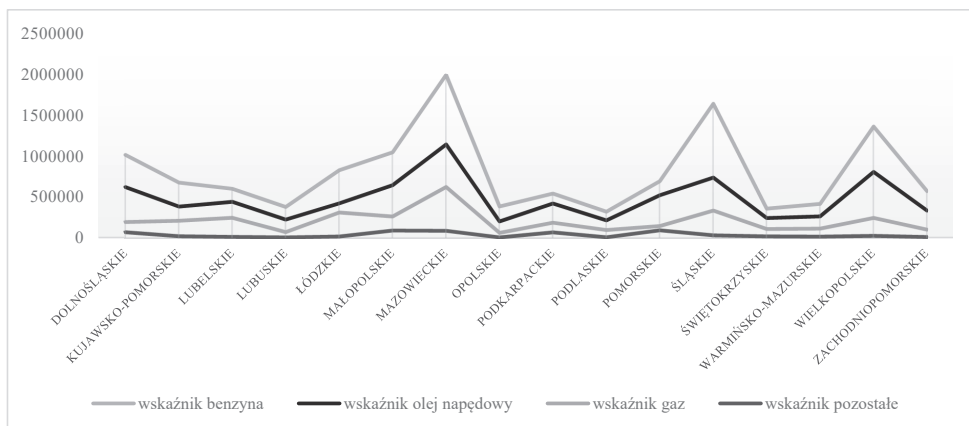
Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2021; BZ, 2021.

Z przeprowadzonej analizy wykorzystania autobusów z uwzględnieniem środka napędu i zaludnienia danego województwa wynika:

- najwyższą wartość wskaźnika liczby autobusów spalających olej napędowy osiągnięto dla województwa mazowieckiego, natomiast najniższą wartość odnotowano dla województwa śląskiego,
- najwyższą wartość w przypadku paliw alternatywnych odnotowano dla województwa świętokrzyskiego, najslabiej zaś wypada województwo podlaskie oraz mazowieckie,
- w Polsce zdecydowanie dominuje wykorzystanie autobusów napędzanych olejem napędowym. Warto zauważyć, iż w województwie mazowieckim, jako największym w Polsce, dominują środki transportu miejskiego z wykorzystaniem oleju napędowego, natomiast najmniej środków transportu jest na alternatywne formy (autobusy elektryczne itd.).

- województwo wielkopolskie natomiast minimalizuje autobusy na olej napędowy, a inwestuje właśnie w alternatywne, prośrodowiskowe formy transportu.

Podobnej analizy dokonano w stosunku do aut osobowych. Na poniższym rysunku (rysunek 3) przedstawione zostały auta osobowe zarejestrowane w Polsce z uwzględnieniem formy napędu.



Rysunek 3. Liczba zarejestrowanych aut osobowych przypadająca na jednego mieszkańca województwa

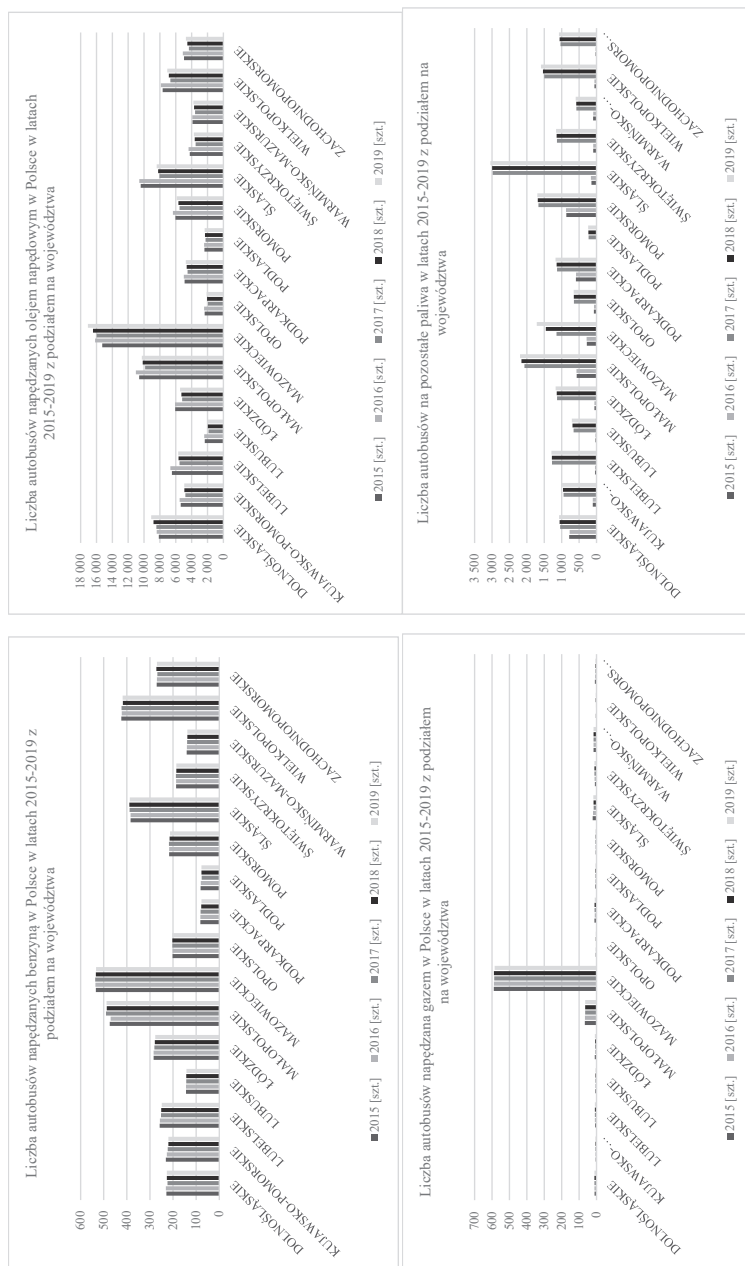
Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2021.

Przeprowadzona analiza wskazuje na wykorzystanie aut osobowych na jednego mieszkańca z podziałem na poszczególne województwa. Z przeprowadzonej analizy wynika:

- w województwie mazowieckim, śląskim i wielkopolskim jest najwyższy wskaźnik aut przypadających na jednego mieszkańca, co wskazuje, iż w większych miastach pomimo wielu rozwiązań dotyczących alternatywnych form transportu mieszkańcy kupują najczęściej aut na gospodarstwo domowe,
- wśród aut decydują te wykorzystujące benzynę, olej napędowy, a następnie gaz i formy alternatywne (np. auta elektryczne),
- pomimo wielu nowych rozwiązań, świadomości społeczeństwa o prośrodowiskowych formach transportu osobowego, polityce i kampanii prośrodowiskowych, np. aut elektrycznych, wskaźnik ten jest na dość niskim poziomie,
- nie ma zależności pomiędzy kupnem aut elektrycznych a wielkością województwa, stąd można też stwierdzić, iż dochody mieszkańców w większych miastach mają mniejszy wpływ na zakup tego rodzaju pojazdów.

3.1. Liczba autobusów w Polsce z podziałem na stosowany rodzaj napędu

Aspekt środowiskowy w logistyce miejskiej to przede wszystkim środki transportu miejskiego. Stąd też analizie poddane zostały dane dotyczące wykorzystania autobusów z podziałem na rodzaj paliwa, w podziale na województwa oraz w ujęciu lat 2015- 2019, co przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Liczba autobusów z uwzględnieniem rodzaju paliwa w podziale na województwa

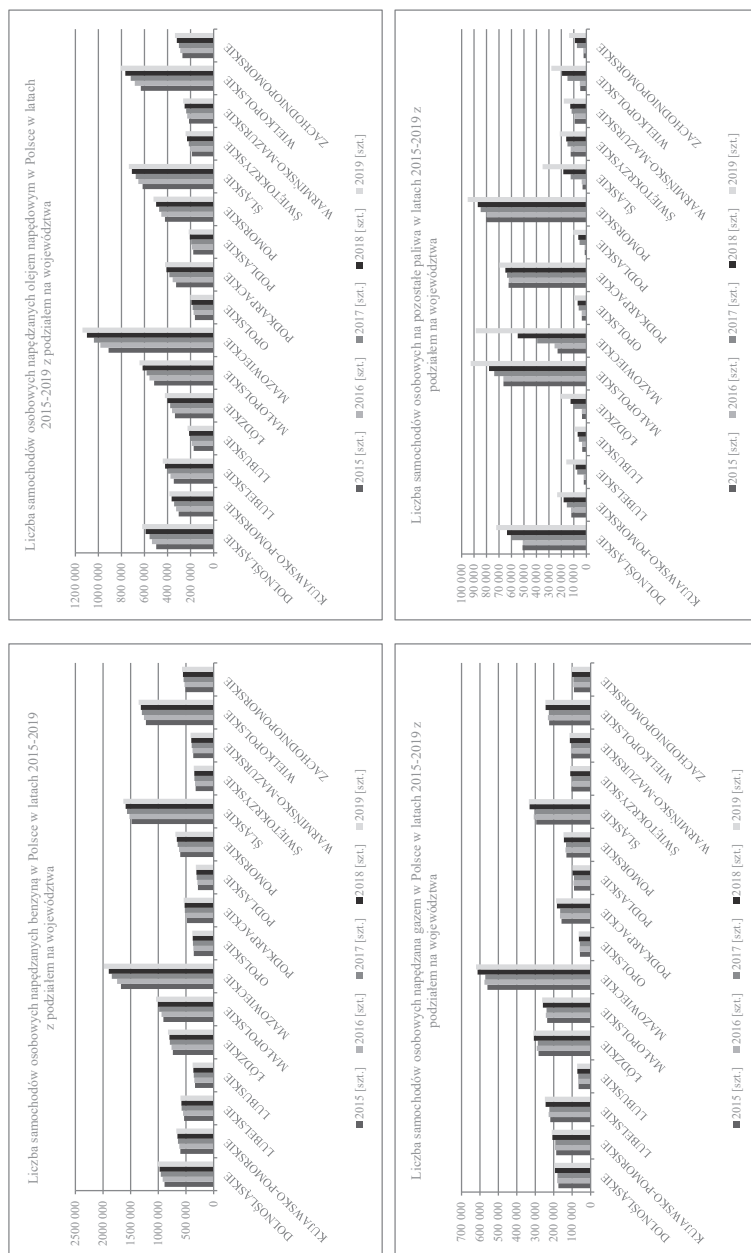
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS,2021; BZ, 2021.

W okresie 2015- 2019 widać dużą tendencję zmian liczby autobusów (rysunek 4). Zmiany te są w głównej mierze wynikiem wprowadzanych wytycznych odnośnie do transportu miejskiego oraz możliwości inwestycji w nowy tabor. Z przeprowadzonej analizy można wyciągnąć następujące wnioski:

- niezmiennie od 2015 r. największa liczba autobusów spalających benzynę zarejestrowana jest w województwie mazowieckim. Najmniej takich autobusów zarejestrowano w województwach: podkarpackim i podlaskim;
- największą popularnością w Polsce pod względem pojazdów zbiorowych z gałęzi transportu drogowego cieszą się autobusy napędzane olejem napędowym. Najwięcej autobusów napędzanych olejem napędowym zarejestrowano, podobnie jak w przypadku pojazdów na benzynę, w województwie mazowieckim. Najmniej autobusów na olej napędowy jest zarejestrowane w województwach: lubuskim, opolskim i podlaskim;
- we wszystkich województwach odnotowano spadek pojazdów transportu zbiorowego napędzanych olejem napędowym w 2017 r. w porównaniu do roku 2016, gdzie największe zmniejszenie ilości odnotowano w województwie śląskim;
- Biała Księga Transportu z 2011 r. opracowana przez Komisję Europejską przewiduje ograniczenie gazów cieplarnianych do 2030 r. o 20% w porównaniu z rokiem 2008 oraz do 2030 r. ograniczenie o połowę liczby pojazdów z silnikami spalinowymi i ich całkowitą eliminację z miast do 2050 r. (Komisja Europejska, 2011);
- autobusy spalające gaz są najmniej popularnym rodzajem pojazdów tego typu w Polsce;
- w Polsce pod względem rejestracji pojazdów autobusowych na gaz zdecydowanie prowadzi województwo mazowieckie. Może to być spowodowane tym, iż w województwie mazowieckim znajduje się Warszawa, która jest dużą aglomeracją, a autobusy spalające gaz są stosunkowo najtańsze w utrzymaniu. W 2019 r. najmniej autobusów na gaz zarejestrowano w województwach: wielkopolskim i opolskim;
- w każdym województwie w 2017 r. nastąpił znaczny wzrost liczby zarejestrowanych autobusów zasilanych alternatywnie. Dodatkowo, w każdym z województw można zauważyć tendencję wzrostową, analizując lata 2015-2019. Największa liczba autobusów zasilanych alternatywnie zarejestrowana jest w województwie śląskim, natomiast najmniej w województwie podlaskim. Może to być spowodowane faktem, że zakup autobusu elektrycznego wiąże się z kosztowną inwestycją, nie tylko w pojazdy, lecz także w infrastrukturę do ich ładowania;
- artykuł 68 wprowadzonej w 2018 r. Ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych zakłada, że od dnia 1 stycznia 2022 r. udział pojazdów elektrycznych w całym taborze transportu publicznego będzie wynosić 10%, natomiast od dnia 1 stycznia 2023 r. będzie to udział co najmniej 20%. Dodatkowo artykuł ten przewiduje udział autobusów zeroemisyjnych (elektrycznych i napędzanych wodorem) w całości floty transportowej na poziomie 5% od 1 stycznia 2021 r. do 20% od 1 stycznia 2025 r. (Ustawa z 11 stycznia 2018 r.);
- normy emisji spalin dla silników wysokoprężnych są regulowane przez Rozporządzenie Komisji UE z 2012 r. Aktualnie normą spalin ww. typów pojazdów jest norma EURO 6 ustalona w 2014 r. z późniejszymi zmianami w latach 2018-2019 (Rozporządzenie Komisji UE z 29 maja 2012 r.).

3.2 Liczba samochodów osobowych w Polsce z podziałem na stosowany rodzaj napędu

Analogicznie do przeprowadzonej powyżej analizy zostaną przedstawione statystyki dotyczące liczby samochodów osobowych w Polsce w latach 2015-2019, co przedstawiają schematy poniżej (rysunek 5).



Rysunek 5. Liczba samochodów osobowych z uwzględnieniem rodzaju paliwa w podziale na województwa

Źródło: opracowanie własne: GUS, 2021; BZ, 2021.

Ukazane na schematach (rysunek 5) dane statystyczne przedstawiają liczbę aut w zależności od roku, województwa, a także formy napędu aut osobowych. Uwzględnione zostały auta napędzane na benzynę, olej napędowy, gaz i inne formy, np. auta elektryczne. Należy zauważyć, iż wykresy te przedstawiają równe wielkości aut, dlatego należy zwrócić uwagę na oś wielkości. Z przedstawionych danych wynika, iż:

- wśród wszystkich województw w Polsce najmniejszą ilość samochodów napędzanych benzyną rejestruje się w województwie podlaskim. Najwięcej tego rodzaju samochodów jest w województwie mazowieckim;
- w każdym z województw w latach 2015- 2019 można zauważyć wzrost ilości samochodów napędzanych olejem napędowym. Najwięcej tego rodzaju pojazdów w roku 2019 odnotowano w województwie mazowieckim, a najmniej w województwie opolskim;
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska planuje wprowadzić pewne zmiany w Ustawie o elektromobilności i paliwach alternatywnych. Przewiduje się zaktualizowanie dotychczasowych zaleceń co do stref czystego transportu w miastach. Będą one obowiązkowe w aglomeracjach liczących ponad 100 tys. mieszkańców, w których odnotowuje się niepokojący poziom wskaźnika zanieczyszczeń powietrza dwutlenkiem azotu (NO_2) (Gov.pl, 2021);
- do strefy czystego transportu w mieście mogą wjechać pojazdy: elektryczne, zasilane wodorem, CNG oraz autobusy zeroemisyjne;
- największą ilość samochodów osobowych napędzanych gazem zanotowano w województwie mazowieckim. Najmniej samochodów przypisuje się województwu opolskiemu. Popularność tego typu pojazdów może wynikać z faktu, że cena za litr paliwa gazowego jest prawie dwa razy niższa od ceny jednego litra ropy i benzyny;
- na przestrzeni analizowanych lat 2015-2019 zauważalny jest istotny wzrost zarejestrowanych samochodów napędzanych pozostałym rodzajem paliwa. W roku 2019 najmniej tego rodzaju samochodów odnotowano w województwie lubuskim, a najwięcej w województwie pomorskim. Zakup samochodu osobowego o napędzie elektrycznym wiąże się z ogromnymi kosztami, co sprawia, że nie każdy uczestnik ruchu drogowego jest w stanie pozwolić sobie na taką inwestycję.

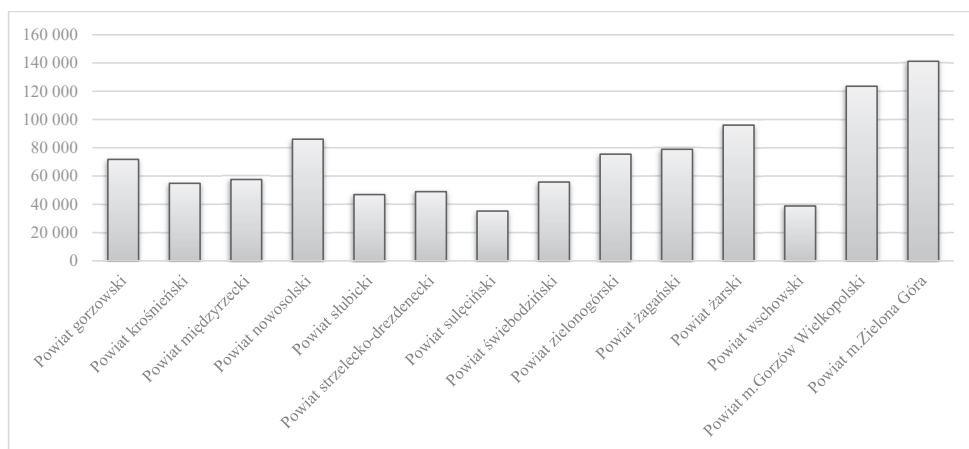
Polityka środowiskowa zakłada wprowadzenie alternatywnych form energii, w tym wdrożenie pojazdów o alternatywnych środkach napędu. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż występuje tendencja rosnąca w zakresie wykorzystania alternatywnych form napędu aut osobowych, a tendencja ta będzie się utrzymywać w przeciągu najbliższych lat. Do tego jednak niezbędne są dodatkowe formy zachęt stosowanych przez państwo, które zrekompen-sują wysokie koszty tychże aut.

4. Transport miejski w koncepcji logistyki miasta na przykładzie województwa lubuskiego

Województwo lubuskie zamieszkuje nieco ponad 1 mln mieszkańców, co sprawia, że jest to jedno z najmniej zaludnionych województw w Polsce. Znajduje się w zachodniej części Polski i graniczy z województwami: dolnośląskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim oraz od zachodu z Niemcami. Posiada dwie główne miejscowości, które walczą o miano stolicy województwa Zieloną Górę oraz Gorzów Wielkopolski.

4.1. Transport miejski a powiaty województwa lubuskiego

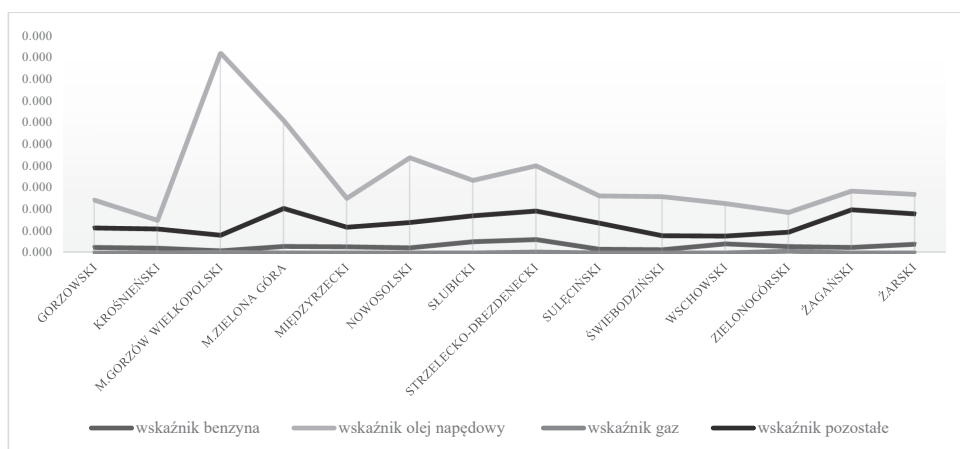
Województwo lubuskie dzieli się na 14 powiatów, z czego dwa to miasta na prawach powiatu, tj. Gorzów Wielkopolski i Zielona Góra. Dla każdego z powiatów zostanie policzony ten sam wskaźnik, który przypisywano dla wartości ogólnopolskich. Na poniższym wykresie (rysunek 6) przedstawiono liczebność poszczególnych powiatów województwa lubuskiego.



Rysunek 6. Ludność województwa lubuskiego w 2019 roku z podziałem na powiaty

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2021; Polska w liczbach, 2021.

Na poniższych wykresach (rysunek 7 i 8) zostały przedstawione wyniki uzyskane przy użyciu wzoru (1) dla liczby autobusów i samochodów osobowych przypadających na mieszkańca poszczególnego powiatu w województwie lubuskim.

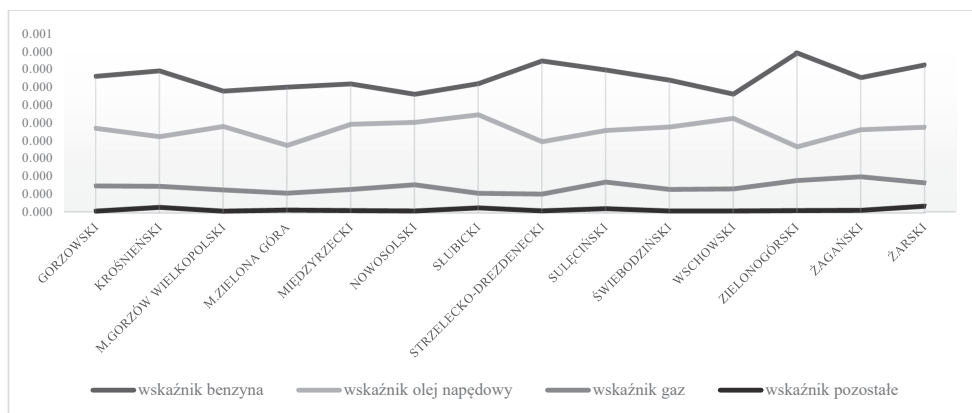


Rysunek 7. Liczba zarejestrowanych autobusów przypadająca na jednego mieszkańca powiatu w województwie lubuskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska w liczbach, 2021.

Analizując wskaźnik liczby zarejestrowanych autobusów na jednego mieszkańca poszczególnych powiatów w województwie lubuskim dla roku 2019 można wywnioskować, iż:

- największa liczba autobusów przypadająca na jednego mieszkańca jest w miastach Gorzów Wielkopolski oraz Zielona Góra, a także w dalszej kolejności w powiatach nowosolskim i strzelecko-drezdeneckim,
- największy wskaźnik dla pozostałych rodzajów paliw odnotowano w powiecie miasto Zielona Góra, a najmniejszy w powiecie wschowskim,
- należy zauważyć, iż w kolejnych latach miasta inwestowały bardzo mocno w autobusy elektryczne, czego przykładem jest miasto Zielona Góra. Obecnie w roku 2021 prawie wszystkie autobusy zostały wymienione na elektryczne.



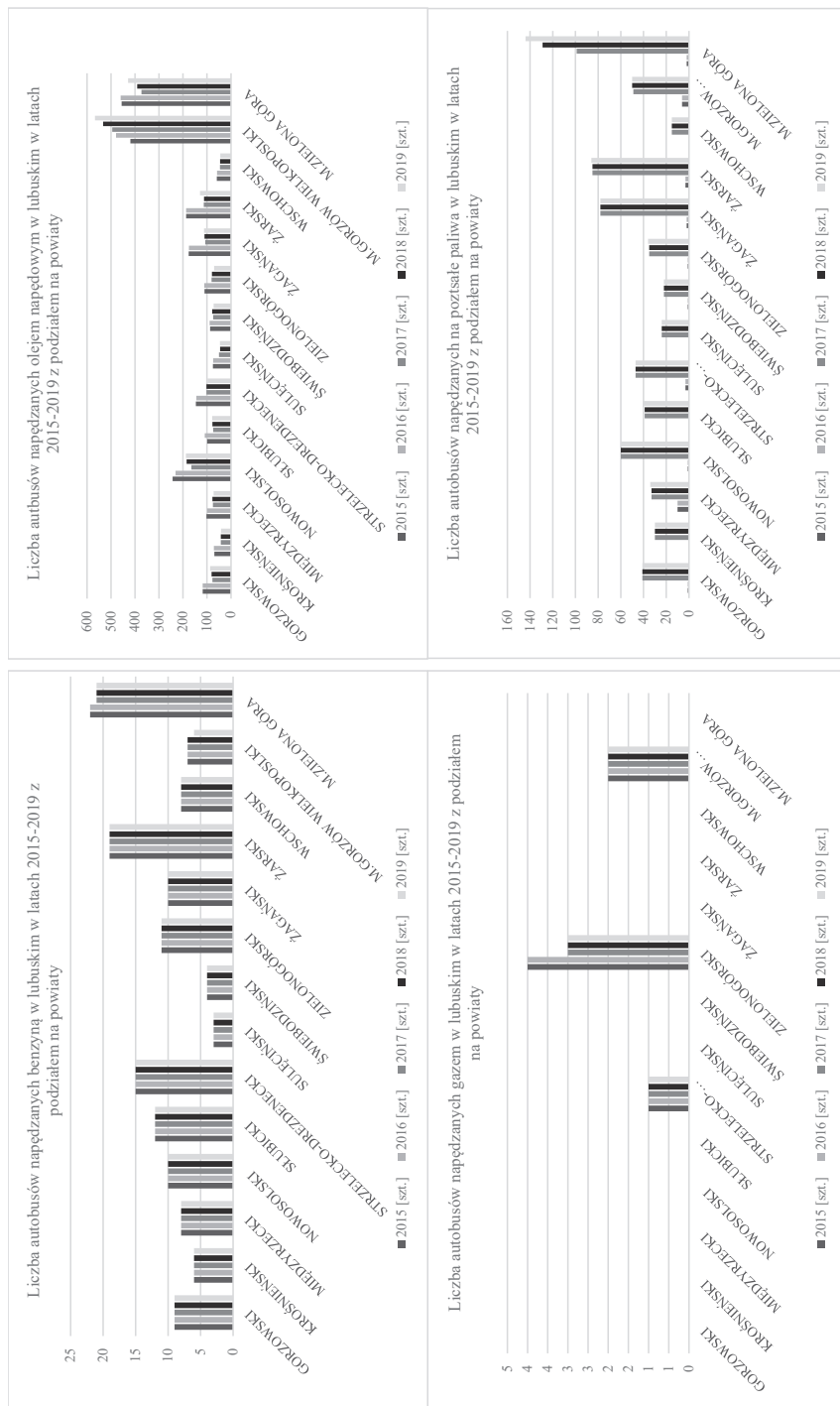
Rysunek 8. Liczba zarejestrowanych samochodów osobowych przypadająca na jednego mieszkańca powiatu w województwie lubuskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska w liczbach, 2021.

W odniesieniu do aut osobowych wskaźnik liczby zarejestrowanych samochodów przypadających na jednego mieszkańca powiatu w województwie lubuskim jest podobny, jak w całej Polsce. Nie ma tutaj żadnej specyfiki, która świadczyłaby o charakterystycznych dla tego obszaru tendencjach. W tychże obszarach występuje podobny poziom poszczególnych aut osobowych dla analizowanych obszarów.

4.1.1. Liczba autobusów w województwie lubuskim w podziałem na stosowany rodzaj napędu

Poniżej zostaną przedstawione dane związane z rodzajem stosowanego napędu w autobusach w województwie lubuskim w latach 2015-2019 (rysunek 9).



Rysunek 9. Liczba autobusów z uwzględnieniem rodzaju paliwa w podziale na powiaty dla województwa lubuskiego

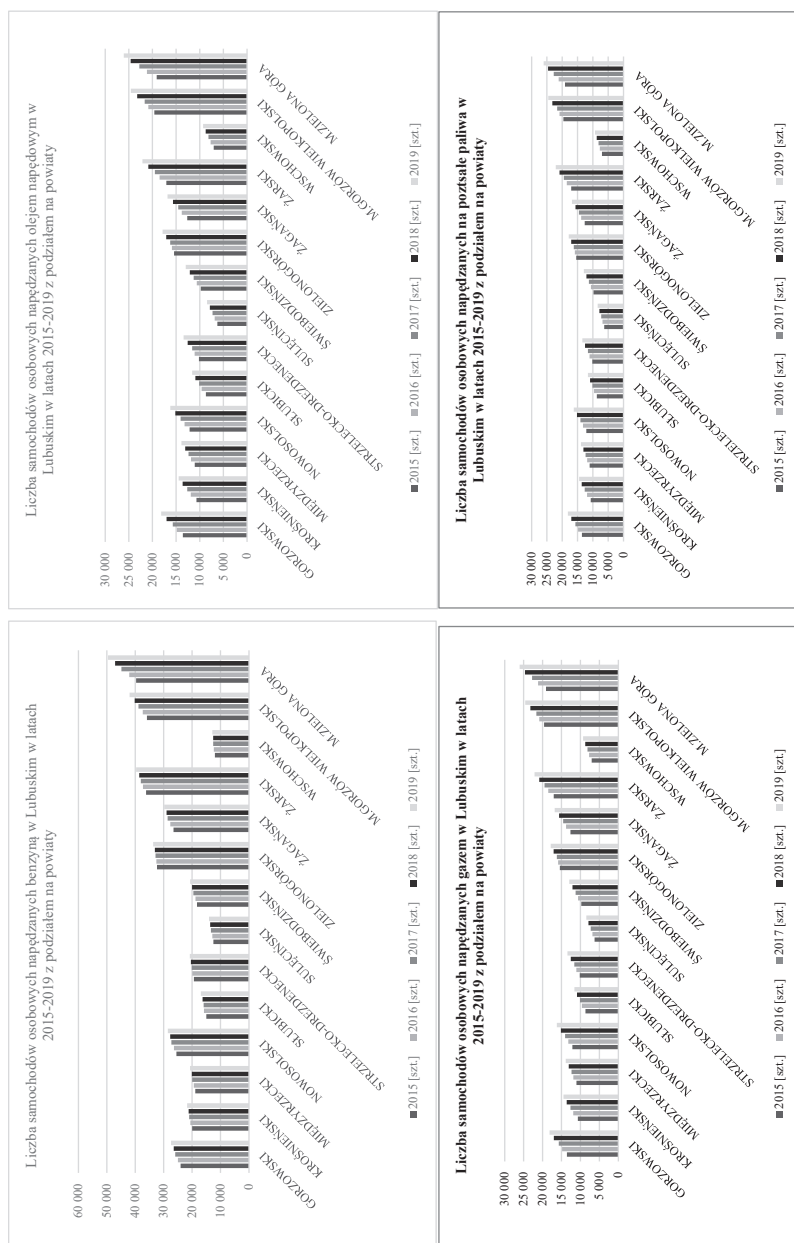
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska w liczbach, 2021.

Przedstawione dane (rysunek 9) wskazują na podobne tendencje, jak w całej Polsce. Liczba autobusów jest zależna od wielkości miasta oraz stosowanej polityki w zakresie logistyki miasta. Można wywnioskować, iż:

- największą ilość zarejestrowanych autobusów o napędzie benzynowym odnotowano w mieście Zielona Góra, a najmniej w powiecie sulęcińskim;
- najczęściej zarejestrowanych autobusów spalających olej napędowy jest w Gorzowie Wielkopolskim. Najmniej zarejestrowanych tego typu pojazdów jest w powiecie wschowskim;
- można wskazać tylko trzy powiaty, w których zarejestrowano autobusy napędzane gazem. Są to: powiat strzelecko-drezdenecki, powiat zielonogórski oraz miasto Gorzów Wielkopolski. Z tych trzech powiatów znaczącą przewagę w liczbie takich pojazdów ma powiat zielonogórski, natomiast najmniej jest w powiecie strzelecko-drezdeneckim;
- największa ilość autobusów zasilanych alternatywnymi źródłami energii w latach 2015-2016 była w powiecie międzyrzeckim. Jednak w 2019 r. największą liczbę zarejestrowanych tego typu autobusów odnotowano w Zielonej Górze. Natomiast najmniejszą liczbę odnotowano w powiecie wschowskim;
- w województwie lubuskim również obowiązują założenia Białej Księgi Transport z 2011 r., które przewidują ograniczenie gazów cieplarnianych oraz zmniejszenie liczby pojazdów, które nie są zeroemisyjne do 2050 r.;
- władze jednostek terytorialnych województwa lubuskiego stosują się do Ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych z 2018 r., inwestując w zakup zeroemisyjnych pojazdów transportu publicznego oraz dostosowanie infrastruktury do ich użytkowania. Świadczy o tym wzrost liczby takich środków transportu w perspektywie lat.

4.1.2. Liczba samochodów osobowych w województwie Lubuskim z podziałem na stosowany rodzaj napędu

Poniżej zostaną przedstawione dane związane z rodzajem stosowanego napędu w samochodach osobowych w województwie lubuskim w latach 2015-2019 (rysunek 10).



Rysunek 10. Liczba samochodów osobowych z uwzględnieniem rodzaju paliwa w podziale na powiaty dla województwa lubuskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska w liczbach, 2021.

Z danych statystycznych o liczbie samochodów osobowych dla województwa lubuskiego (rysunek 10) wynika, iż:

- największą ilość zarejestrowanych samochodów napędzanych benzyną odnotowano w mieście Zielona Góra. W powiecie wschowskim występuje najmniej zarejestrowanych samochodów osobowych napędzanych benzyną;

- najwięcej samochodów osobowych napędzanych olejem napędowym zarejestrowano w Zielonej Górze. Najmniej takich pojazdów zarejestrowali mieszkańcy powiatów: sułecińskiego oraz wschowskiego;
- największą liczbę zarejestrowanych samochodów osobowych o napędzie gazowym ma powiat żagański, natomiast najmniejszą – powiat słubicki;
- największa ilość samochodów osobowych o napędzie alternatywnym odnotowano w: powiecie m. Gorzów Wielkopolski oraz powiecie m. Zielona Góra. Z kolei najmniejszy udział zarejestrowanych samochodów osobowych o tym typie napędu przypada w powiecie sułecińskim;
- Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski to miasta województwa lubuskiego, które zostały objęte projektem stref czystego transportu w Polsce. W przypadku przekroczenia normy obecności dwutlenku azotu (NO_2) w powietrzu, miasta mogą wprowadzić takie strefy. Do takiej strefy mogą wjechać pojazdy: elektryczne, zasilane wodorem oraz CNG. Pojazdy z silnikami wysokoprężnymi i benzynowymi będą mogły wjeżdżać do stref po uiszczeniu odpowiedniej opłaty, pod warunkiem spełniania określonych kryteriów dotyczących norm emisji spalin;
- Zielona Góra, podobnie jak i inne miasta, wdraża usprawnienia wskazujące na stosowanie polityki proekologicznej w ramach koncepcji logistyki miejskiej. Zaliczyć do nich można: zwolnienie z opłat dla pojazdów elektrycznych i hybryd, liczne stacje ładowania aut elektrycznych itd.

Liczba aut osobowych z roku na rok wzrasta. Najbardziej preferowaną formą ich napędu są silniki elektryczne i hybrydowe, które w danych statystycznych mieszczą się w kategorii „pozostałe”. W tej kategorii nie ma jednak znacznego przyrostu liczby środków transportu ani prywatnego, ani publicznego.

4.2. Wykorzystanie alternatywnych środków napędu- wnioski z badań

Posiadacze samochodów osobowych oraz podmioty zarządzające miejskim transportem publicznym stoją przed nie lada wyzwaniem, aby sprostać dynamicznie zmieniającym się przepisom. Władze jednostek terytorialnych w Polsce, oprócz wprowadzania zmian w zakresie transportu publicznego, zachęcają dodatkowo mieszkańców do zrównoważonej mobilności, poprzez propagowanie zakupu samochodów osobowych zeroemisyjnych oraz korzystanie z alternatywnych środków transportu miejskiego, jak np. rower miejski czy hulajnogi. W odniesieniu do koncepcji logistyki miejskiej proponowane są następujące rozwiązania, które mogą oddziaływać na liczbę pojazdów z alternatywnymi formami napędu:

- rozbudowa sieci ładowania aut elektrycznych,
- rozbudowa infrastruktury dla aut elektrycznych i hybryd,
- minimalizowanie kosztów produkcji tego rodzaju pojazdów,
- dofinansowanie i finansowe preferencje dotyczące zakupu aut, parkingów, a także innych przywilejów dla posiadaczy aut elektrycznych i hybryd,
- lokowanie parkingów typu „park&ride” na obrzeżach miasta, z dogodnym dostępem do transportu publicznego oraz bez opłat parkingowych,

- stosowanie rozwiązań wpływających na poprawę ekologii w mieście takich, jak np.: park&ride, bike&ride, car-pooling, car-sharing itd.,
- rozbudowane sieci transportu publicznego na terenie miasta,
- inwestycje państwa i władz miasta w ekologiczne środki transportu publicznego,
- dofinansowanie do transportu miejskiego dla przemieszczających się po aglomeracji.

Przedstawione propozycje nie wyczerpują wszystkich możliwości, ale są jednym z kierunków dalszego rozwoju. Przedstawiona analiza wskazuje, iż w analizowanym okresie liczba aut elektrycznych i hybryd, podobnie jak i autobusów wzrasta, ale w bardzo wolnym tempie. Rozwój ten z uwagi na rozwój technologiczny powinien być bardziej dynamiczny. Autorzy niniejszego artykułu mają świadomość, iż dane powinny być aktualniejsze, ale z uwagi na ich brak w międzynarodowych bazach, proponuje się w przyszłości pogłębić niniejszy temat.

5. Podsumowanie

Zmiany dokonujące się w gospodarce nie koniecznie mogą pozytywnie wpływać na społeczeństwo i środowisko. Główną ideą, jaka powinna przyświecać każdemu rozwojowi, powinno być zrównoważenie we wszystkich obszarach. W artykule podjęto tematykę zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do transportu publicznego i prywatnego w myśl koncepcji logistyki miasta. Zrównoważony rozwój jest bardzo istotny i jest jednym z kierunków możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia. Jednym z rozwiązań w ramach logistyki miasta jest wprowadzenie środków transportu o ekologicznym wpływie na środowisko. Do takich środków zaliczono auta i autobusy napędzane elektrycznie oraz hybrydy. Jak widać z przeprowadzonych analiz statystycznych wykorzystanie ich jest na dość niskim poziomie. Większa ekspansja to w większości konieczność rozwoju infrastruktury dla tego typu pojazdów oraz niższe koszty produkcji, a co za tym idzie niższe koszty zakupu. Przyszłość dla tych form jest jednak bardzo optymistyczna, a co za tym idzie jeden z negatywnych czynników dla zrównoważonego rozwoju będzie mógł być z biegiem czasu wyeliminowany.

Bibliografia

- Bajdor, P., Pawełoszek, I., Fidlerova, H. (2021). Analysis and Assessment of Sustainable Entrepreneurship Practices in Polish Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 13(7), 3595. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13073595>.
- BZ. (2021). Wyniki badań bieżących. [online, dostęp: 2021-04-28]. Baza Demografii w Polsce. Dostępny w Internecie: <https://demografia.stat.gov.pl/BazaDemografii/Tables.aspx>.
- Brent, A. C. (2021). Renewable Energy for Sustainable Development. *Sustainability*, 13(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126920>.
- Browne, E., Lindholm, M., Allen, J. (2015). Partnership among Stakeholders. W: E. Taniguchi, R. G. Thompson, *City Logistics. Mapping The Future*, Boca Raton: CRC Press.
- Brzustewicz, P. (2013). Zrównoważone rozwiązania w transporcie miejskim – kierunki rozwoju. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 40, 85-96. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2013.007.
- de Luca, M. (2010). City Logistics. *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 3(2), 5-6.
- Ehmke, J. F. (2012). *Integration of Information and Optimization Models for Routing in City Logistics*. New York: Springer. ISBN 978-1-4614-3627-0.
- Fidlerová, H., Ml̄kva, M. (2018). Application Of Selected Methods Of Industrial Engineering In Enterprises In The Context Of Sustainable Production. *Quality Production Improvement*, 2 (9), 71-91. DOI 10.30657/qpi.2018.09.04.
- Gore, A. (1992). *Earth in the balance*. New York: Chelsea Green.

- Gov.pl. (2021). Kolejny etap prac nad nowelizacją ustawy o zmianie ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych [online, dostęp: 2021-05-21]. Dostępny w Internecie: <https://www.gov.pl/web/klimat/kolejny-etap-prac-nad-nowelizacja-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-elektromobilnosci-i-paliwach-alternatywnych>.
- GUS. (2021). Bank Danych Lokalnych [online, dostęp: 2021-03-18]. Dostępny w Internecie: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> oraz <https://spis.gov.pl>.
- Huk, K. (2015). Logistyka miejska a społeczna odpowiedzialność biznesu – wspólne obszary zainteresowania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Studia Ekonomiczne”*, 249, 155-163.
- Huk, K., Szudra, P. (2016). Aspekt środowiskowy w logistyce miejskiej w kontekście koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(2) 147-156.
- Huk, K., Witkowski, K., Wasilewski, W. (2016). Social aspects of urban logistics in the context of CSR. *Logistics and Transport*, 3, 13-20.
- Japee, G. P., Oza, P. (2021). Redefining Sustainable Development. *Psychology And Education*, 58(2), 5620-5625. DOI: 10.17762/pae.v58i2.2981.
- Kelimeler, A. (2020). Constitution and Sustainable Development. *İstanbul Hukuk Mecmuası*, 78(4), 1921-1957. DOI: 10.26650/mecmu.2020.78.4.0007.
- Norouzi, N., Ataei, E. (2021). Globalization and sustainable development. *International Journal of Innovative Research in the Humanities*, 1(2), 66-74.
- Olajuyin, E. A., Areola, R. I. (2019). Energy and Sustainable development in developing countries. *Journal of Electrical and Electronics Engineering (IOSR-JEEE)*, 14(4), 12-15. DOI: 10.9790/1676-1404011215.
- Polska w liczbach. (2021). Województwo lubuskie w liczbach [online, dostęp: 2021-04-28]. Dostępny w Internecie: <https://www.polskawliczbach.pl/lubuskie>.
- Russo, F., Calabrò, T., Iiritano, G., Pellicanò, D. S., Petrungraro, G., Trecozzi, M. R. (2020). City Logistics Between International Vision and Local Knowledge to Sustainable Development: The Regional Role on Planning and on Public Engagement. *Planning*, 15(5), 619-629. DOI:10.18280/ijdsdp.150504.
- Sakhapov, R. L., Nikolaeva, R. V. (2021). Smart Transport Systems as a Method to Improve the Sustainability of City Transportation Network. In: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 666(3), p. 032004. IOP Publishing.
- Saniuk, S., Witkowski, K. (2011). Zadania infrastruktury transportu miejskiego w logistyce miejskiej. *Logistyka*, 2, 495-506.
- Sekula, A. (2002). Rozwój zrównoważony w skali gminy. W: A. Bałabana (red.). *Europa bez granic – Polska a Unia Europejska (327-34)*. Gorzów Wielkopolski: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
- Straka, M., Rosova, A., Malindzakova, M., Khouri, S., Culkova, K. (2018). Evaluating the Waste Incineration Process for Sustainable Development through Modelling, Logistics and Simulation. *Polish Journal Environmental Studies*, 27(6), 2739-2748. DOI: <https://doi.org/10.15244/pjoes/81062>.
- Surówka, M., Popławski, M., Fidlerová, H. (2021). Technical Infrastructure as an Element of Sustainable Development of Rural Regions in Małopolskie Voivodeship in Poland and Trnava Region in Slovakia. *Agriculture*, 11(141).
- Szymczak, M. (2008). *Logistyka miejska*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. ISBN 9788374173452.
- Tadić, S., Zečević, S., Krstić, M. (2015). City Logistics-Status And Trends. *International Journal for Traffic & Transport Engineering*, 5(3), 319-343. DOI: 10.7708/ijtte.2015.5(3).09.
- Taniguchi, E. (2014). Concepts of city logistics for sustainable and liveable cities. *Procedia-social and behavioral sciences*, 151, 310-317. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.10.029.
- Witkowski, K., Stajniak, M., Chojnacka, M. (2016). Zarządzanie infrastrukturą transportu drogowego w aspekcie rozwoju lokalnego na przykładzie województwa lubuskiego. *Przedsiębiorstwo i zarządzanie*, 17(12), 445-458.
- Ustawa z 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych, Dz. U. 2018 poz. 317.
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* [online, dostęp: 2021-07-15]. Oxford: World Commission on Environment and Development University. Dostępny w Internecie: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Zarządzenie Komisji (UE) nr 459/2012 z dnia 29 maja 2012 r. Rozporządzenie (WE) nr 715/2007 Parlamentu Europejskiego i rozporządzenia (WE) nr 692/2008 ma znaczenie dla konsumentów związanych z usługami konsumenckimi (Euro 6). Dz.U. L 142 z 1.6.2012, s. 1. 16-24.

Urban transport in the concept of city logistics and sustainable development

Abstract: Proper balance of all factors in the economy is crucial for further development, as well as the future of society and living conditions. Hence, it seems important to properly manage the factors, as well as the exploitation of the environment. One of the solutions is responsible taking action in the field of city logistics. Only appropriate management in line with sustainable development can give the society good living conditions in the agglomeration, as well as further development of the economy through incoming investors. The

article deals with the topic of sustainable development in urban logistics in terms of the movement of people. The aim of the article is to present a level of the use of buses and passenger cars in agglomerations in terms of the means of propulsion (ecological and traditional forms of transport). The analysis was carried out by poviat. It was limited to Poland, with particular emphasis on the Lubuskie Voivodeship. The article was based on an analysis of the literature on the subject and on statistical data.

Keywords: concept of urban logistics, sustainable development, urban transport, buses

Wybrane determinanty jakości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych

Agnieszka Perzyńska

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: a.perzynska@wez.uz.zgora.pl
ORCID: 0000-0003-1801-0701

Katarzyna Wołak

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: kasia2157@onet.pl
ORCID: 0000-0002-6224-7995

Magdalena Zaras

Uniwersytet Zielonogórski
E-mail: magdalena.d.zaras@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9070-1219

Abstrakt: Celem artykułu jest prezentacja wybranych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych. W publikacji opisano sukces społecznego przedsiębiorcy, kontekstowe uwarunkowania osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw społecznych oraz typologie czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw społecznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie społecznym jest procesem złożonym, względem którego ciągle brak jest wyczerpującej wiedzy i wypracowanych, w pełni sprawdzonych narzędzi. W opracowaniu dokonano charakterystyki specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Uzupełnienia artykułu dokonuje opis zarządzania zasobami ludzkimi i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych. Możliwości, które daje właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, stwarza warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem przy wyznaczonej misji oraz określonych celach strategicznych firmy. Z całą pewnością można stwierdzić, że organizacje społeczne, które opracowują ambitne i wartościowe strategie, podchodzą z należytą starannością do każdego z elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Ostatnią z poruszonych kwestii w tym artykule jest charakterystyka kompetencji przedsiębiorcy społecznego, gdzie znajomość kompetencji wymaganych do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym jest atutem każdej organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, zaangażowanie

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Agnieszka Perzyńska
Uniwersytet Zielonogórski,
ul. Podgórna 50 budynek A-0
65-246 Zielona Góra
e-mail: a.perzynska@wez.uz.zgora.pl

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo zarówno społeczne, jak i komercyjne prowadząc działalność uzależnia swoje efektywne funkcjonowanie od wielu czynników. Jednym z nich jest właściwe wykorzystanie podstawowego czynnika, jakim

jest czynnikiem pracy ludzkiej. Odpowiedni proces zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na przewagę konkurencyjną w sposobie funkcjonowania organizacji w warunkach istniejącej konkurencji, jak i minimalizowanie kosztów z tym funkcjonowaniem związanych. Oprócz zasobów ludzkich każde przedsiębiorstwo posiada zasoby materialne, finansowe oraz informacyjne, jednak odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi rozumianymi jako ogół pracowników zatrudnionych w danej jednostce organizacyjnej, wpływa na decyzje wykorzystania pozostałych czynników i oczywiście na sukces organizacji. Celem artykułu jest ukazanie priorytetów, które są kluczowe dla osiągnięcia powodzenia działalności organizacji społecznych. Przedstawione zostaną najważniejsze czynniki pozwalające przedsiębiorcy odnieść sukces, koncentrując się przede wszystkim na udowodnieniu, że kluczem sukcesu jest zaangażowanie.

2. Sukces przedsiębiorstwa społecznego

Poziom organizacji i zarządzania to główny czynnik, który decyduje o sukcesie każdej organizacji, także działającej w trzecim sektorze. Umiejętność zbudowania organizacji wokół szansy, a następnie zarządzania nią w sposób efektywny, to zagadnienia, dotyczące nie tylko firm konkurujących ze sobą na rynku sektora prywatnego. Główny cel podejmowanych wysiłków w zarządzaniu organizacją to osiągnięcie sukcesu i zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 2000, s. 78-84). Współczesne organizacje utraciły trwałość, która do tej pory była cechą gwarantującą bezpieczeństwo ich istnienia, a także funkcjonują w świecie, w którym nie ma stałych reguł. Brakuje także uniwersalnego stylu zarządzania, a co za tym idzie, uniwersalnej recepty na sukces (Skrzypek, 2007, s. 7). Sprawa jest bardziej skomplikowana w przypadku przedsiębiorstw społecznych. Mając na uwadze wymogi dotyczące realizacji celów społecznych, jak i zapewnienia stabilnej sytuacji finansowej i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, można dokonać próby zaprezentowania klasyfikacji przedsięwzięć w kategoriach sukcesów i porażek. Przedstawiona klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych opiera się na rozwiązaniu zaproponowanym przez A. Thomasa (2004, s. 253-255), który dokonuje zróżnicowania pomiędzy sukcesem społecznym a ekonomicznym. Odnosząc się do organizacji nienastawionych na zysk można stwierdzić, że sukces przedsiębiorstwa społecznego wymaga osiągnięcia zarówno celów ekonomicznych, jak i społecznych. Brak spełnienia choćby jednego z kryteriów może skutkować porażką w obszarze ekonomicznym lub społecznym.

W ocenie sukcesu osiąganego m.in. przez przedsiębiorstwa społeczne można rozważyć kierowanie się takimi kryteriami, jak (Darby, Jenkins, 2006, s. 423):

- „stopień, do którego przedsięwzięcie społeczne osiąga założone cele,
- zdolność przedsięwzięcia do kontynuacji i trwałości przez zdobywanie zasobów niezbędnych do zapewnienia bieżącej działalności,
- zasoby możliwe do wykorzystania dla rozwoju przedsięwzięcia”.

Jak więc widać, wykorzystywanie stopy zwrotu finansowego jako jedyne wskaźnika sukcesu organizacji non-profit nie jest właściwe, ponieważ konieczne jest uwzględnienie także innych czynników.

Tabela 1. Przykłady definiowania przedsiębiorstwa społecznego w różnych regionach świata

Region	Dominująca definicja i jej uzupełnienie
Europa	<p>Przedsiębiorstwo społeczne jest to prywatna i niezależna organizacja dostarczająca dobra i/lub świadcząca usługi, a jej wyraźnym celem jest przynoszenie korzyści społeczności, w której funkcjonuje; jest ona własnością lub jest zarządzana przez grupę obywateli (obywatelską), a istotny interes inwestorów podlega ograniczeniom (UNDP, 2008)</p> <p>1. Kryteria ekonomiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub świadczenia usług • wysoki stopień niezależności (autonomii) • podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie • minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem <p>2. Kryteria społeczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyraźnie zdefiniowany cel, przynoszący korzyści społeczności lub wyróżnionej, specyficznej grupie ludzi • inicjatywa pochodząca od grupy obywateli • zdolność podejmowania decyzji nie oparta na własności kapitałowej • partycypacyjny charakter funkcjonowania angażujący osoby (podmioty), których działania dotyczą • ograniczona dystrybucja zysków (wykluczenie organizacji dążących do maksymalizacji zysków)
Polska	<p>Przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli (Hauser, Laurisz, 2008)</p> <p>1. Motywy powstania – przedsiębiorstwo społeczne zostaje powołane do życia z powodu i dla celów społecznych, w celu realizacji zmiany społeczno-ekonomicznej otoczenia</p> <p>2. Misja – realizacja celów społecznych jest jednoznacznie połączone z misją przedsiębiorstwa</p> <p>3. Podwójny rachunek wartości ekonomiczno-społecznej – przedsiębiorstwa społeczne dążą do realizacji zysków mających parametry społecznej użyteczności i społecznego oddziaływania pośredniego i bezpośredniego</p> <p>4. Ostateczny cel – priorytetem jest cel społeczny, a osiągnięcie zysków pełni funkcję pomocniczą</p>
USA	<p>Przedsiębiorstwo społeczne jest definiowane jako każde przedsięwzięcie biznesowe stworzone dla realizacji celu społecznego, którym jest łagodzenie lub zmniejszanie problemu społecznego bądź też nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku oraz generowanie wartości społecznej przy jednoczesnym działaniu z zachowaniem dyscypliny finansowej, innowacyjnej postawy i determinacji właściwej prowadzeniu biznesu w sektorze prywatnym (Alter, 2007)</p> <p>Cechy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cel społeczny – są tworzone w celu generowania wpływu społecznego i zmiany poprzez rozwiązanie problemu społecznego lub nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku • podejście przedsiębiorcze – wykorzystują mechanizmy biznesowe, przedsiębiorczość, innowacje, podejścia rynkowe, orientację strategiczną, dyscyplinę i determinację biznesu nastawionego na zysk • społeczna własność – z naciskiem na dobro publiczne i gospodarowanie, choć niekoniecznie odzwierciedlone w prawnej formie własności. <p>Przedsiębiorstwo odzyskane (recuperated companies) – firmy, które zostały porzucone przez ich właścicieli z powodu bankructwa lub defraudacji, a których pracownicy, zorganizowani głównie w spółdzielnie, kontynuują produkcję lub świadczenie usług w ramach systemu samorządności (Roitter, Vivas, 2009).</p> <p>Pojęcie „przedsiębiorstwo społeczne” jest metaforą szczególnego rodzaju aktywności zarówno firm, jak i organizacji non-profit, która jest ukierunkowana na generowanie wartości społecznej poprzez kreowanie społecznego zaangażowania związanego z mobilizacją i odpowiednim przydzielaniem zasobów przedsiębiorstwa na inicjatywy społeczne; szczególnym przypadkiem przedsiębiorstwa społecznego jest diada podmiotów: firma i założona przez nią fundacja (Austin, 2006)</p>

Azja	<p>Przedsiębiorstwo społeczne to organizacja, która prowadzi działalność gospodarczą, taką jak produkcja oraz sprzedaż dóbr i usług, realizując cel społeczny poprawy jakości życia lokalnych mieszkańców poprzez świadczenie usług socjalnych i tworzenie miejsc pracy dla osób w trudnej sytuacji (Bidet, Eum, 2011)</p> <p>Typowe modele przedsiębiorstw społecznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizacje non-profit prowadzące działalność gospodarczą • integrujące przez pracę przedsiębiorstwo społeczne (WISE) • spółdzielcze przedsiębiorstwa non-profit • przedsiębiorstwo społeczne wywodzące się z (zakładane przez) organizacji non-profit lub organizacji nastawionych na zysk • przedsiębiorstwa służące rozwojowi lokalnej społeczności
------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Austin, 2006; Alter, 2007; Hausner, Laurisz, 2008; UNDP, 2008; Roitter, Vivas, 2009; Bidet, Eum, 2011.

3. Kontekstowe uwarunkowania osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw społecznych

Ze względu na wagę, aktualność problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw społecznych oraz ich specyficzne cechy, a zwłaszcza ich niedostateczną orientacją przedsiębiorczą, uzasadnione wydaje się poszukiwanie źródeł sukcesu tych organizacji i dążenie do zidentyfikowania uwarunkowań ich rozwoju (Wronka-Pośpiech, 2017). Dokonując analizy literatury, która podejmuje temat przedsiębiorczości społecznej stwierdza się, że badania głównie skoncentrowane są na identyfikacji rozwiązań warunkujących przetrwanie i nieustanny rozwój organizacji (Hisrich i in., 2000, s. 104). Czynniki te można podzielić na te o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym.

3.1. Uwarunkowania zewnętrzne

Sukces przedsiębiorstw społecznych jest pochodną trwających przemian społeczno-gospodarczych obserwowanych już od kilku dziesięcioleci w Europie oraz w Stanach Zjednoczonych (Osborne, Gaebler, 2005). Przekształcanie sektora publicznego w krajach europejskich i USA, regularny niedobór środków niezbędnych do zaspokajania stale rosnących potrzeb społecznych, a także rozwój idei społeczeństwa obywatelskiego to tylko niektóre z okoliczności, przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorczości społecznej (Kraśnicka, 2002; Frączkiewicz-Wronka, 2009).

W Polsce czynnikami stymulującymi funkcjonowanie organizacji sektora ekonomii społecznej, w tym również przedsiębiorstw społecznych, są procesy transformacji, strukturalna presja wywołana ograniczeniem ról, jaką sprawuje sektor publiczny i przedsiębiorstw po 1989 r. z ich skutkami w postaci stosunkowo wysokiego bezrobocia, wzrostu ubóstwa oraz luki socjalnej w sferze usług społecznych. Ponadto wejście Polski do Unii Europejskiej i możliwość wykorzystania funduszy strukturalnych przeznaczonych na budowanie spójności społecznej uznawane jest dodatkowo za czynnik sprzyjający rozwojowi tego sektora (Grewiński, 2007, s. 117). Wyżej wymienione uwarunkowania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych wskazują, że mają one różny charakter: polityczny, ekonomiczny, prawny, instytucjonalny, społeczny, a także historyczny. Ważniejszymi czynnikami

wpływającymi na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne z pewnością są regulacje prawne, zwłaszcza dotyczące statusu podmiotów ekonomii społecznej, relacja z administracją publiczną oraz źródeł finansowania. Ustawy regulujące działalność podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych, zasadniczo różnią się pomiędzy państwami, bezpośrednio wpływając na istniejące zróżnicowanie przedsiębiorczości społecznej pomiędzy regionami.

Za kolejny ważny czynnik, który sprzyja funkcjonowaniu sektora ekonomii społecznej uznają się wsparcie inicjatyw oferowane przez Unię Europejską (Grewiński, 2007, s. 117). Instytucje europejskie (m.in. Komisja Europejska) są aktywnie zaangażowane w rozwój ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych. Głównym instrumentem unijnym wspierającym przedsięwzięcia ekonomii społecznej są fundusze strukturalne przeznaczone na budowanie spójności społecznej, a w szczególności Europejski Fundusz Społeczny (EFS) oraz Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) (Spear, 2006, s. 13).

Istotne znaczenie dla ich rozwoju mają również czynniki historyczne i kulturowe, które wywierają decydujący wpływ na kształtowanie mentalności i aktywności społeczeństwa (Grewiński, Karwacki, 2015).

Niewątpliwie czynnikiem silnie oddziałującym na powstawanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych jest także dostęp do kapitału finansowego na uruchomienie przedsięwzięcia, a potem wypracowanie środków zapewniających realizację założonych celów bądź też skuteczność w pozyskaniu środków z innych źródeł (np. darowizny).

Posiadanie kapitału finansowego jest nieuniknione dla każdego rodzaju organizacji. W przypadku przedsiębiorstw społecznych, których głównym celem nie jest maksymalizacja zysku, a realizacja zadań społecznych, kapitał finansowy jest niezbędny do powstania i funkcjonowania organizacji.

3.2. Uwarunkowania wewnętrzne

Aktualnie przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak inne podmioty działające na rynku, stają przed coraz większymi wyzwaniami, do których można zaliczyć przede wszystkim: dużą zmienność otoczenia, szybko zmieniające się potrzeby i preferencje społeczeństwa, rozwój prywatnej konkurencji w sferze usług społecznych, ograniczenie pomocy finansowej i konieczność pozyskiwania funduszy z innych źródeł oraz problemy z pozyskaniem wolontariuszy (Limański, Drabik, 2007, s. 75).

Niewłaściwe zarządzanie to powód wielu problemów, które w konsekwencji wpływają na wyniki osiągane przez organizacje. Z kolei umiejętność zbudowania organizacji a następnie zarządzania nią w sposób efektywny dotyczy nie tylko firm konkurujących ze sobą na rynku sektora prywatnego (Germak, Singh, 2010).

Tabela 3. Najważniejsze przesłanki wskazujące na to, że zarządzanie w podmiotach ekonomii społecznej, w tym w przedsiębiorstwach społecznych, będzie dalej podlegać profesjonalizacji

Lp.	Przesłanki wskazane przez A. Witek – Crabb (2006, s. 132)
1.	Znaczny udział w przychodach organizacji pozarządowych mają środki publiczne, a zatem administracja publiczna wywiera presję na organizacje non- -profit w zakresie sprawozdawczości i jakości zarządzania.
2.	Wiele organizacji non-profit funkcjonuje równolegle w sektorze biznesowym. Działalność gospodarczą w 2015 r. prowadziło 16% organizacji, a przychody z tego źródła stanowiły średnio 20% całości przychodów (w ciągu dwóch lat udział ten wzrósł dwukrotnie). Działalność organizacji na konkurencyjnym rynku for-profit dodatkowo wymusza profesjonalizację zarządzania.
3.	Pomimo optymistycznej dynamiki sektora (wzrost liczby organizacji) niepokojące jest to, że wiele organizacji szybko kończy swoją działalność. Wydaje się, że pod tym względem można ten sektor porównać z sektorem MSP. Charakterystyczna jest też duża rotacja pracowników i wolontariuszy oraz trudna sytuacja finansowa. Tego rodzaju wyzwania zwracają uwagę na konieczność poprawy zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Witek – Crabb, 2006.

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują na rynku dóbr i usług a w ich otoczeniu działają różne podmioty, takie jak: instytucje sektora publicznego, organizacje samorządowe i pozarządowe oraz przedsiębiorstwa prywatne. Warto podkreślić, że zasadniczym celem działalności przedsiębiorstw społecznych jest dostarczanie dóbr oraz usług wykraczających poza potrzeby własnych członków (Waligóra, 2018, s. 114). Wszystkie podmioty mogą oferować tego samego rodzaju produkty i usługi, mimo iż, różnią je cele działalności, sposoby finansowania, podejście do zysku, sposób podejmowania decyzji oraz filozofia działania (Battilana, Dorado, 2010).

Dla przedsiębiorstw społecznych cele ekonomiczne są tak samo ważne, jak cele społeczne, ponieważ obok celów społecznych oferują one dobra i usługi. Opisując otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, warto wymienić płaszczyzny, w których konkurują one z innymi podmiotami. Jak podają M. Goldsmith i in. (2010, s. 81-87), przedsiębiorstwa społeczne walczą o fundusze, personel (włączając wolontariuszy i znane osobistości wspierające ich działalność), użytkowników (klientów) oraz opinię publiczną.

Za ważny czynnik sprzyjający sukcesowi przedsiębiorstw społecznych uznaje się samych przedsiębiorców społecznych. W kontekście osoby przedsiębiorcy społecznego szczególnie ważna jest kwestia przywództwa oraz orientacji przedsiębiorczej.

4. Typologie czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw oraz specyfikacja zarządzania przedsiębiorstwem społecznym

Czynniki sukcesu to przede wszystkim zasoby warunkujące powodzenie organizacji, a do kluczowych zalicza się takie, które przesądzą o konkurencyjnej pozycji organizacji. Według Flores i Fadden (2000, s. 33), są to wszystkie zasoby, kompetencje i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną organizacji na danym rynku obecnie i mogą zdecydować o możliwości osiągnięcia przez nią sukcesu w przyszłości (Rockart, 1979). Cechuje je dynamizm, gdyż zmieniają się w zależności od tego, w jakiej sytuacji i w jakim punkcie znajduje się organizacja. Determinują tym samym pola aktywności zarządzających (Meibodi, Mona-

vvarian, 2010, s. 128) oraz wpływają na realizację misji organizacji (Sharir, Lerner, 2006). W przypadku każdej organizacji, o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego decydują różne czynniki związane z organizacją i z jej otoczeniem, które można odnieść do czterech wymiarów: indywidualnego (przedsiębiorcy), otoczenia, organizacji i procesów (Foley, 1985, s. 17-19; Gartner, 1985).

Jedną z pierwszych prób ustalenia czynników i wskaźników sukcesu organizacji non-profit w Polsce podjęła się M. I. Krzelowska (2008, s. 70-73). W efekcie przeprowadzonego w 2006 r. internetowego badania ankietowego, które było skierowane do 210 organizacji pozarządowych mających status organizacji pożytku publicznego zidentyfikowano następujące czynniki sukcesu: pracownicy, wolontariusze, członkowie (65,2%); misja organizacji (57,6%); umiejętność pozyskiwania środków finansowych (51,9%); wysoka jakość usług (46,2%); efektywne zarządzanie (29%), nowoczesność i aktualność oferty (17,6%); dobrze zorganizowany system informacji (16,2%); intensywne działania marketingowe (12,4%).

T. Kafel (2009, s. 161) opisuje z kolei przeprowadzone w 2009 r. badania dotyczące kluczowych czynników sukcesu w sektorze usług opiekuńczych. Badaniami zostały objęte wszystkie Zarządy Rejonowe Polskiego Czerwonego Krzyża w Małopolsce.

Według ankietowanych zarządów istotne są kluczowe czynniki:

- 1) reputacja (image organizacji),
- 2) dostęp do źródeł finansowania,
- 3) wysokie kwalifikacje pracowników (wysoka jakość świadczonych usług),
- 4) możliwość osiągnięcia konsensusu w kontaktach z partnerami,
- 5) wysoki poziom zarządzania informacjami (komunikacji) – szczególnie w relacjach z otoczeniem,
- 6) niskie ceny świadczonych usług,
- 7) misja organizacji skonstruowana tak, że konsumenci, fundatorzy i społeczność widzą w niej możliwość zaspokojenia swoich potrzeb (akceptacja społeczna),
- 8) kultura organizacyjna (np. zdolność reagowania na wyzwania, zmiany)

W kolejnych, przeprowadzonych w 2012 r. badaniach wzięło udział 300 respondentów reprezentujących podmioty ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne). Przeprowadzona identyfikacja kluczowych czynników sukcesu, dokonana na podstawie analizy literatury i badań ich dotyczących w sektorze non-profit, pozwoliła na wyodrębnienie 26 potencjalnych czynników, spośród których 10 uznano za kluczowe czynniki zwiększające prawdopodobieństwo sukcesu ekonomicznego i społecznego: (1) przywództwo, (2) motywacja i zaangażowanie ludzi zatrudnionych, (3) sprzyjające rozwiązania prawne, (4) atrakcyjność i innowacyjność oferty, (5) wiedza zarządcza, (6) pozytywne cechy osobiste pracowników mających kontakt z klientem, (7) współpraca z organizacjami sektora publicznego, (8) kapitał społeczny, (9) zaangażowanie społeczności lokalnej oraz (10) utrzymywanie i udostępnianie dokładnych zapisów finansowych (Wronka, 2014).

Tabela 3. Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych w aspekcie sukcesu i porażki

Cele społeczne		Porażka finansowa/ sukces społeczny		Sukces	
		Przedsięwzięcie przestaje funkcjonować, jednak występuje korzystny efekt w postaci realizacji celów społecznych		Trwałość przedsięwzięcia, które w wysokim stopniu realizuje cele społeczne i finansowe	
+		Porażka		Porażka społeczna	
		Przedsięwzięcie zostało zakończone z powodu braku realizacji celów społecznych i finansowych		Przedsięwzięcie jest kontynuowane z powodu stabilnej sytuacji finansowej, jednak w zbyt małym stopniu realizuje cele społeczne	
	-	-		+	

Według sytuacyjnych (zależnościowych) teorii przywództwa (contingency theories) rozwijanych przez takich badaczy, jak m.in. Fiedler (1967), House i Mitchell (1974) czy Vroom i Yetton (1973), istotne jest odpowiednie dopasowanie stylu zarządzania i wzorców przewodzenia do zastanej sytuacji oraz konkretnego kontekstu organizacyjnego (Schmid, 2006). W zawiązku z tym nie można zapominać, że otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne, cechują nie tylko specyficzne wyzwania, szanse, zagrożenia, ale i ograniczenia, z którymi musi sobie poradzić zarządzający.

Wskazuje się na wiele umiejętności, jakie powinny cechować wszystkich menedżerów: podejmują oni decyzje, ustalają cele, tworzą struktury organizacyjne, zatrudniają i motywują pracowników, czyli – nawiązując do funkcji zarządzania – planują, organizują, motywują i kontrolują (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 21). Powstaje pytanie, czy przedsiębiorstwa społeczne są na tyle podobne do swoich nastawionych na zysk odpowiedników, że umiejętności te będzie można uogólnić.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych struktura organizacyjna jest wyznaczana przez kilka czynników m.in.: – stopień formalizacji organizacji – przedsiębiorstwa społeczne to zwykle struktury mało sformalizowane, które nie posiadają zbyt wielu procedur i przepisów regulujących realizację jego celów i opisujących relacje między pracownikami, – stopień centralizacji (lub decentralizacji) – jako małe organizacje, przedsiębiorstwa społeczne pozostają zwykle organizacjami zdecentralizowanymi, władza nie jest skupiona w jednych rękach, co może powodować zwiększenie wpływu pracowników na podejmowane decyzje, – stopień rozpiętości kierowania – określa liczbę osób podległych kierownikowi w danej organizacji; w przypadku przedsiębiorstw społecznych obserwuje się dużą rozpiętość kierowania, a struktura organizacji jest płaska (Czemiel – Grzybowska, 2010).

Istotą zarządzania jest umiejętność podejmowania decyzji. W klasycznej organizacji działającej w sektorze publicznym czy prywatnym do zadań osoby będącej na stanowisku kierowniczym należy rozwiązywanie problemów związanych z zakresem działania danej jednostki organizacyjnej oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje. W przedsiębiorstwie

społecznym kwestia podejmowania decyzji jest bardziej złożona, ponieważ z założenia członkowie mają takie samo, równe prawo do podejmowania decyzji, a zatem powinny być one podejmowane zespołowo lub w wyniku procesu konsultacji. Oczywiście w wielu przypadkach w przedsiębiorstwie społecznym występuje osoba menedżera, który odpowiada za operacyjną działalność organizacji. Można zatem założyć, że decyzje o charakterze strategicznym są podejmowane wspólnie, natomiast prawo do podejmowania decyzji operacyjnych pozostaje w rękach menedżera, jeśli są one zgodne z decyzjami ogółu (Lohmann, 2009, s. 440).

Rozważając zatem cechy charakterystyczne dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, można je za M. Hudsonem (1997, s. 25-29) określić następująco: – cele trudne do określenia (trudności w precyzyjnym i mierzalnym określeniu celów, takich jak np. widoczna poprawa zdrowia czy jakości życia), – problemy z oceną realizacji celów oraz z motywowaniem personelu, – złożone struktury organizacyjne wynikające z potrzeby pogodzenia interesów interesariuszy, którzy często pełnią rolę decydentów (poprzez zasiadanie w radzie zarządzającej przedsiębiorstwa), – akcentowanie i pielęgnacja wyznawanych wartości, ponieważ ich lekceważenie osłabia morale zaangażowanych, – różnorodność motywów determinujących zaangażowanie interesariuszy – od politycznych, poprzez społeczne, edukacyjne, osobiste, filantropijne itp.

4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w literaturze przedmiotu definiowane jest pod różnym kątem. Według M. Armstronga (1996, s. 9) zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością”. ZZL postrzega ludzi jako najcenniejsze źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności.

Wzrost znaczenia zasobów ludzkich w organizacji to wynik sytuacji, w której kapitał ludzki jest siłą napędową rozwoju i innowacyjności firmy. Możliwości, jakie niesie właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, stwarza warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem przy wyznaczonej misji oraz określonych celach strategicznych firmy.

4.2. Praktyki zarządzania zasobami w przedsiębiorstwach społecznych

Jako jeden z filarów efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwijanie wysoce skutecznych praktyk tworzenia i utrzymania utalentowanego kapitału ludzkiego. Możliwe jest to tylko wówczas, gdy występuje spójność pomiędzy różnymi celami organizacyjnymi, skierowanymi na tworzenie przede wszystkim wartości społecznej. Byłoby sprzecznością, gdyby organizacja z ważnymi ideałami społecznymi nie potrafiła docenić ludzi, którzy w niej funkcjonują. W warunkach sprzyjającym pracownikom i miłym klimacie pracy jest możliwe ich wysokie zaangażowanie i identyfikacja z misją organizacji.

Praktyką zmniejszającą rotację pracowników, a jednocześnie zwiększającą ich efektywność i siłę więzi z przedsiębiorstwem, jest poziom zgodności między wartościami promowanymi przez organizację a osobistymi wartościami kandydata. Praktyką stosowaną w tym zakresie jest zatrudnianie osób polecanych (rekomendowanych) przez osoby już funkcjonujące w organizacji. Oczekuje się, że z jednej strony polecający dobrze znają swoich krewnych czy też znajomych i dostrzegają ich dopasowanie do organizacyjnego systemu wartości, z drugiej zaś osoby polecane, czując wdzięczność i odpowiedzialność względem rekomendujących, zrobią wiele, aby nie zawieść pokładanego w sobie zaufania.

Przykładem często praktykowanym jest zatrudnianie na stałe wolontariuszy, którzy wcześniej mogli pełnić różne zadania, np. koordynować działania innych osób czy promować działania przedsiębiorstwa społecznego. Koniecznie trzeba mieć na uwadze i pamiętać, organizacje te prowadzą mniejszą liczbę szkoleń niż organizacje rynkowe, co wynika z faktu, że przeznaczają znacznie większą część swoich zasobów na przedsięwzięcia społeczne. Dlatego tak ważne w przypadku nowo zatrudnionych osób jest ich „doświadczenie (w pracy) w terenie” oraz monitorowanie efektywności działań, nowo zatrudnionych osób. Również dzięki szkoleniom specjaliści lepiej rozumieją funkcje, jakie realizują, dzięki czemu będą w stanie przygotować propozycje ich udoskonaleni i wdrażać innowacje, których inne organizacje nie dostrzegły.

W przedsiębiorstwach społecznych utrzymywana powinna być stała uwaga na rozwijanie zdolności zarządczych w zakresie poszerzania swoich umiejętności: na najwyższym poziomie zarządzania, w zakresie ról przywódczych, zarządzania projektami, a także rozwiązywania problemów społecznych. Na początku funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, przy ograniczonych zasobach, są preferowani kierownicy mający wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania firmą, którzy w trakcie funkcjonowania, poprzez szkolenia i treningi, nabywają wiedzę i umiejętności z obszaru związanego z działaniami społecznymi. Dodatkowo, charakterystyczne jest dzielenie się wiedzą i praktykami pomiędzy kierownikami przedsiębiorstwa społecznego.

Znaczna część organizacji jako fundament retencji pracowniczej postrzega identyfikację pracowników z wartościami organizacji. Inne wdrażają zachęty ekonomiczne w celu zwiększenia lojalności i produktywności personelu. Mechanizm zatrzymywania personelu, aby zapewnić wysoki poziom pracowniczej lojalności wobec organizacji i trwałe więzi z nią, powinien obejmować wiele różnych działań wdrażanych przez przedsiębiorstwo.

W przypadku organizacji non-profit, które funkcjonują jako przedsiębiorstwa społeczne, można wskazać, że konieczne jest tworzenie zespołów składających się z kompetentnych specjalistów z obszaru działań społecznych, którzy będą silnie zaangażować się w realizację misji organizacji. Przedsiębiorstwa te są nastawione na realizację celów społecznych „atrakcyjnych medialnie”, mogą one liczyć na wsparcie ze strony innych podmiotów w zakresie dzielenia się wiedzą i delegowania ekspertów z różnorodnych dziedzin. Niezależnie od tego, organizacje non-profit powinny wzmocnić swoje kompetencje administracyjne w celu m.in. zatrzymania talentów.

5. Kompetencje przedsiębiorcy społecznego

Krytyczna analiza literatury wykazuje, że praca w przedsiębiorstwie społecznym wymaga dużej elastyczności, różnorodnych umiejętności i kwalifikacji, a poziom skomplikowania pełnionych przez menedżerów ról jest znaczny (Eichner, 2009; Mason, 2012). Niektórzy autorzy (Dacin, Dacin, Tracey, 2011) podkreślają, że poważnym wyzwaniem dla osób nimi kierujących jest głównie równoczesna realizacja celów społecznych i finansowych.

Podstawowe zadania przedsiębiorcy społecznego skoncentrowane są na misji społecznej i tworzeniu wpływu społecznego. Zwraca się także uwagę na kwestię motywacji do angażowania się w działalność społeczną. Przykładowo C. Cannon (2000) identyfikuje trzy kategorie osób, które angażują się w działania przedsiębiorstw społecznych:

- osoby posiadające zasoby finansowe i chcące zrobić coś dla społeczeństwa,
- „natchnieni” pracownicy socjalni poszukujący bardziej efektywnych sposobów pracy socjalnej oraz
- absolwenci szkół wyższych mający pomysł na założenie przedsiębiorstwa społecznego.

Część badaczy podkreśla, że przedsiębiorców społecznych cechuje specyficzny rodzaj społeczno-moralnego zaangażowania w swoje działania (Nicholls, Cho, 2006; Shaw i Carter, 2007), współczucie (Miller, Wesley, Williams, 2012), podczas gdy inni zwracają uwagę na altruizm oraz oburzenie i niezgodę na istniejące nierówności i niesprawiedliwość (Dees, 1998b; Yujuico, 2008). Sharir i Lerner (2006) wskazują na potrzebę osobistej rehabilitacji, potrzebę znajdowania rozwiązań w ekstremalnych sytuacjach na poziomie indywidualnym oraz chęć realizacji zobowiązań wobec społeczności lokalnej.

Znajomość kompetencji wymaganych do zarządzania przedsiębiorstwem społecznym to atut każdej organizacji, szczególnie jeśli dąży ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Do rozwijania kompetencji przedsiębiorczych może służyć edukacja, w tym między innymi kształcenie na poziomie uniwersyteckim (Popowska, 2018). Jak zauważa T.V. Mumford, M.A. Campion i F.P. Morgeson (2007, s. 154), skupienie się na kompetencjach przywódczych jest ważne co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze akcentuje możliwość lepszego realizowania funkcji kierowniczych, ponieważ wskazuje na potrzebę identyfikowania i rozwijania brakujących kompetencji i umiejętności tak, aby „przywódcy mogli stać się lepszymi przywódcami”. Po drugie pozwala na przesunięcie ostrości od osoby pełniącej funkcje kierownicze do pracy wykonywanej w organizacji. Zamiast zatem dążyć do określenia cech poszczególnych jednostek, nacisk kładzie się na proces zarządzania organizacją oraz na kompetencje, jakich on wymaga.

6. Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie społecznym to proces bardzo złożony, względem którego ciągle brak jest wyczerpującej wiedzy i wypracowanych, w pełni sprawdzonych narzędzi. Owy obszar wymaga od menedżerów nie tylko poszukiwania przydatnych zasobów wiadomości, lecz także nieustannej obserwacji postaw i zachowań członków organizacji, będących efektem określonych formalnych i nieformalnych działań kierowniczych, oraz właściwym reagowaniu na nie. Jako jedno z najważniejszych ustaleń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych uznaje się

wskazanie zdolności tego typu organizacji do wprowadzania innowacyjnych polityk, które nie wymagają zainwestowania znacznych zasobów, ale odzwierciedlają skłonność organizacji do wartościowania (doceniania) osób, z którymi współpracują i działają, oraz dążenie do rozwijania swoich kompetencji tak, aby wkład tych osób ulegał zwiększeniu (ulepszeniu) (Austin, 2006). Z całą pewnością można stwierdzić, iż organizacje społeczne, które opracowują ambitne i wartościowe strategie oraz które podchodzą z należytą starannością do każdego z elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi i integrują je w spójny system, mają nie potwierdzoną oraz nieoficjalną, ale jednak gwarancję posiadania lojalnych, wysoce kompetentnych, ciągle uczących się i zaangażowanych w sprawy społeczne pracowników.

Bibliografia

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Amstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 8385441158.
- Austin, J. (ed.) (2006). *Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica*. Cambridge: Harvard University. ISBN 9780674021235.
- Batilana, J., Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 6(53), 1419-1440. DOI: 10.5465/AMJ.2010.57318391.
- Bidet, E., Eum, H. S. (2011). Social Enterprise in South Korea: History and Diversity. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 69–85. ISBN 9780804846394.
- Cannon, C. (2000). Charity for Profit: How the New Social Entrepreneurs Are Creating Good by Sharing Wealth. *National Journal*, 16, 1898-1904. DOI: 10.13140/RG.2.2.27697.99683.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. DOI: 10.1287/orsc.1100.0620.
- Darby, L., Jenkins, H. (2006). International Journal of Social Economics. *Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model*, 33(5/6), 411-431. DOI: 10.1108/03068290610660689.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A. ISBN 8372006059.
- Flores, L. G., Fadden, J. (2000). How to Have a Successful Strategic Planning Meeting. *Training & Development*, 54(1), 31-35.
- Foley, M. R. (1985). *What Makes a Small Business Successful?* Sheffield: Sheffield Centre for Environmental Research. ISBN 9780896216624.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (red.). (2009). *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny. ISBN 9788372464583.
- Germak, A. J., Singh, K. K. (2010). Social Entrepreneurship: Changing the Way Social Workers Do Business. *Administration in Social Work*, 34(1), 79-95. DOI: 10.1080/03643107.2013.828000.
- Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., Hu-Chan, M. (2010). *Globalni liderzy – kolejna generacja*. Warszawa: MT Biznes. ISBN 9788361732877.
- Grewiński, M. (2007). Od państwa opiekuńczego do wielosektorowości w kształtowaniu dobrobytu społecznego – zmieniających się kontekst polityki społecznej w Polsce. W: A. Rączaszek, W. Koczur (red.). *Polityka społeczna w życiu społecznego gospodarczym kraju*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 9788372468932.
- Grewiński, M., Karwacki, A. (red.). (2015). *Innowacyjna polityka społeczna*. Warszawa: WSP im. J. Korczaka. ISBN 9788361121954.
- Hausner, J., Laurisz, N. (2008). Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja. W: J. Hausner (red.). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie–Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 9–32. ISBN 9788389410412.
- Hisrich, R. D., Freeman, E., Standly, A. R., Yankey, J. A., Young D. R. (2000). Entrepreneurship in the Not-for-Profit Sector. W: D.L. Sexton, R.W. Smilor (red.). *Entrepreneurship*. Chicago.

- House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-9. DOI: 10.20935/AL748.
- Hudson, M. (1997). *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*. Warszawa: Civic Dialogue Programme Phare. ISBN 9788390673950.
- Kafel, T. (2009). Mierniki sukcesu organizacji pozarządowych. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.). *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*. Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN: 9788320820058.
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego. ISBN 9788372460950.
- Krzelowka, M. I. (2008). Sukces organizacji pożytku publicznego w świetle badań. *Trzeci Sektor*, 13, 68-75.
- Limański, A., Drabik, I. (2007). *Marketing w organizacjach non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. ISBN 9788372517173.
- Lohmann, R. A. (2009). *Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What Are the Big Questions of Nonprofit Management Today?* *Public Administration Review*, 67(3), 437-444. DOI: 10.1016/j.aos.2008.03.002.
- Meibodi, L., Monavvarian, A. (2010). Recognizing Critical Success Factors to Achieve the Strategic Goals of SAIPA Press. *Business Strategy Series*, 11(2), 124-133. DOI: 1108/17515631011026443.
- Miller, T. L., Wesley, C. L., Williams, D. E. (2012). Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of Practitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349-370. DOI: 10.5465/amle.2011.0017.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements across Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166. DOI: 10.5465/AMBPP.2003.13792974.
- Nicholls, A., Cho, A. (2006). Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. W: A. Nicholls (ed.). *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press. ISBN ISBN 0199283877.
- Osborne, D., Gaebler, T. (2005). *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Wydanie 2. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina. ISBN 83-7278-150-8.
- Popowska, M. (2018). Przedsiębiorczość społeczna jako klucz do skutecznej edukacji przedsiębiorczej na społecznie odpowiedzialnym uniwersytecie. *Horyzonty Wychowania*, 17(42), 205-219. DOI: 10.17399/HW.2018.174216.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320813735.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Roitter, M. M., Vivas, A. (2009). Argentina. In: J.A. Kerlin (ed.). *Social Enterprise. A Global Comparison*. Hannover-London: University Press of New England, 139-162. ISBN 9781584657897.
- Sharir, M., Lerner, M. (2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. DOI: 13552550810897696.
- Skrzypek, E. (2007). Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy. *Problemy Jakości*, 1, 4-7.
- Spear, R. (2006). *Ramy instytucjonalne dla przedsiębiorstwa społecznego: wyzwania dla Polski i innych nowych krajów członkowskich* [online, dostęp: 2021-06-20]. Dostępny w Internecie: http://www.owes.info.pl/biblioteka/14_spear_przedsiębiorstwo_spoeczne.pdf
- Thomas, A. (2004). The Rise of Social Cooperatives in Italy. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 243-263. DOI: 10.1023/B:VOLU.0000046280.06580.d8.
- UNDP. (2008). *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. An Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States. Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States* [online, dostęp: 2021-06-20]. Dostępny w Internecie: https://www.academia.edu/5159946/Social_Enterprise_A_new_model_for_poverty_reduction_and_employment_generation_An_examination_of_the_concept_and_practice_in_Europe_and_the_Commonwealth_of_Independent_States_Social_Enterprise_A_new_model_for_poverty_reduction_and_employment_generation.
- Waligóra, A. (2018). Potencjał przedsiębiorczości społecznej w turystyce. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(10), 114-115. DOI: 10.18559/SOEP.2018.10.7

- Witek – Crabb, A. (2006). Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non - profit. W: J. Nalepka (red.). *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu - National – Louis University. ISBN 8388421-48-4.
- Wronka, M. (2014). Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji. W: R. Krupski (red.). *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 27(2). ISBN 978-83-60904-26-8.
- Wronka - Pośpiech, M. (2017). Kulturowe uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. *Studia Ekonomiczne*, 336, 90-102.

Selected determinants of the functioning quality of social enterprises

Abstract: The aim of the article is to present selected practices of human resource management in social enterprises. The publication describes the success of a social entrepreneur, the contextual determinants of achieving the success of social enterprises, and the typologies of factors determining the success of social enterprises. Human resource management in a social enterprise is a complex process with regard to which there is still a lack of comprehensive knowledge and developed, fully tested tools. The study describes the specificity of managing a social enterprise. The article is supplemented by a description of human resource management and human

resource management practices in social enterprises. The possibilities offered by proper human resource management create conditions for the effective management of the company with the set mission and specific strategic goals of the company. It can certainly be said that social organizations that develop ambitious and valuable strategies and that approach each of the elements of the human resource management process with due diligence. The last of the issues raised in this article is the characteristics of the competences of a social entrepreneur, where knowledge of the competences required to manage an enterprise social is an asset to any organization.

Keywords: management, human resource management, commitment

Przywództwo w firmie rodzinnej

Olga Kondzielnik

Akademia Leona
Kozłmińskiego w Warszawie
E-mail: olga.kondzielnik@o2.pl
ORCID: 0000-0002-9855-3783

Abstract: Celem artykułu jest przedstawienie przywództwa w firmie z sektora MŚP ukazanego przez pryzmat sukcesji w firmie rodzinnej. Artykuł nawiązuje do książki pod redakcją Moniki Kostery zatytułowanej „Szef polski” i jest omówieniem kolejnego przypadku przywództwa. Artykuł składa się z pięciu części. Pierwsza zawiera przegląd literatury z zakresu przywództwa z naciskiem na rozróżnienie pojęć i ról zarządzającego i przywódcy. W drugiej części opisano metodologię, według której przeprowadzono badanie. Kolejna część – empiryczna, obejmuje opis zjawiska przywództwa w badanej firmie rodzinnej w kontekście trzech ról pełnionych przez lidera w zarządzanej organizacji, a mianowicie w roli: ogólnospołecznej, profesjonalnej i organizacyjnej. Czwarta część artykułu oparta o wywiad i analizę dokumentacji została całkowicie poświęcona roli przywódcy w badanej organizacji z uwzględnieniem nowych szans i zagrożeń powstałych w wyniku pandemii spowodowanej wirusem COVID-19. Ostatnią część stanowi podsumowanie rozważań i dyskusja.

Keywords: przywództwo, firma rodzinna, sukcesja, COVID-19

1. Przywództwo

Rozważania na temat przywództwa warto zacząć od zdefiniowania tego pojęcia. Jest to o tyle istotne, że często jest ono mylnie utożsamiane z zarządzaniem. To uproszczenie, raczej nie spotykane na gruncie naukowym, jest znacznie częściej stosowane w literaturze branżowej dotyczącej zarządzania, gdzie słowa przywództwo i zarządzanie używa się synonimicznie. Profesor zarządzania w Harvard Business School J. P. Kotter (2018) w wywiadzie udzielonym dla BBC wyjaśnił różnice pomiędzy tymi dwoma pojęciami. Zarządzanie określił mianem zestawu procesów takich jak: planowanie, budżetowanie, strukturyzacja i obsada stanowisk, mierzenie wydajności i rozwiązywanie problemów. Mianem przywództwa określił natomiast **umiejętność poprowadzenia spółki w przyszłość, polegającą na szukaniu nowych szans, które**

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Olga Kondzielnik
Akademia Leona
Kozłmińskiego w Warszawie
Katedra Ekonomii,
ul. Żorska 97/8
43-100 Tychy
Tel.: + 48 502246389

pojawiają się coraz szybciej, oraz na skutecznym wykorzystywaniu tych najlepszych z nich.

Pojęcie przywództwa nie doczekało się jednoznacznej definicji na gruncie nauki. Jednym z pierwszych badaczy, który podjął się definiowaniu przywództwa był Max Weber, który definiował przywództwo przez pryzmat władzy. Jego zdaniem „władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola nawet pomimo oporu i niezależnie od tego czego ta szansa dotyczy” (Mrówka, 2010 s. 7). Pojęcie przywództwa ulegało zmianom w miarę rozwoju socjologii, politologii i nauk o organizacji i zarządzaniu. Kolejne definicje przywództwa rozpatrują przywództwo w oderwaniu od kwestii władzy podkreślając istotę wartości i celów łączących przywódcę i podążające za nim osoby. J. Burns (2003, s. 26) zdefiniował przywództwo jako proces mobilizowania różnych potencjałów służący osiągnięciu celów, które niezależnie są wyznawane zarówno przez liderów, jak i ich zwolenników. B.M. Bass i B. Avolio, uważani za twórców teorii przywództwa relacyjnego zwracali szczególną uwagę na relacje łączące liderów i ich zwolenników. Jako fundament przywództwa wskazali trzy czynniki: intelektualna stymulacja, inspirująca motywacja i zindywidualizowane rozważanie (Dionne, Yammarino, Atwater, Spangler, 2004, s. 178). Wymienione atrybuty pozwalają liderowi roztaczać wizję, pełnić rolę mentora oraz z pomocą swoich zwolenników, realizować wyznaczone przez siebie cele. H. Fayol, natomiast przy definiowaniu przywództwa skupił się na funkcji, jaką w organizacja pełni jej lider. Jego zdaniem przywódca, w celu zagwarantowania efektywnego działania zespołu, powinien cieszyć się autorytetem wśród poddających się jego władzy osób oraz reprezentować ich interesy i bliskie wartości (Habuda, 2012, s. 9). Mniejszą koncentrację na liderze zakładał stworzony przez F. Fiedlera model przywództwa zależnościowego. Skupiał się on na sposobie sprawowania przywództwa w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych. Skuteczność przywództwa definiował w kategoriach zadania do wykonania, a lidera definiował poprzez wydajność jego grupy (Fiedler, 1968, s.4).

Mnogość i różnorodność ujęć przywództwa pozwala na odnalezienie pewnych części wspólnych wszystkich definicji. Przywództwo bowiem „mieści się w trójkącie trzech niezbędnych elementów: przywódca – jego zwolennicy (bliższy i dalszy krąg) – otoczenie zewnętrzne (polityczne, ekonomiczne, prawne, społeczne itp.)” (Koźmiński, 2013, s. 106). Nie ma tu znaczenia czy przywódca przejawia lub wykorzystuje cechy autorytarne, demokratyczne czy liberalne. W każdej z definicji przywódca tworzy wizje, misje i strategie, które następnie realizowane są przez jego zwolenników i współpracowników (Koźmiński, 2013, s. 106), zrzeszonych na zasadzie dobrowolności.

Monika Kostera wyszczególnia trzy role społeczne przywódcy, rozumiane w klasycznym ujęciu Ervinga Goffmana, jako przypisane do danej pozycji społecznej wytyczone a priori wzorce działania (Kostera, 2012, s. 19). „Role społeczne są zatem zjawiskami kulturowymi, siecią komunikacji interpersonalnej i strukturalizacji znaczeń. Są także ogniwem w procesie konstrukcji sensu, elementem społecznego procesu kultury. Oczekiwania pochodzące od różnych grup są zakorzenione w tym, co kulturowo jest zdefiniowane jako akceptowalne, pożądane lub rozpoznawalne” (Kostera, 1996, s. 126). Wśród ról społecznych jakie pełni przywódca wyróżniamy:

- Ogólnospołeczną – obejmującą zespół oczekiwań kierowanych wobec lidera organizacji od szeroko rozumianych interesariuszy, na których składają się grupy lub osoby, które mają lub mogą mieć wpływ na osiągnięte cele organizacyjne (Freeman, 1984). Wśród nich możemy wskazać przede wszystkim klientów, rodzinę, przyjaciół, a zatem osoby znajdujące się poza bezpośrednim miejscem pracy aktora społecznego (Kostera, 2012, s. 20).
- Profesjonalną – obejmującą oczekiwania pochodzące z wewnątrz profesji, ale nie koniecznie z wewnątrz organizacji (Kostera, 2012, s.21). Do grupy kierującej swoje oczekiwania wobec lidera zaliczamy przede wszystkim jego samego oraz szeroko rozumiane „środowisko menadżerów”, które go otacza.
- Organizacyjną – dotyczącą oczekiwań wobec „szefa” w ramach jego własnej organizacji (Kostera, 2012, s. 22). Postuła (2010, s. 46) wśród czynników, które można poddać rozważaniom wyróżnia między innymi codzienną pracę i związane z nią zadania w kontekście struktury i norm, które cechują organizację.

Znaczenie poszczególnych wymiarów w kontekście samozatrudnionej szefowej rodzinnej firmy budowlanej opisuje poniższa tabela.

Tabela 1. Role właściciela firmy rodzinnej w organizacji

Wymiar	Grupa społeczna	Znaczenie
Rola ogólnospołeczna	Interesariusze, urzędnicy	Jak powinna postępować, czego robić nie powinna, ważne i niepożądane zachowania?
Rola profesjonalna	Środowisko branży budowlanej	Jak powinna się zachować kobieta prowadząca firmę budowlaną? Czego oczekuje ona a czego środowisko profesjonalne?
Rola organizacyjna	Pracownicy, wspólnicy	Jaka jest rola szefowej w firmie, czy jej płęć ma znaczenie?

Źródło: Opracowanie własne.

2. Metodologia badania

Do napisania niniejszej pracy posłużono się metodą etnografii instytucjonalnej, będącą podejściem opracowanym pierwotnie przez Dorothy Smith (1978) – badaczki codziennych doświadczeń kobiet (Babbie, 2008). Zastosowanie wskazanej metody badawczej pozwoliło zbadać wpływ lidera na członków grupy oraz zidentyfikować wzajemne relacje panujące w badanym przedsiębiorstwie.

Przedstawienie zjawisk zachodzących w badanej organizacji w sposób realistyczny, pozwalający czytelnikowi na wyciąganie własnych wniosków możliwe jest dzięki obszernym cytatom fragmentów przeprowadzonych na potrzeby badania wywiadów.

Niniejszy artykuł jest opracowanym fragmentem szerszego badania prowadzonego nieprzerwanie od 2016 roku, dotyczącego zarówno stylów przywództwa jak i metod zarządzania w małych firmach. Częściami składowymi badania są wywiady nieustrukturyzowane, obserwacje i analizy dokumentów. Opisywana w artykule samozatrudniona sukcesorka firmy rodzinnej jest jedną z pięciu obserwowanych „szefów” firm.

W przedstawionej analizie przypadku zachowano ciąg poznawczo – interpretacyjny sugerowany przez M. Kosterę (2012) tzn. najpierw rozpoczęto badania empiryczne, następnie zinterpretowano je z uwzględnieniem literatury naukowej. W ostatnim etapie spisano wyniki badań.

3. Organizacja – firma rodzinna

Omawiana poniżej organizacja jest przykładem firmy rodzinnej, zarządzanej w pełni przez sukcesorów – rodzeństwo, dzieci zmarłego założyciela – właściciela. Przekazanie zarządzania firmą wymusiło na jej założycielu zmiany formy prowadzonej działalności z jednoosobowej działalności gospodarczą na spółkę cywilną, której udziały są równo rozłożone pomiędzy dwójkę rodzeństwa. Podział kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy wspólnikami nie jest już tak egalitarny jak udział w zyskach spółki. Całkowity ciężar prowadzenia bieżących spraw spółki takich jak udział w przetargach, pozyskiwanie nowych klientów, rozliczanie kontraktów, kwestie finansowe, księgowość, prawne i po części kadrowe należą do obowiązków starszej siostry (S). Kwestie reprezentacyjne, pracownicze i związane z taborem samochodowym znajdują się wśród obowiązków młodszego o dwa lata brata (B). Za tą nierówność w podziale obowiązków rzeczywista szefowa firmy obwinia ojca.

S: „*Nigdy faktycznie nie podzielił między nas żadnych zadań, ode mnie (ojciec) wymagał wszystkiego (...) pracowałam chyba na każdym możliwym stanowisku, z wyjątkiem robotniczego (...) mój brat natomiast zawsze klócił się z tatą i trzymał daleko od firmy (...) przychodził tylko po wypłatę i tak robi do dziś.*”

Przedmiotem analizy jest spółka cywilna, o zasięgu lokalnym, działająca w branży budowlanej. Głównym źródłem przychodów firmy są podpisywane z miastem umowy o roboty budowlane stanowiące ponad 60% rocznych przychodów spółki. Pozostałe 40% przychodów stanowią kontrakty z dużymi inwestorami prywatnymi takimi jak regionalne lotniska, firmy produkcyjne. Spółka właściwie nie pracuje jako podwykonawca. Taki podział źródeł przychodów wydaje się typowym w branży budowlanej. Według Raportu wykonanego przez KPMG (2016) zamieszczonego na stronie Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa pt. „*Stan otoczenia biznesowego sektora budowlanego w Polsce*” z 2016 roku, w przychodach firm budowlanych dominują te pochodzące ze środków publicznych.

Wśród podstawowych barier rozwoju firmy jej właścicielka wskazuje typowe dla branży budowlanej czynniki takie jak: brak wykwalifikowanych pracowników, przy jednoczesnym wzroście presji płacowej oraz ograniczone środki na rozwój parku maszynowego.

S: „*Coraz trudniej o wykwalifikowanych pracowników (...) Na szczęście stała kadra, zatrudniona jeszcze za czasów taty pozostała z nami (...) oni się jednak starzeją, a nie mają kogo uczyć fachu.*”

Firma zarządzana przez rodzeństwo zatrudnia około 40 pracowników. Roczne przychody z tytułu prowadzonej działalności wynoszą około 15 milionów złotych. Wydaje się, że forma prawna stworzona na potrzeby sukcesji jest niedostosowana do rodzaju i wielkości działalności z uwagi na ryzyko osobiste wspólników. Taki stan rzeczy może wynikać z dwóch kwestii. Po pierwsze, problemy z osiągnięciem porozumienia wśród wspólników, będących właści-

cielami. Druga kwestia może natomiast być związana z wątpliwościami zarządzającej co do możliwości wspólnego prowadzenia firmy przyszłości.

S: „*Nie wiem, czy jest sens ciągnąć to dalej (...) skoro ja nie mogę dogadać się z bratem to jak to zrobią nasze dzieci, których już teraz jest czworo (...) może warto sprzedać firmę i rozkręcić własny interes?*”

Właścicielka wielokrotnie okazywała niepokój odnośnie do tego, czy w przyszłości jej dzieci i dzieci jej brata będą w stanie kontynuować „dzieło” dziadka. Wyrażała głębokie obawy o to, czy jest w stanie nauczyć własne dzieci współpracy, podczas gdy ona z bratem mają duże problemy z podziałem obowiązków i kompetencji.

4. Rola ogólnospołeczna

4.1 Firma rodzinna

Firma rodzinna tym różni się od pozostałych przedsiębiorstw, że wpływ na formułowanie celów, jej strategię mają przede wszystkim członkowie rodziny, będący jednocześnie zarządcami i właścicielami kapitału (Lansberg, 1983). Zapytane o definicję firmy rodzinnej osoby pracujące w takich firmach podkreślały właśnie te aspekty.

Pracownik 1: „*Firma rodzinna to taka organizacja, w której rządzą właściciele należący do rodziny, nie będący najbardziej kompetentnymi osobami na swoich stanowiskach*”

Inny rozmówca pomijając kompetencje poszczególnych członków zarządzających firmą w podanej przez siebie definicji skupił się na własności kapitału i kluczowych sprawach w kwestii zarządzania firmą.

Pracownik 2: „*Firma rodzinna to taka firma, w której rodzina decyduje o wszystkim co się dzieje w firmie, jest właścicielem całej firmy*”.

Trzecia, tym razem rozmówczyni skupiła się na firmie rodzinnej jako na organizacji niosącej za sobą wartości spajające rodzinę i nadające jej głębsze podstawy i trwałość. Nazwała ją także organizacją, w której wszyscy pracują równie dobrze, ponieważ mają wspólny cel, jakim jest maksymalizacja zysków firmy i zwiększanie bogactwa jej współwłaścicieli.

Pracownik 3: „*Firma rodzinna to wartość sama w sobie. Wszyscy pracują, aby osiągnąć wspólny cel, jakim jest zysk. Współpraca między członkami rodziny wzmacnia więzi i sprawia, że rodzina ma więcej ze sobą wspólnego, niż jakby nie pracowali razem.*”

Pierwsze dwie przytoczone definicje firmy rodzinnej wydawały się mieć negatywne zabarwienie. Pytani pracownicy podkreślali niekwestionowaną ich zdaniem funkcję zarządzczą właścicieli, niepowiązaną jednak z najwyższymi kompetencjami w tym zakresie. Drugim, mocno podkreślanym aspektem była kwestia postrzegania rodziny jako dawcy kapitału i postrzeganie jej jako faktycznego właściciela organizacji. Na uwagę zasługuje trzecia definicja – inna od większości jakie udało mi się usłyszeć. Nie porusza ona, bowiem kwestii własności i zarządzania, lecz podkreśla więzi i wspólne cele rodziny skupionej na pracy na rzecz organizacji, a w konsekwencji na maksymalizacji zysków firmy.

Brak zgody i jasnego podziału kompetencji sprawia, że badana przez mnie organizacja wydaje się być jednak najbliższa pierwszej z definicji. Brak podziału ról w organizacji sprawia, że każdy z zarządzających jest zmuszony wykonywać czynności, które niekoniecznie stanowią o jego sile i kompetencji.

4.2 Samozatrudniona szefowa

Studia literatury ekonomicznej, ale też rozmowy przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu nie pozwoliły na jednoznaczne ustalenie kim jest dla otoczenia szefowa rodzinnej spółki cywilnej. Z punktu widzenia litery prawa wspólnika spółki cywilnej możemy rozpatrywać jako osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą, w naszym przypadku zatrudniającą pracowników, która ponosi pełną odpowiedzialność finansową i prawną za prowadzoną przez siebie firmę. Możemy ją zatem z powodzeniem nazwać osobą samozatrudnioną. Większą różnorodnością cechuje się literatura z zakresu ekonomii, gdzie szefa spółki cywilnej możemy przyrównać np. zgodnie z myślą klasyczną do dawcy kapitału dążącego do maksymalizacji zysków i minimalizacji funduszu wynagrodzeń, czy z drugiej strony do Schumpeterowskiego innowatora, który niekoniecznie będąc właścicielem kapitału potrafi budować wzrost gospodarczy dzięki wdrażanym innowacjom. Zarówno moi rozmówcy, jak i prześledzone komentarze zamieszczone w Internecie są bliższe keynesowskiej krytyce przedsiębiorcy, aniżeli za postrzeganiu właściciela firmy jako osoby przedsiębiorczej i twórczej. Najczęściej spotykanymi epitetami używanymi do opisu osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą były właśnie te negatywne, takie jak: „*prywaciarz*”, „*wyzyskiwacz*”, „*krwiopijca*”, „*złodziej*”. Tylko nieliczni potrafili docenić rolę szefa firmy określając go mianem „*osoby zaradnej*” czy „*ciężko pracującej na swój sukces*”. Taki stan rzeczy może zdumiewać, zwłaszcza gdy skonfrontujemy go ze statystykami dotyczącymi rynku pracy w Polsce. Według szacunków GUS (2017) w 2017 roku w Polsce około 17% wszystkich pracowników stanowiąc właśnie samozatrudnieni dając wg różnych szacunków około 4 mln miejsc pracy. Osoby zapytane o przyczyny takiej niechęci do prywatnych przedsiębiorców wskazywały przede wszystkim niskie płace i zazdrość o sukces innych.

Ankietowany 1: „*Ludzie nie lubią, gdy komuś powodzi się lepiej niż innym, więc nie lubią szefów.*”

Ankietowany 2: „*Ludziom płaci pod stołem, nie osusowuje płac, a jeździ mercedesem za miliony.*”

Ankietowany 3: „*Spróbowałby (szef) wyżyć za tyle co płaci to zobaczyłby, że my tu charytatywnie przychodzimy a nie po godny zarobek.*”

Ogólnospołeczna, wydawałoby się niechęć do właścicieli firm może mieć swoje korzenie zarówno po stronie pracowników, którzy po prostu mają inne spojrzenie na firmę, w której pracują niż ich szefowie, jaki i po stronie przedsiębiorców, których kultura pracy kształtuje się w Polsce od niespełna 30 lat. Kwestie związane z niskim w skali europejskiej wynagrodzeniem za pracę, także nie pozostają bez znaczenia.

W swoich rozmowach z pracownikami firm rodzinnych napotkałam też podnoszone przez pracowników kwestie związane z kompetencjami osoby zarządzającej. Wielu z zapytanych pracowników miało swoją wizję firmy, która nie do końca pokrywała się, ich zdaniem, z dążeniami szefa.

Pracownik 1: „*Jak tak dalej pójdzie to wszystko zaraz padnie, a prezesa z miasta na taczce pracownicy wywiozą.*”

Pracownik 2: „*Czasem wydaj mi się, że szef podejmuje permanentnie złe decyzje, jakby nie wiedział co się dzieje w firmie i na czym ta praca polega.*”

Pracownik 4: „Przydałoby się więcej organizacji, decyzyjności w pracy, szef wymyśla na poczekaniu zadania i rozbija nam zaplanowany wcześniej dzień.”

W firmach rodzinnych pojawili się, także pracownicy nie mający właściwie zastrzeżeń do zarządzania. Deklarowali mocne skupienie się na pracy i wykonywaniu obowiązków. Na pytanie co myślą o zarządzaniu firmą odpowiadali ucinając rozmowę „ja się nie znam, ja tu tylko pracuję” lub „zarządzanie nie jest w moim zakresie obowiązków, niech się prezes martwi”.

5. Rola profesjonalna

5.1 Rola właścicielki w organizacji

Bez względu jaką rolę w organizacji przyjmuje właścicielka zawsze jest postrzegana jako osoba, od której oczekuje się podjęcia ostatecznej decyzji. Kluczowa wydaje się być rola profesjonalna, czyli odpowiedź na pytanie jak środowisko postrzega pełnioną przez zarządzającą właścicielkę rolę. Bardzo często zwraca się uwagę na sumienność wykonywanych obowiązków, profesjonalizm oraz relacje z pracownikami i współpracownikami. W firmie zatrudniającej około 40 osób szef ma bezpośredni kontakt z właściwie każdym pracownikiem, zna jego rodzinę i najważniejsze problemy życiowe.

S: „Pracownicy często oczekują ode mnie, że będę służyła im radą w każdej kwestii, zarówno tych zawodowych, czyli decydowania co, gdzie, kiedy robimy, jak i takich z życia prywatnego dotyczących ich dzieci, kredytów, rozliczeń podatkowych i szeroko rozumianych kontaktów z partnerami życiowymi (...) czasami szukają we mnie psychologa, a nie szefowej, jest to trudne, bo jestem często młodsza od nich (...) wolałabym nie wchodzić w tak głębokie relacje.”

Bliskie relacje z pracownikami, choć nie do końca lubiane przez zarządzającą zdają się procentować w działaniu w skali całej firmy. Prowadzona przez nią organizacja, sprawia wrażenie dużej rodziny. Załoga pomimo upływu lat wydaje się być w stabilnym składzie. Nowi pracownicy są przyjmowani „do rodziny” bez większych problemów. Fakt, że pracownicy są gotowi przyjść do szefowej właściwie z każdym problemem oraz to, że czasem jak sama mówi „musi mi matkować” nie osłabia jej autorytetu w firmie. Pracownicy przede wszystkim oczekują od niej jednak wymiernych efektów w pracy tj. podpisywania umów, znajdowania nowych klientów, wygrywania w przetargach. Zdają sobie sprawę z tego, że jest filarem firmy.

Pracownik O1: „Szefowa ma przede wszystkim organizować nam pracę. Zna ludzi w mieście to powinna załatwiać przetargi przez cały rok.”

Inny pracownik, zapytany o to, dlaczego pracuje w tej firmie już ponad dwadzieścia lat skupił się na terminowości wypłacania wynagrodzenia:

Pracownik O2: „Nieważne jakby źle nie było na rynku, u nas w firmie zawsze szef płacił dobrze i na czas. Dlatego też po śmierci szefa zostałem, bo wiem, że młoda szefowa jest jak szef – pracownicy są dla niej na pierwszym miejscu”.

Pomimo wielu ciepłych słów kierowanych w stronę zarządzającej, niektórzy pracownicy najchętniej widzieliby szerzej jej rolę w firmie. Zauważają, że częściej powinna angażować

się w techniczne sprawy budowy. Podkreślają jednocześnie, że delegowanie tej funkcji na współzarządzającego brata szkodzi dobremu wykonaniu i atmosferze na budowie.

Pracownik O3: „Szefowa zbyt często zamyka się w biurze. Brakuje jej na budowie. W zamian za nią często naszej pracy dogląda jej brat – pan z alkomatem i wiecznie niezadowoloną miną (...) czuję, że on nas – pracowników zupełnie nie szanuje (...) szefowa jest inna jest jak stary szef, pilnuje porządku, ale nie pomiata ludźmi.”

Właścicielka firmy, częstą nieobecność na budowie, jednocześnie z uśmiechem na ustach i łzami w oczach, ze spokojem w głosie, tłumaczy w następujący sposób:

S: „Wszyscy ode mnie oczekują, że będę jak mój tata. Obecny wszędzie, zawsze w pracy gotowy opiniować i pochwalić tego co trzeba, zdecydować za wszystkich. I to dobrze zdecydować! (...) nie pozwalają mi na pomyłki, dla nich firma trwa i najlepiej jakby się nic nie zmieniało (...) nikt nie bierze pod uwagę, albo już wszyscy zapomnieli, że tata mógł być tyle na budowach, bo ja wspierałam go administracyjnie (...) teraz już go nie ma, zostałam sama i nie jestem w stanie się rozdzielić.”

Przez cały czas w trakcie naszych rozmów, a było ich w ciągu ostatnich dwóch lat dość dużo w zależności od miejsca, w którym rozmawiamy – w jej lub w mojej firmie, zawsze w godzinach pracy u szefowej nie milknie telefon, pracownicy cały czas zgłaszają pilne i natychmiastowe potrzeby. Można odnieść wrażenie panującego chaosu i problemu z delegowaniem zadań, ale to tylko pozory. Mała firma bowiem, rządzi się innymi prawami niż wielka korporacja. Tu nie ma skomplikowanej struktury organizacyjnej. Rolę kierowników pełnią osoby z nadania załogi nie szefa, a pełną odpowiedzialność – tę finansową, prawną i moralną ponosi właściciel.

5.2 Nowe rozdanie w firmie rodzinnej

Wróćmy jeszcze do przejęcia zarządzania firmą rodzinną. Przygotowanie do roli szefowej - sukcesorki było procesem długotrwałym i wieloetapowym, nad którym cały czas czuwał zarządzający wówczas przedsiębiorstwem ojciec. W rozmowach z pracownikami miałam wrażenie, że od zarządzającej oczekuje się, że będzie kopią swojego zmarłego ojca. Niejednokrotnie sama sukcesorka wskazywała, że pracownicy widzą i oczekują od niej, że będzie zarządzała w stylu swojego taty. Co ciekawe w żadnej z rozmów nie został poruszony temat płci zarządzającej. W tak, wydawałoby się męskiej branży, jaką jest właśnie branża budowlana, można by oczekiwać, że płeć zarządzającej będzie miała znaczenie. Tymczasem „S” zdaje się nie być postrzegana przez pryzmat płci. W badanej firmie nie zaobserwowano ani segregacji pionowej, ani poziomej, a występujące w społeczeństwie stereotypy dotyczące postrzegania płci zdają się nie mieć negatywnego wpływu na realizację założonych przez liderkę celów.

„S” jako najstarsza z rodzeństwa od początku była przygotowywana do objęcia roli sukcesorki. Ukończyła studia w specjalności zarządzanie i zaraz po nich rozpoczęła pracę w firmie. Zaczynała od najniższych stanowisk – przez pierwszy rok pracowała w sekretariacie i była odpowiedzialna za utrzymanie czystości w firmie.

S: „Tata od początku dużo ode mnie wymagał. Zatrudnił mnie w sekretariacie i kazał sprzątać. Na początku byłam nawet na niego obrażona. Jako młoda osoba wyobrażałam

sobie, że zacznę zarządzać – cokolwiek to wtedy znaczyło – a tu takie sprzątanie i parzenie kawy (...) Musiały minąć dobre dwa lata zanim zrozumiałam, że do sprzątanania nie jestem zobligowana w sensie fizycznym, tylko mogę kogoś zatrudnić, a parzenie kawy pomaga mi poznać właściwie wszystkich, z którymi mój tata współpracuje.”

Z biegiem lat „S” nauczyła się także technicznych aspektów pracy – od wypełniania dokumentów do przetargów po wykonywanie pomiarów powykonawczych. Jako szefowa zadebiutowała po około dziesięciu latach pracy w firmie.

Z uwagi na wspomniane wcześniej spory w podziale obowiązków pomiędzy rodzeństwem, sukcesja nie wydaje się jednak być doskonała. Konflikty kompetencyjne sprawiają bowiem, że dalsze trwanie firmy może być zagrożone.

6. Rola organizacyjna - ster, żeglarz i okręt

Właścicielka – sukcesorka pełni kluczową rolę w organizacji, zarówno z uwagi na formę prawną jaki i osobisty wkład w prowadzenie firmy. Pracownicy postrzegają ją jako osobę spajającą całą firmę i osobę mocno zaangażowaną w jej sprawy.

Pracownik 1: *„Gdyby nie było tutaj „S” to firma już dawno by się rozpadła.”*

Pracownik 2: *„Szefowa chyba śpi w tej firmie, mam wrażenie, że przychodzi zawsze przed wszystkimi i wychodzi ostatnia”.*

Bywa, że jej postawa jest negatywnie odbierana przez pracowników. Wszyscy rozmówcy choć podkreślali zaangażowanie właścicielki w organizację czasem zdawali się być oburzeni tym, że prawie nigdy nie chodzi na urlop i że nie dba o swoje zdrowie.

Pracownik 3: *„Nie pamiętam, żeby pojechała na urlop. Może jeździ w zimę jak jesteśmy na postojowym.”*

Taki stan rzeczy bezpośrednio przekłada się na podejście do pracy w firmie. Pracownicy bardzo rzadko występują o urlop wypoczynkowy w sezonie letnim, czyli tym o natężonej ilości pracy. Zwolnienia lekarskie też zdają się być marginalną przyczyną nieobecności. Z analizy otrzymanego z firmy podsumowania absencji za 2019 rok wynika, że absencja chorobowa trwała przeciętnie 5,12 dnia i dotyczyła 12 pracowników. Warto jednocześnie zauważyć, że przeciętna długość trwania zaświadczenia lekarskiego wg ZUS w 2019 roku wyniosła 11,44 (Karczewicz, Sikora, 2020, s. 105). Wzorując się na szefowej, pracownicy nawet między sobą wytworzyli swoistą niechęć do długotrwałego przebywania na zwolnieniach lekarskich i nierzadko przychodzą do pracy niedoleczeni lub w trakcie rehabilitacji powypadkowej. Podczas rozmów nie znalazłam bezpośredniej przyczyny takiego postępowania. Być może pracownicy nawet nieświadomie wzorują się na właścicielce, co potwierdzałoby jej duży autorytet w firmie. Niechęć do szeroko rozumianej higieny pracy może także być spowodowana presją wywieraną – świadomie lub nie – przez zarządzającą.

Tytuł niniejszego podrozdziału nie jest przypadkowy. Rola jaką pełni właścicielka w organizacji sprawia, że uprawnionym wydaje się postrzeganie jej jako steru, żeglarsza i okrętu.

Ster

Funkcja steru wiąże się bezpośrednio z funkcją zarządcą, jaką pełni w firmie. To ona decyduje o umowach, cenach, upustach, marżach. Aprobuje wszystkie przygotowane wcześniej przez pracowników dokumenty do przetargów. Jako osoba najpierw współprowadząca firmę

z ojcem utrzymuje większość zawartych przez niego znajomości, co bezpośrednio przekłada się na pozyskiwane kontrakty. Przez współpracowników, ale też przez kontrahentów jest obdarzona zaufaniem dorównującym temu, które wypracował poprzedni szef. To ona decyduje kierunku rozwoju firmy przy jednoczesnym poszanowaniu jej historii.

Żeglarz

Fakt, że jej kariera w firmie wymagała pracy na wielu stanowiskach sprawia, że bez problemu jest w stanie zastąpić większość pracowników lub w razie czasowej nieobecności w pracy pracownika rozdzielić pracę pomiędzy innych w sposób najmniej obciążający. Jak sama mawia:

S: *„Dzięki temu, że pracowałam na wszystkich stanowiskach wiem na czym polega praca w tej firmie. Jestem nie tylko w stanie zastąpić chwilowo każdego z pracowników, potrafię także realnie [określić]to czego mogę, a czego nie mogę wymagać.”*

Taki stan rzeczy pozwala nazwać ją super pracownikiem, ale i żeglarzem, który pracując pomaga wprowadzić okręt do portu.

Okręt

O tym, że właścicielka jest także okrętem, a zatem tworzy całą organizację świadczy przede wszystkim forma prawna firmy. Utworzona na potrzeby sukcesji spółka cywilna z dwójką wspólników sprawia, że odejście współwłaścicielki z firmy faktycznie rozwiąże organizację. Drugim aspektem jest postrzeganie jej przez pracowników jako spadkobierczyni poprzedniego szefa. Część, zwłaszcza ci najdłużej zatrudnieni i najbardziej wyspecjalizowani wprost deklaruje, że pracują w tej konkretnej firmie, ponieważ to ona nią kieruje. Obdarzają ją zaufaniem zarówno w kwestiach zawodowych jak i osobistych. W jednej z naszych rozmów zapytałam wprost: Czy czujesz, że firma to Ty? Po długim namyśle i westchnięciu odpowiedziała następująco:

S: *„Czuję, że jestem częścią firmy. Wiem jaka odpowiedzialność na mnie spoczywa, znam swoich pracowników, jestem współodpowiedzialna za ich rodziny. Nie mogę zawieźć ani siebie, ani ich. Wiem, że jeśli zawiodę w kwestii zleceń największe konsekwencje poniosą te moje chłopaki z kredytami i rodzinami na utrzymaniu. Ten swojego rodzaju stres sprawia, że jestem ciągle na miejscu, grzebię w każdym biurku i mam ten wewnętrzny obowiązek decydować o wszystkim. Czy ktoś to docenia, nie wiem, czy wobec tego czuję, że firma to ja? Tak.”*

Okres pandemii i wywołany nią *lockdown* okazały się być doskonałym testem przywództwa w badanej spółce. Analiza dokumentów oraz przeprowadzony z właścicielką firmy w sierpniu 2020 roku wywiad niestrukturyzowany, rzuciły nowe światło na kwestie przywództwa w badanej organizacji. Ograniczenie pracy spowodowane okresowym zamrożeniem gospodarki wymusiła na „S” podjęcie szeregu działań mających na celu zarówno przetrwanie jak i rozwój firmy w przyszłości. W celu zapewnienia przetrwania podjęto decyzję o ubieganiu się o wsparcie rządowe wynikające z poszczególnych tarcz antykryzysowych. Skorzystano między innymi z: pożyczek dla wspólników, dopłat do wynagrodzeń i składek ZUS z Urzędu Pracy, umorzenia za okres trzech miesięcy obowiązku płacenia składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne pracowników oraz zaciągnięto pożyczkę z Państwowego Funduszu Rozwoju. Podjęte działania miały na celu wsparcie bieżącej płynności firmy oraz ochronę miejsc pracy, zagrożonych w wyniku czasowego wstrzymania robót budowlanych. Okres pandemii wiązał się ze spadkiem przychodów firmy o przeszło 50%. Zarządza-

jąca, oprócz wnioskowania o pomoc rządową, skupiła się także na planowaniu działalności firmy w przyszłości. Z uwagi na duże ryzyko spadku inwestycji miejskich w 2020 roku postanowiła rozszerzyć współpracę z mniejszymi firmami oraz dodać do swojej działalności także współpracę z osobami fizycznymi nieprowadzącymi działalności gospodarczej.

S: „Musimy rozszerzyć działalność o mniejsze budowy. Pozwoli to nam się utrzymać, a nawet zwiększyć zatrudnienie.”

Chociaż firma przez prawie 3 miesiące przynosiła straty, właścicielka nie zdecydowała się na dozwolone prawem cięcia wynagrodzeń ani na redukcje etatów. Już wcześniej podkreślała, że nie jest łatwo znaleźć wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy zatem jej działania skupiły się także na utrzymaniu załogi. W dobie kryzysu – gdy część gospodarstw domowych prowadzonych przez pracowników osiągała niższe przychody wywołane przede wszystkim postojowym, czy zasiłkiem opiekuńczym zdecydowała się część otrzymanych w ramach pomocy dla firmy środków przeznaczyć na dodatkowe wynagrodzenia.

Okres wstrzymanych prac, choć odbił się negatywnie na obrotach firmy, stanowił doskonały moment na przeprowadzenie prac modernizacyjnych maszyn i urządzeń siedziby firmy. Właścicielka deklaruje, że czas pandemii postanowiła potraktować jako szansę na reorganizację i krok do przodu. Zdaje sobie sprawę, także z faktu, iż wiele mniejszych firm z jej branży nie przetrwa przestoju, co pozwoli jej na umocnienie swojej pozycji na rynku lokalnym.

7. Podsumowanie i dyskusja

Oczekiwania jakie stawiają właściciele małej firmy rodzinnej interesariusze w osobach klientów, wspólników czy rodziny nierzadko pozostają ze sobą w sprzeczności. Istotą przywództwa jest godzenie tych oczekiwań. Z jednej strony opisywana „Szefowa” wydaje się nie mieć żadnych problemów związanych ze spełnianiem oczekiwań klientów, z drugiej jej brak zdecydowania i problemy z forsowaniem własnej wizji przedsiębiorstwa wydają się negatywnie oddziaływać na firmę jako całość.

Jeśli chodzi o rolę profesjonalną jest doskonale przygotowana do pełnienia swojej funkcji. Zarówno, w kwestii wykształcenia z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i praktycznego przygotowania do prowadzenia firmy. Jej kompetencje i sposób pracy są doceniane i owocują w postaci nowych kontraktów. Na uwagę zasługuje fakt, że pomimo pracy w tradycyjnie męskim zawodzie nie jest w żadnym aspekcie postrzegana negatywnie ze względu na płeć.

W ostatniej z analizowanych ról, tj. roli organizacyjnej opisywana współniczka spółki cywilnej wydaje się spełniać oczekiwania jakie narzuca jej pełniona rola. Wśród pracowników cieszy się dużym uznaniem. Jest jednak krytykowana za brak działań dotyczących wyznaczenia jasnej wizji firmy, co kładzie się cieniem na jakość jej przywództwa w prowadzonej organizacji.

Działania podejmowane przez właścicielkę pozwalały wysunąć wniosek, że nie sprawdza się ona w roli przywódcy, a pełni jedynie funkcje zarządzającej. Organizacja przez nią prowadzona nie miała jasno wytyczonej drogi rozwoju, a jedynie resztki wizji zarysowanej przez jej twórcę. Takie działanie nie sprzyja rozwojowi firmy i sprawia, że z czasem jako organizacja ulegnie zmniejszeniu.

Okres pandemii zmienił jednak podejście zarządzającej do firmy. Czas przestoju wykorzystana bowiem na poszukiwanie nowej strategii rozwoju oraz jej realizacji przy pomocy zatrudnionych osób. Wprowadzany styl prowadzenia firmy zdaje się być bliski teorii przywództwa relacyjnego. Nie bez znaczenia pozostaje pozyskanie dodatkowych środków zabezpieczających płynność finansową organizacji oraz pozwalających, mimo zapowiadanego kryzysu gospodarczego na optymistyczne wizje dotyczące przyszłości firmy.

Przedstawiony powyżej przykład liderki firmy rodzinnej jest oczywiście jednym z wielu przykładów osób zarządzających w Polsce. Nie przesądza on o skuteczności sukcesji ani jakości zarządzania firmami rodzinnymi w ogóle. Polscy przedsiębiorcy z niedługimi tradycjami związanymi z prowadzeniem prywatnych firm stają przed koniecznością przekazania ich swoim dzieciom. Intencją autorki było zabranie głosu w toczącej się na gruncie naukowym dyskusji dotyczącej sukcesorów w firmach rodzinnych oraz próba identyfikacji barier i szans mogących zwiększyć możliwości sukcesorów w kwestiach kontynuacji i rozwoju przejmowanych działalności. To czy obserwowana właścicielka, dzięki kryzysowi zdoła przejść z funkcji zarządzającej i stać się przywódczynią w prowadzonej przez siebie organizacji z pewnością zostanie zweryfikowane poprzez stopień realizacji celów wynikających z wizji firmy.

Bibliografia

- Babbie E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301151553.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Grove Press. ISBN 9781555846169.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., Spangler, W. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177–193. DOI: 10.1108/09534810410530601.
- Fiedler, F. E. (1968). *Leadership experience and leadership performance – another hypothesis shot to hell* [online, dostęp: 2021-08-12]. Retrieved from: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0684092.pdf>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Habuda, L. (2012). W kwestii niedemokratycznej natury politycznego przywództwa. *Wrocławskie Studia Politolologiczne*, 13, 5–22.
- Harvard Business Review Polska. (2018). Tytuł [online, dostęp: 2018-10-05]. Dostępny w Internecie: <https://www.manageordie.org/post/2018/09/05/zarz%C4%85dzanie-to-nie-przyw%C3%B3dztwo> oraz https://www.hbrp.pl/b/zarządzanie-to-nie-przywodztwo/iKjmTlNX?NO_COOKIES=1.
- Karczewicz, E., Sikora, A. (2020). *Absencja chorobowa w 2019 roku* [online, dostęp: 2021-08-12]. Warszawa. Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych. Dostępny w Internecie: <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/statystyka/opracowania-tematyczne/absencja-chorobowa>
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320810175.
- Kostera, M. (red.). (2012). *Szef polski. Studia przypadku o roli kierownika w organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno Sp. z o.o. ISBN 9788363354015.
- Kotter, J. P. (2007) *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*. Harvard Business School Press ISBN 9878324609116
- Koźmiński, A. K. (2013). *Ograniczone przywództwo*. Warszawa: Poltext Sp. z o.o. ISBN 9788375613728.
- Lansberg I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90025-6.
- Mrówka, R. (2010). *Przywództwo w organizacjach: Analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. ISBN: 9788326420009.
- Postuła, A. (2010). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Smith, D. E. (1968) K is Mentally Ill' the Anatomy of a Factual Account. *Sociology*, 12(1), 23-53. DOI:10.1177/003803857801200103

KPMG. (2016). *Raport Polskiego Związku Pracodawców Budownictw pt.: Stan otoczenia biznesowego sektora budowlanego w Polsce* [online, dostęp: 2021-06-01]. Dostępny w Internecie: <http://pzpb.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/PZPB-KPMG-Stan-otoczenia-biznesowego-sektora-budowlanego-w-Polsce.pdf>.

Leadership in a family business

Abstract: The aim of the article is to present the leadership in a company from the SME sector shown through the prism of succession in a family business. The article refers to the book edited by Monika Kosetera entitled „Polish Boss” and discuss another case of leadership. The article consists of five parts. The first provides an overview of the leadership literature with an emphasis on distinguishing between the concepts and roles of manager and leader. The second part describes the methodology used to conduct the study. The next part - empirical, in-

cludes a description of the phenomenon of leadership in the examined family business in the context of the three roles it plays in the managed organization, namely in the general social, professional and organizational role. The fourth part of the article, based on the interview and analysis of documentation, was entirely devoted to the role of a leader in the analyzed organization, taking into account new opportunities and threats resulting from the COVID-19 pandemic. The last part is a summary of considerations and a discussion.

Keywords: leadership, family business, succession, COVID-19

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics and finance or management and quality problems. Articles earmarked for publication shall be submitted exclusively in electronic form in our Open Journal System (at: <http://zn.mwse.edu.pl>). Submission is available for registered users only. Submitted papers should meet the journal's scope and aims and be prepared in accordance with our guidelines. The length of submission (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by abstracts in English and Polish (150–200 words), including: purpose, methods, obtained results and conclusions, as well as keywords in English and Polish (3–5 words or phrases).

The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: <http://zn.mwse.edu.pl>. Submissions which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity) and ORCID. The Editorial Board does not accept submissions that have been published in other publications. The condition for publication are the positive editorial reviews. The Editorial Board does not pay royalties. Papers published in *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii i finansów oraz zarządzania i jakości. Artykuły do publikacji są akceptowane jedynie w formie zgłoszeń elektronicznych dokonanych przez użytkowników zarejestrowanych w systemie publikacji czasopisma (<http://zn.mwse.edu.pl>). Zgłaszane do publikacji artykuły powinny być zgodne z profilem wydawniczym czasopisma i spełniać wymogi formalne dotyczące przygotowania prac do publikacji. Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenia w językach: angielskim i polskim (150–200 słów), zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe odpowiednio w językach streszczeń (3–5 słów lub fraz).

Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania tekstu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>. Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki) oraz identyfikatora ORCID. Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji są pozytywne recenzje wydawnicze. Redakcja nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.