

ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ
SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

numer 1–2

Tarnów 2022

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 Paloma 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 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, 2022
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



plac Katedralny 6, 33-100 Tarnów
+48 14 621 27 77

biblos@biblos.pl
www.biblos.pl
[@wydawnictwobiblos](https://www.facebook.com/wydawnictwobiblos)

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW
RESEARCH PAPERS
COLLECTION

issues 1–2

Tarnów 2022

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. Vasilij 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 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 (ICY 2019: 96.19), POL-Index, RePEc, EconPapers, DOAJ

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów, 2022
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

 **Biblos** WYDAWNICTWO
DIECEZJI TARNOWSKIEJ

plac Katedralny 6, 33-100 Tarnów
+48 14 621 27 77

biblos@biblos.pl
www.biblos.pl
[@wydawnictwobiblos](https://www.instagram.com/wydawnictwobiblos)

Spis treści

Słowo wstępne	9
EKONOMIA I FINANSE	
ROBERT ROMAN STOLARSKI, MIROSLAW WASILEWSKI: Rodzaj i skala działalności a relacje produktywności ekonomicznej aktywów z poziomem kosztów operacyjnych przedsiębiorstw sektora spożywczego	15
SŁAWOMIR LISEK, WOJCIECH SROKA: Wykorzystanie systemu rachunkowości w ocenie realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju w zakresie ochrony środowiska przez polskie firmy giełdowe sektora energetycznego	29
KRZYSZTOF SALA: Hotelarstwo historyczne i butikowe w dobie pandemii i konfliktu na Ukrainie. Studium przypadku Poznania	47
PAWEŁ ŁOJEK, JOANNA TOBOREK-MAZUR: Analiza skuteczności fuzji i przejęć w latach 2009–2019 w Polsce	59
ZARZĄDZANIE I JAKOŚĆ	
ANNA SIBIŃSKA: Model biznesowy oparty na technologii: perspektywa startupu	79
SYLWIA PRZETACZNIK: Ewolucja zarządzania ryzykiem	95
IWONA WOLAŃSKA-WIECZOREK: Zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych	109
EDGAR KOBOS, NIKODEM PATEJCZYK: Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji	121

Table of contents

Foreword	11
ECONOMICS AND FINANCE	
ROBERT ROMAN STOLARSKI, MIROSLAW WASILEWSKI: The relation of operating costs and the economic productivity of assets according to the type and scale of activity in food enterprises	15
SŁAWOMIR LISEK, WOJCIECH SROKA: The use of accounting system to assess the pursuit of sustainable development in environmental protection by the Polish listed companies from the energy sector	29
KRZYSZTOF SALA: Historical and boutique hospitality in the era of pandemic and conflict in Ukraine. Case study of Poznań	47
PAWEŁ ŁOJEK, JOANNA TOBOREK-MAZUR: Analysis of the effectiveness of mergers and acquisitions in 2009–2019 in Poland	59
MANAGEMENT AND QUALITY	
ANNA SIBIŃSKA: Technology-based business model: A startup perspective	79
SYLWIA PRZETACZNIK: The evolution of risk management	95
IWONA WOLAŃSKA-WIECZOREK: Application of court mediation in economic and business matters	109
EDGAR KOBOS, NIKODEM PATEJCZYK: CSR concept. Characteristics, CSR as an element of the organization's strategy	121

Słowo wstępne

Zmiany zachodzące w sferze społeczno-gospodarczej powodują powstanie niespotykanych dotąd zjawisk i procesów, rodzą nowe problemy, których nie da się rozwiązywać bez odpowiednich badań i nowej wiedzy. Zawiera ją każdy z prezentowanych artykułów składających się na niniejszy numer „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, tym razem ukierunkowany na współczesną tematykę funkcjonowania organizacji gospodarczych i instytucji.

Zeszyt jest dziełem pracowników naszej Uczelni oraz szkół wyższych i ośrodków naukowych w kraju, tj. Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Łódzkiego, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie, Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej.

Artykuły będące efektem prac naukowych, prowadzonych w ramach badań podstawowych i wdrożeniowych, prezentują wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji od strony teorii ekonomii i finansów oraz zarządzania i jakości. W szczególności przedstawiono badania nad relacjami produktywności ekonomicznej aktywów od relacji kosztów operacyjnych do przychodów z działalności operacyjnej, w kontekście rozwoju działalności przedsiębiorstwa i skali produkcji. W tej grupie tematycznej znalazł się również tekst poświęcony ocenie systemu rachunkowości przedsiębiorstwa jako źródła danych dotyczących ochrony środowiska, związku pomiędzy ochroną środowiska a kondycją finansową firmy – ważne przy ocenie realizacji postulatu zrównoważonego rozwoju. Inny artykuł zawiera wyniki analizy i ocenę skuteczności fuzji i przejęć licznych przedsiębiorstw w ostatnich dziesięciu latach. W części wnioskowej Autorzy podkreślają rosnące znaczenie tej metody w tworzeniu korzyści firmy.

W artykułach dotyczących tematyki zarządzania i jakości przedstawiono interesujące modele zarządzania koincydencją czynników wytwórczych wywołujących efekt synergii pozytywnej, w szczególności w obszarze zarządzania czynnikami ryzyka, z uwzględnieniem koncepcji ERM, rozwoju modelu biznesowego startupu czy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w czasie pandemii COVID – 19.

Wyrażam nadzieję, że prezentowane w 53 numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” artykuły i materiały spotkają się z dużym zainteresowaniem i życzliwością ze strony społeczności akademickiej oraz uczestników życia gospodarczego. Ufam, że systematycznie ukazujący się od 20 lat periodyk naukowy naszej Uczelni będzie służyć pomocą szerokim kręgom społeczeństwa w rozumieniu złożonych kwestii związanych z problematyką społeczną i gospodarczą naszego kraju i regionu.

W imieniu Autorów oraz własnym 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 wszystkim współpracownikom.

Leszek Koziol
Redaktor Naczelny

Foreword

Changes taking place in the socio-economic sphere give rise to unprecedented phenomena and processes, raising new problems that cannot be solved without appropriate research and new knowledge. These are included in each of the presented articles that make up this issue of the *Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, this time focused on the contemporary subject of the functioning of economic organizations and institutions.

The journal is the work of employees of our School as well as those of other universities and research centres around the country, i.e. the University of Warsaw, the University of Lodz, the AGH University of Science and Technology in Kraków, the University of Agriculture in Krakow, the Pedagogical University of Krakow, the Cracow University of Economics, Kozminski University in Warsaw and the Bielsko-Biała School of Finances and Law.

The articles, which are the result of scientific work carried out as part of basic and implementation research, present a great deal of interesting cognitive and application-related information, from the point of view of the theory of economics and finance, as well as management and quality. In particular, research was presented on the economic productivity of assets, from the relation of operational costs to revenues from operational activity, in the context of the development of the company's activity and the scale of production. This thematic group also includes a text devoted to the assessment of the company's accounting system as a source of data on environmental protection, the relationship between environmental protection and the financial condition of the company—important when assessing the implementation of the sustainable development postulate. Another article presents the results of the analysis and assessment of the effectiveness of mergers and acquisitions of numerous enterprises in the last ten years. In the conclusion section, the authors emphasize the growing importance of this method in creating benefits for the company.

The articles on the subject of management and quality present interesting models for managing the coincidence of production factors causing a positive synergy effect, in particular in the area of risk factor management, including the ERM concept, development of the start-up business model or corporate social responsibility (CSR) during the COVID-19 pandemic.

I hope that the articles and materials presented in the 53rd issue of the *Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* will be met with great interest and consideration on the part of the academic community and participants in economic life. I trust that the scientific periodical of our University, which has been regularly published for 20 years, will help the broad circles of society in understanding complex issues related to social and economic issues of our country and region.

On behalf of the Authors and myself, 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 their substantive, important and often detailed comments, as well as the entire editorial team and all collaborators.

Leszek Koziol
Editor-in-Chief

ECONOMICS AND FINANCE

The relation of operating costs and the economic productivity of assets according to the type and scale of activity in food enterprises

**Robert Roman
Stolarski**

Warsaw University of Life
Sciences, Poland

E-mail:
r.stolarski@premiumtraining.eu
ORCID: 0000-0002-7393-6753

Miroslaw Wasilewski

Warsaw University of Life
Sciences, Poland

E-mail:
mirosław_wasilewski@sggw.edu.pl
ORCID: 0000-0001-6791-5713

Abstract: The aim of the study is to determine the relation of operating costs to revenues from operating activities and economic productivity of assets depending on the type and scale of companies' activity in the food sector. The research was carried out using the indicator of the level of operating costs to operating income, as well as the indicator of economic productivity of resources, measured by the ratio of operating result to average annual assets. The research included 175 companies of Polish food sector with revenues exceeding EUR 5 million per year from 2009 to 2017. It was found that at the operational level, the ratio of costs to revenues depended on the type of activity of the enterprise and raised with the increase in its scale. The dependence of the economic productivity of assets on the ratio of operating costs to operating income decreased along with the increase in the scale of the company's operation. It was also noted that the level of operating costs did not independently affect the size of the economic productivity of assets of food sector enterprises.

Keywords: economic productivity, cost efficiency, operating return on assets, resource allocation

1. Introduction

While considering productivity of resources in the analysis of the efficiency of the overall level of business management, the operating cost ratio and the ratio of the productivity of resources (asset turnover) are taken into account (Wędzki, 2015). At the same time, it is believed that the level of operating costs is a factor that has a significant impact on the economics of a company. In the study by Runowski (2008) in the agricultural sector operating costs accounted for more than 97% of total costs, and 96% in the food sector in the study by Wasilewski and Stolarski (2018). Additionally, Runowski (2008) noted that the value of total income was positively correlated with the value of total assets. It is assumed that with increasing volumes of production the scale effect, manifested in a re-

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Robert Roman Stolarski
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego
Katedra Finansów
ul. Nowoursynowska 166, bl. 7, p. 108
02-787 Warszawa, Poland
Tel.: +48 602 365 664

duction of manufacturing costs, occurs (Wędzki, 2015). These factors should have a positive impact on the companies' productivity. At the same time, the level of costs in income depends only to some extent on the scale of the company's operations. An increase of the production scale is assumed to be beneficial up to a certain point, regardless of the price relationships, but the determination of the optimal scale ultimately requires the consideration of product and input prices (Rutkowska, 2013). Researchers and practitioners have pointed out that the level of resource productivity, and hence economic efficiency, does not depend solely on the level of costs, but also on their structure and relationships (Koopmans, 1951; Farrell, 1957; Coelli, Rao and Battese, 1998). Considering the proportion of costs of production factors may affect the non-linearity of the relationship between the economic productivity of assets and the level of operating costs of enterprises grouped according to the criterion of the type or scale of the enterprise's activity.

Due to the scope of the article, the consideration concerns a part of the management accounting, including relations of costs and the operating return of assets. The analysis of the output of many authors, as well as empirical research with inferential statistics were used as research tools. Empirical research was carried out on the example of Polish food production companies, characterized by similar production technologies. Technical and organizational similarities are a necessary condition to compare productivity and economic efficiency (Farrell, 1957; Szudy, 2014).

The aim of the study is to determine the relationship between the level of operating costs in operating income, and the economic productivity of assets, measured by the operating return of assets, depending on the type and scale of activity of companies in the food sector in Poland.

The formulated research objective was operationalized by wording the following hypotheses:

1. The ratio of operating costs to operating income of companies with similar technologies depends on the type of activity (by raw material), and does not decrease linearly with the increase in the scale of the companies.
2. The economic productivity of companies' resources does not have a linear relationship with the level of operating costs to operating income.

The theoretical justification of the research hypotheses results from the assumption that the relation of operating costs to operating income and the economic productivity of assets are relative in nature, referring to the relation between the operating result and the value of the company's assets, as well as operating income and the costs of the resources used. The undertaken research has made it possible to discover the regularities occurring in the relationship between costs and economic productivity, depending on the specific characteristics of enterprises, such as the scale of their income and the type of activity defined by the type of raw materials and products.

2. Operating costs and the economic productivity of assets

Costs are widely recognized as one of the most important synthetic measures characterizing the economy in an enterprise. While being a financial burden, they allow for income to be generated. They are a consequence of the use of resources for the economic activity of

the company and, in conjunction with income, have an impact on the enterprise economic productivity. In an economic context, productivity refers to the way in which resources are allocated to different competing activities, expressing the input-output relationships of a production process in monetary terms. The economic productivity of resources allows to compare the measurement of input and output values, regardless of their type (Tangen, 2005). The Profit and Loss Account (P&L), according to the Accounting Act of 29 September 1994 (PL Journal of Laws of 2018, items 395, 398, 650, 1629), provides standardized information on costs and income that can be understood by users of financial statements. Together with the data on assets and liabilities, and additional information included in the financial statements, it makes it possible to measure and compare the economic productivity of the organization. The management of a company's economic productivity in the long term is mainly related to income and cost management. Cost management consists of making and execution of decisions based on the ability to select the type of resources, determine the amount of outlays, and organize the company, processes and operations to achieve a competitive advantage and meet strategic objectives. Decisions, together with the resulting actions, generate costs, income and results (Szychta, 2012). It is assumed that the management of a company's costs and assets has a decisive impact on the level of achieved results (Nowak, 2015). It is believed that even a relatively small costs reduction can have a significant impact on profit and productivity growth in the short term. This is due to the belief that costs are entirely under the control of the management of the enterprise (Bragg, 2010). Studies of the ratio of the levels of cost of resources consumed to income of food companies in 2009–2015 indicated a trend of a slight increase in the ratio of total costs to income by 2.9 percentage points (p.p.) per year, despite the decrease in the total level of costs of materials and energy, external services and labour in income by 1.3 p.p. per year (Wasilewski and Stolarski, 2018). The research carried out by Dynowska (2012) indicated that the cost analysis, including productivity studies, plays a major role in determining the factors affecting a company's levels of cost.

Measures of a company's productivity can be defined in various ways, depending on the connection to specific income, capital, assets or total assets. Profitability ratios can be used to assess a company and the management's ability to gain profit from the resources involved in the activity (Wasilewski and Gałecka, 2010). Often, in addition to net profit, return on sales, return on assets, return on capital, and value added are used as measures of productivity (Adamczyk, 2008). Financial ratios can be used to synthetically characterize various economic aspects of the economic activity (Nowak, 2016).

Practically, managers strive for financial and economic efficiency, focusing on managing costs, achieving the highest possible volume of sales, profit or goodwill. In some types of companies, e.g. cooperatives, found in the food manufacturing sector, the profit category may be set aside and replaced by another factor, e.g. maximization of added value (Wasilewska and Wasilewski, 2016). Economic trends affect changes in levels of cost and the relationships between costs and a company's economic productivity.

Cost management is conducted in every type of business model and applied accounting model (Kalinowska, 2012). Comprehensive cost management as one of the concepts of strategic enterprise management includes activities aimed at improving the efficiency of resource use (Sobańska, 2009). Based on the analysis of the relationship between cost leadership strat-

egies and the value of a company's equity, Kosiń (2011) identifies cost inertia. It manifests itself in the autocorrelation of data related to cost. The use of the data for management purposes requires a close link between costs and other variables describing a company's activity. Combining the measurement of these variables with costs is intended to reliably demonstrate the cause and effect relationships that exist between the decisions, actions and conditions of an entity's operation and the value of costs (Łada, 2014). Such a background encourages to explore the possibility of controlling costs as an indicator of financial efficiency and productivity (Thomas and Shughard, 2013).

The cost management system should be directed at increasing the efficiency of the incurred costs. This requires the integration of measuring and calculating costs with controlling the efficiency of the company's processes. Strategic decisions typically engage the company to incur costs over the long term, influencing their level and structure (Nowak, 2006). One of the most important tasks of strategic cost analysis is to determine the dependence of total costs on the scale of operations, determining the amount of involvement of specific factors of production and sales, directly reflected in the level of total costs (Nowak, 2006). A broad comparison of costs allows for a more complete and thorough consideration of the costs of the analyzed period, to establish trends of change and to assess their regularity (Gabrusewicz, 2014). The development of costs in a company can be related to the cost policy applied in a given reporting period (Dury, 1998). At the same time Wędzki (2015) lists as internal quantitative factors affecting the financial position of companies: the value of income and costs, the level and structure of assets, the nature and structure of financing.

3. Testing methods

The empirical research was conducted on the financial data of 175 companies in the Polish food production sector publishing financial statements in the National Court Register. The research objects were deliberately selected due to: their similar technologies and organization of raw material processing according to the Polish Classification of Activities (PKD), the markets on which they have operated and the way in which the results were presented in the comparative variant of the profit and loss account (P&L). These companies accounted for around 50% of all companies in the PKD classes 10.11; 10.12; 10.13 and 10.51, which have maintained continuity in the publication of financial data for the period 2009–2017. This number of years is considered to be the optimal period for research using cross-sectional and tidal data, as the phenomenon of "data ageing" is avoided (Dańska-Borsiak, 2011). The financial data for the period 2009–2017 enable the measurement of cost effectiveness based on the dynamic relationship of the operating profitability of assets with the operating cost level indicator.

In the PKD class 10.51, cooperative dairy companies were selected and grouped, which, despite the technical and organizational similarity of the way raw materials are processed, have a different business purpose function than commercial companies. Profit is not the main objective of dairy cooperatives (Ganc and Wasilewski, 2018). The study determined the impact of this difference on economic productivity and cost relations.

Among the source data, data from abnormal observations deviating from existing regularities were identified using GRET¹ statistical software, following the methodology presented by Hamulczuk and Stańko (2013). Indicated incorrect data were characterized as distortions of accounting entries in the profit and loss accounts and the balance sheet. The source data were transformed into cost and result indicators, respectively. Based on the indicators, 1,575 balanced micro panels of cross-time data were created, following the methodology outlined by Baltagi (2013). Indicators, expressed in percentages, have been used in order to provide a uniform way of researching economic productivity, represented by the operating return of assets and the connected cost relationships, according to the type of activity and scale of companies measured by the value of their operating income, which is the sum of sales revenue and other operating income.

For the purposes of the research, companies were grouped according to two criteria, i.e. type of activity (PKD classes) and value of income. Grouping by scale of activity, measured by value of income, was carried out using the quartiles method, where a q -quantile in a population is such a number xq that $q \times 100\%$ of the elements of this population have a value of the studied feature not greater than xq , where q ($0 < q < 1$). The grouping and names of the groups of companies are presented in Table 1. Particular groups of companies according to types of activity (PKD classes) have been marked with abbreviated names connected with their characteristic types of raw materials and products.

Table 1. List of researched companies according to grouping criteria

No.	Grouping criterion		Company groups				
1.	PKD classes	Scope of PKD	10.11; 10.12; 10.13; 10.51	10.11	PKD 10.12	PKD 10.13	PKD 10.51
		Name	<i>Food sector</i>	<i>Red meat</i>	<i>White meat</i>	<i>Meat and vegetables</i>	<i>Milk</i>
		Number of objects	175	55	40	34	46
2.	Total revenues	The scope of PLN million	19÷3089	19÷55	56÷94	95÷215	216÷3089
		Name	<i>Food sector</i>	<i>Smallest</i>	<i>Average</i>	<i>Above-average</i>	<i>Biggest</i>
		Number of objects	175	44	44	43	44

Source: Authors' own elaboration.

The research included an analysis of the relationship between the economic performance of the enterprise and the relationship between the level of operating costs and operating revenues. The economic result was represented by operating return on assets (OROA), which was taken as the response variable. The size of OROA was calculated according to the following formula:

¹ Open source (free) GRET^L (GNU Regression Econometric and Time-series Library) software of advanced numerical econometric methods, available at www.gretl.sourceforge.net.

$$OROA = \frac{\text{Operating result} \times 100}{\text{Average annual assets}^2} (\%) \quad (1)$$

The operating return on assets informs about the efficiency of the management of the company's operations, including the costs of consumption of various types of resources available to the company's managers. OROA is an indicator that is easy to understand and analyze. The operating cost level index was chosen as the response variable, which expresses the ratio of operating costs to operating income, denoted by X1 and determined by the formula:

$$X1 = \frac{\text{Operating costs} \times 100}{\text{Operating income}} (\%) \quad (2)$$

Analyses were conducted on mean values from descriptive statistics of panel data (cross-sectional and tidal) of financial indicators of researched companies. Descriptive statistics were obtained using GRETL statistical software.

The research considered the specificity of the analyzed economic phenomena, which, in addition to correlation, also include autocorrelation of all variables. It was significant that panel data were analyzed. The essence of the study was to search for the degree of dependence of cost efficiency according to the criterion of economic productiveness of assets in relation to the type and scale of operations of the surveyed enterprises. In order to select a method for the measurement of cost and economic productivity relationships and interpretation of their results, the statistical characteristics of the empirical data collected were examined. The Lagrange multiplier test showed non-linearity in the regression of the panel data studied, while the Durbin-Watson statistic confirmed the autocorrelation of the variables. Residual heteroscedasticity was identified by White's test. This ruled out the possibility of using classical correlation methods of measuring the relation between the operating cost index and the operating profitability index. Due to the nature of empirical data and the selection of pre-determined variables correlated with each other, for the needs of research and inference, the method of zero-order partial correlation was chosen (total correlation) (Balicki, 2013). Cost relationships with economic productivity were measured by the analyses of correlation conducted in GRETL software. In the study of the total correlation of panel variables there are very low coefficients of determination R^2 (Górecki, 2010). Hence, the statistical significance of the total correlation coefficients, in the case of a low coefficient of determination R^2 , was tested and confirmed by the Fisher-Snedecor statistics (F).

4. Results and their analysis

The dynamic relationships of the operating cost level indicators with the operating return on assets ratio of the researched companies were examined. Table 2 presents the average values of the operating cost level index (X1) and the operating return on assets index (OROA), as well as the correlation of these indicators in food companies grouped by type of activity in the years 2009–2017. The average value of the ratio of the level of operating costs to operating income of researched companies in the years 2009–2017 was 98.6%. The lowest level of operating cost ratio (96.3%) was recorded in the group of meat and vegetable processing companies, while the

highest (101.9%) in the group of dairy industry companies. Groups of red meat and white meat processing companies had similar values, at 97.9% and 97.8%, respectively.

The average operating return on assets (OROA) recorded among the researched companies was 8.3%. The highest level, with average of 11.1%, achieved the red meat processing group of companies. In the meat and vegetable processing group, this parameter amounts to an average of 10%. Despite the fact that in this group of companies the level of operating costs was the lowest, the value of the highest indicator of operating return of assets among the researched companies was not obtained. This may have been influenced by the different average annual asset value, in favour of meat and vegetable processing companies.

Table 2. Total correlation coefficient of the ratios of operating costs to operating income (%) and operating return on assets (%) of food industry companies grouped by activity (PKD class) (average figures)

Variable	Grouping of companies by type of processing				
	<i>Red meat</i>	<i>White meat</i>	<i>Meat and vegetables</i>	<i>Milk</i>	<i>Total</i>
Operating cost index (X1)	97.9	97.8	96.3	101.9	98.6
Operating return on assets ratio (OROA)	11.1	8.9	10.0	3.2**)	8.3
Correlation X1 with operating return on assets (OROA)	-0.32	-0.63	-0.73	-0.22	-0.44
<i>p</i>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Sample size^{*)} (n)	495	360	306	414	1575

*) Sample size—the product of the number of measurements from each year of the research and the objects in the group (balanced micro panels).

***) OROA adjusted by contributions of cooperative members (milk suppliers) to the members' fund.

Legend: if $p < 0.05$ is a statistically significant coefficient, the assumed significance level and the H0 hypothesis verification condition: $\alpha = 0.05$.

Source: Authors' own elaboration.

The white meat processing group of companies achieved an OROA of 8.9%. The operating return of assets in the group of white meat processing companies was lower by 2.2 p.p. than the operating return of assets in the group of red meat processing companies, with a difference in the average level of operating costs of only 0.1 p.p. In this case, the difference in the value of the operating return on assets ratio may also have been influenced by the significant differentiation in the average annual value of assets. The lowest average value of the operating return on assets ratio (3.2%) was obtained in the group of dairy industry companies. This ratio was positive, despite recording a ratio of operating costs to operating income amounting to 101.9%. The positive value of the operating return of assets in the group of dairy industry companies, despite the index of the level of oppressive costs, is the result of the method of accounting for payments made by cooperative members to the members' fund. These payments, as deductions from the cooperative members' due remuneration for the milk delivered, create an additional cash surplus, supplementing the profit of the cooperative (Wa-

silewski and Dworniak, 2007). These contributions adjust the value of the OROA, and thus increase the ratio.

In companies grouped by type of activity, a negative linear dependence of the operating return of assets on the value of the level of operating costs index was found. The higher the value of the ratio of the level of operating costs to operating income, the lower the absolute value of its correlation coefficient with the operating return on assets ratio. It can be assumed that the obtained average values of the operating return of assets indicator in the groups of companies processing meat and vegetables, red meat and white meat were influenced by the average annual state of assets the managers of companies from these groups had at their disposal.

The data on the correlation of the ratio of the level of operating costs in operating income with the ratio of the operating return on assets are characterized by a great diversity of values, depending on the type of activity of the company. All of the obtained correlation coefficients were negative. The results of the cost relationship studies indicate, different in each group of companies, dependence of the operating return of assets on the share of operating costs in operating income, proportionally to the value of the correlation coefficient. The highest negative correlation of -0.73 was recorded in the group of meat and vegetable processing companies. A correlation level of -0.63 was obtained in the white meat processing group. A significantly lower value of negative correlation was observed in the red meat processing group (-0.32) and the lowest—in the dairy industry group (-0.22). Across all of the groups of researched companies, the average correlation coefficient amounted to -0.44 . This means that in the food sector, a reduction in the ratio of operating costs to operating income by an average of 1 p.p. will increase the operating return on assets by only 0.44 p.p. The obtained correlation coefficients indicate that the economic efficiency of resource used by companies varies depending on the type of activity. In the period in question, assets were used the least efficiently in the group of dairy industry companies. In this group, a reduction of the share of operating costs in operating income by an average of 1 p.p. allowed for obtaining of an increase in the operating return on assets of only 0.22 p.p. on average. Correspondingly, in the group of red meat processing companies, a reduction of the share of operating costs in operating income by 1 p.p. on average increased the operating return of assets by 0.32 p.p., in the white meat processing group by 0.63 p.p., and in the meat and vegetable processing group by 0.73 p.p. Hence, the group of meat and vegetable processing companies was characterized by the strongest relationship between the operating cost ratio and the operating return on assets. This demonstrates the best use of assets to create an operating result and the waste-free management taking place in the group of meat and vegetable processing companies.

Table 3 presents data showing the average values of the level of operating costs (X1), the indicators of operating return on assets (OROA) and the linear correlation of these indicators in companies of the food sector, grouped by scale of activity, in the years 2009–2017. The average value of the operating costs ratio in the sector was 98.6%. As the scale of a company's operations increased, the ratio of the level of operating costs to operating income increased as well, from the lowest average value recorded in the group of companies with the smallest income, where the ratio was 97.6%, through 98.9% in the group of companies with average income to the highest value of the ratio (99.5%), found in the group of companies with above-average income.

Table 3. Total correlation coefficient of the ratio of operating costs to operating income (%) and operating return on assets (%) of food industry companies grouped by the value of revenues (PLN million) (average figures)

Variable	Grouping of companies by value of revenues				
	<i>Smallest</i>	<i>Average</i>	<i>Above-average</i>	<i>Biggest</i>	<i>Food sector</i>
Level of operating costs (X1)	97.6	98.9	99.5	98.4	98.6
Operating return on assets ratio	9.1	9.5	7.7	6.9	8.3
Correlation of X1 and operating return on assets	-0.8	-0.45	-0.1	-0.43	-0.44
<i>p</i>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Sample number	396	396	387	396	1575

Legend: if $p < 0.05$ is a statistically significant coefficient, the assumed significance level and the H_0 hypothesis verification condition: $\alpha = 0.05$.

S o u r c e: Authors' own elaboration.

Subsequently, the share of operating costs in operating income decreased to 98.4% in the group of companies with the highest income. The results indicate that there is no positive influence of the scale effect on the reduction of the level of operating costs in operating income. The analysis of the cost indicators changes in relation to the scale of activity of the researched companies pointed to the increase in the level of the operating cost index as the value of the grouping criterion increased. It was possible that companies with the smallest income achieved a relatively low ratio of operating costs to total operating income, thanks to their ability to use a targeting strategy², including their own distribution on local markets (Wasilewski and Stolarski, 2018).

Trends in shaping of the level of the operating return on assets ratio in individual groups of companies according to the criterion of the income value can be assumed to be uniform, taking into account that these ratios in groups of companies with the smallest and average income slightly differed in value (9.1% and 9.5%, respectively), being larger than the operating return on assets ratios in the remaining groups of companies, according to this grouping criterion. The level of the OROA decreased linearly from the highest value in the group of companies with average income (9.5%), through the group with above-average income (7.7%) to the lowest average value (6.9%) in the group of companies with the highest income. The average value of the operating return on assets for the food sector was 8.3%. The group with the highest income had the lowest level of the operating return on assets ratio, despite the fact that this group had an operating cost ratio similar to the average of all of the researched companies. This may indicate a less economically efficient use of available resources in this group of companies. The fact that companies in the group with the highest average income have the highest average operating return on assets indicates that the managers of these companies

² A targeting strategy refers to matching multiple types of products and services to local markets and/or narrow customer segments defined by their specific benefits, increasing customer value.

have taken advantage of the opportunity to adapt products and distribution to local markets and obtain higher margins. Misiólek (2013) and Gorzelany-Dziadkowiec (2013) pointed to this strategy of operations and its favourable impact on economic results. The lower average values of the OROA in the group of companies with above-average and highest income may have been caused by the existence of price competition in these groups and the need to cooperate with corporate retail chains, which impose stock and prices on their suppliers. Misiólek (2013) highlighted the significant reduction in margins resulting from the practices of commercial corporations. When considering scale economy in relation to the economic results of the company, the research showed that there was no tendency for the volume of operating return on assets to be stimulated by the increase in the volume of operating income.

In the case of the correlation study of the indicator of the level of operating costs in operating income with the indicator of operating return of assets of companies grouped according to the criterion of income value, a linear negative dependence of this correlation on the grouping criterion was observed. A linear negative dependence was also observed between the absolute value of the correlation coefficient and the level of the ratio of operating costs to operating income. As the scale of the company's operations increased, the dependence of the operating return of assets on the ratio of operating costs to operating income decreased, despite the fact that the value of this ratio increased according to the grouping criterion. In the group of companies with the highest income, the correlation coefficient was close to the average of all of the researched companies. It amounted to, respectively, -0.43 , with an average in the food sector of -0.44 . In terms of value, the highest negative correlation coefficient of -0.8 was noted in the group of companies with the smallest income and the lowest—in the group of companies with above-average income (-0.1). The obtained values of the correlation coefficients of the level of operating costs in operating income with the operating return of assets ratios of companies, grouped according to the scale of their activity, indicate that the decrease of the ratio of level of operating costs in operating income by 1 p.p. on average in the group of companies with the smallest income makes it possible to increase the operating return of assets by 0.8 p.p. on average. This means that by reducing the level of operating costs in operating income from an average value of 97.6% to 96.6% it was possible to obtain the operating return of assets from 9.1% to 9.9% on average. The obtained values of correlation coefficients indicate that the operating return on assets is the least dependent on the relation between the level of operating costs and operating income in the group of companies with above-average income, despite the fact that this group is characterized by the highest ratio of operating costs to operating income. This demonstrates the excessive value of assets used to generate operating income and operating result.

In both types of grouping of companies, both by type and scale of the conducted activity, no positive linear correlation was observed between operating return of assets and the ratio of the level of operating costs to operating income. Analysis of the results obtained in the research concerning the relationships indicates that the level of operating costs does not independently affect the operating return on assets. The greater the ratio of operating costs to operating income, the lower the strength of the dependence between the operating return on assets and the value of this ratio. In addition, among companies grouped according to the criterion of the type of raw material used, at similar values of operating cost indices in the

groups of companies processing red meat and white meat (97.9% and 97.8%, respectively), the operating return on assets was obtained at the level of 11.1% and 8.9%, respectively. At the same time, the correlation between the operating return on assets and the ratio of the level of operating costs to operating income was found to be two times lower, with values of -0.32 and -0.63 , respectively. In companies grouped by revenue value, it was observed that in the group with the smallest and average income, having small differences in the size of the operating return on assets ratios, i.e. 9.1% and 9.5%, respectively, the correlation coefficients of the operating return on assets ratios with the ratios of the level of operating costs in operating income were substantially different, amounting to -0.8 and -0.45 , respectively. The results obtained indicate the existence of additional factors influencing the operating return on assets, apart from the value of the ratio of the level of operating costs to operating income.

5. Summary

On the basis of the study of the relationship between the level of operating costs and the economic productivity of assets depending on the type and scale of activity of companies in the food sector, the following conclusions were drawn:

1. The average economic productivity of assets, determined by the operating profitability of companies in the food sector, depended on the ratio of the level of operating costs to operating income only in 44% (correlation -0.44).
2. In companies grouped by type of activity, it was noted that the smaller the ratio of the level of operating costs to operating income, the greater the linear dependence of the operating return on assets on this ratio. This indicates the best match between the average annual value of assets and the generated value of operating income is present in companies with the largest average absolute values of the correlation coefficient module.
3. Companies with similar production technologies (*red meat*, *white meat*) had comparable levels of operating costs in income, and different operating returns on assets. This indicates a significant difference in proportions of average annual operating results to assets, despite similar levels of operating costs in operating income.
4. In companies grouped by scale of operations, there was a linear increase in the average level of operating costs along with the expand of the scale of operations. This may indicate that the costs of coordinating activities increase along with the increase of the scale of the company's operations or reduced resource allocation efficiency. It was stated that the economic productivity of assets decreased as the scale of income increased.
5. The economic productivity of assets was characterized by a negative linear correlation with the indicator of the ratio of operating costs to operating income, decreasing with the increase of this indicator, depending on the type and scale of activity of food companies.

References

- Adamczyk, P. (2008). The productivity of factors of production in food industry in Poland. *Scientific Journal of Warsaw University of Life Sciences-SGGW. Economics and Organization of Agri-Food Sector*, 71, 95–106.
- Balicki, A. (2013). Statystyczna analiza wielowymiarowa i jej zastosowania społeczno-ekonomiczne. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 9788373266544.
- Baltagi, B. H. (2013). *Econometric analysis of panel data*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 9781118699225, 9781118672327.
- Bragg, S. M. (2010). *Cost reduction analysis: Tools and strategies*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 9780470587263.
- Coelli, T., Rao, P. D. S., Battese, G. E. (1998). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Boston, Dordrecht and London: Kluwer Academic Publishers. ISBN 9780387258959.
- Dańska-Borsiak, B. (2011). *Dynamiczne modele panelowe w badaniach ekonomicznych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788375255492.
- Drury, C. (1998). *Rachunek kosztów. Wprowadzenie*. Transl. by A. Jarugowa et al. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301117192.
- Dynowska, J. (2012). Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego. In: E. Nowak, M. Nieplowicz (eds.). *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 252 (pp. 104–114). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 9788376952451.
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (general)*, Vol. 120, Part III, 253–290. John Wiley & Sons, DOI: 10.2307/2343100.
- Gabrusewicz, W. (2014). Analiza finansowa w audycie sprawozdań finansowych. In: W. Gabrusewicz (ed.). *Audyty sprawozdań finansowych. Teoria i praktyka* (pp. 103–166). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320821611.
- Ganc, M., Wasilewski, M. (2018). Own fund versus financial efficiency in dairy cooperatives. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2(92), 57–69. DOI: 10.18276/frfu.2018.92-05.
- Gorzelany-Dziadkowiec, M. (2013). Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej. In: K. Firlej (ed.). *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce* (pp. 26–43). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. ISBN 024/WE-KSZ/01/2013/S/3024.
- Górecki, B. R. (2010). *Ekometria podstawy teorii i praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text. ISBN 9788387251604.
- Hamulczuk, M., Stańko, S. (2013). Podstawy modelowania i prognozowania ilościowego. In: S. Stańko (ed.). *Prognozowanie w agrobiznesie. Teoria i przykłady zastosowania* (pp. 45–76). Warsaw: Warsaw University of Life Science Press. ISBN 9788375833911.
- Kalinowska, K. (2012). Lean Accounting – szansa rozwoju metod rachunkowości zarządczej w teorii i praktyce. In: I. Sobańska, P. Kabalski (eds.). *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości* (pp. 199–220). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788375257656.
- Koopmans, T. C. (1951). Analysis of production as an efficient combination of activities. In: T. C. Koopmans (ed.). *Activity analysis of production, and allocation. Proceedings of a Conference Cowles Commission for Research in Economics* (pp. 33–97). Monograph 13, University of Chicago. New York: John Wiley & Sons. DOI: 10.2307/2226909.
- Kosiń, P. (2011). Strategia przywództwa kosztowego a kształtowanie wartości kapitału przedsiębiorstwa. In: M. Jabłoński (ed.). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu* (pp. 121–146). Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej. ISBN 9788362897056.
- Łada, M. (2014). Nowe trendy w rachunku kosztów. In: J. Chluska, J. Rubik (eds.). *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka* (pp. 40–48). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. ISBN 788363500733.
- Misiólek, K. (2013). Analiza konkurencyjności w sektorze mięsnym. In: K. Firlej (ed.). *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce* (pp. 65–84). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. ISBN 024/WE-KSZ/01/2013/S/3024.

- Nowak, E. (2006). Określenie długookresowych prawidłowości w kształtowaniu się kosztów. In: E. Nowak (ed.). *Strategiczne zarządzanie kosztami* (pp. 229–312). Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8374840013.
- Nowak, E. (2015). Rachunek kosztów a zarządzanie kosztami. Rozważania o relacjach. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 245, 162–172. ISSN 20838611.
- Nowak, E. (2016). *Rachunkowość. Kurs podstawowy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320822304.
- Runowski, H. (2008). Poziom i struktura przychodów, kosztów i wyników finansowych w przedsiębiorstwach hodowlanych w latach 1997–2007. In: *Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G – Ekonomia*, 3/4, 47–59. Polska Akademia Nauk. Wydział Nauk Rolniczych, Leśnych i Weterynaryjnych. Warszawa: Komitet Ekonomiki Rolnictwa. ISSN 00803715.
- Rutkowska, A. (2013). Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), cz. 4, 439–453. ISSN 20845189.
- Sobańska, I. (2009). Podstawy rachunku kosztów i wyników. In: I. Sobańska (ed.). *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne* (pp. 97–132). Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 9788325501143.
- Szudy, M. (2014). Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego. *Studia Ekonomiczne. Kategorie i teorie ekonomiczne oraz polityka gospodarcza*, 176, 22–29.
- Szychta, A. (2012). Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. In: I. Sobańska, P. Kabalski (ed.). *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości* (pp. 111–150). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 9788375257656.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. DOI: 10.1108/17410400510571437.
- Thomas, Ch. R., Shughard II, W. F. (2013). *Managerial economics*. New York, USA: Oxford University Press. ISBN 9780199782956.
- Wasilewska, A., Wasilewski, M. (2016). *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW. ISBN 9788375836714.
- Wasilewski, M., Dworniak, J. (2007). Fundusz udziałowy a sytuacja finansowa spółdzielni mleczarskich. *Rocznik Nauk Rolniczych, Seria G*, 93(2), 118–128. Warszawa: Wydział Nauk Ekonomicznych Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. ISSN 23534362.
- Wasilewski, M., Gałęcka, A. (2010). Return on equity in relation to current financial liquidity of agriculture farms. *Scientific Journal of Warsaw University of Life Sciences-SGGW. Economics and Organization of Agri-Food Sector*, 81, 231–240. Warsaw: University of Life Science Press. ISSN 20816979.
- Wasilewski, M., Stolarski, R. R. (2018). Formation of selected cost indicators in enterprises of the food sector. *Research Reviews of Częstochowa University of Technology—Management*, 30, 290–307. Częstochowa. DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.25.
- Wędzki, D. (2015). *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 9788363391751.

Rodzaj i skala działalności a relacje produktywności ekonomicznej aktywów z poziomem kosztów operacyjnych przedsiębiorstw sektora spożywczego

Abstrakt: Celem opracowania jest określenie relacji kosztów operacyjnych do przychodów z działalności operacyjnej oraz produktywności ekonomicznej aktywów w zależności od rodzaju i skali działalności przedsiębiorstw sektora spożywczego. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem wskaźnika relacji poziomu

kosztów operacyjnych do przychodów z działalności operacyjnej oraz wskaźnika produktywności ekonomicznej zasobów, określonego relacją wyniku operacyjnego do średniorocznego stanu aktywów. Badaniami objęto 175 przedsiębiorstw polskiego sektora spożywczego o przychodach powyżej 5 milionów euro rocz-

nie w latach 2009–2017. Stwierdzono, że na poziomie operacyjnym relacja kosztów do przychodów zależała od rodzaju działalności przedsiębiorstwa i zwiększała się wraz ze wzrostem jej skali. Zależność produktywności ekonomicznej aktywów od relacji kosztów operacyjnych do przychodów z działalności operacyjnej

zmniejszała się wraz ze wzrostem skali funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odnotowano także, że poziom kosztów operacyjnych nie wpływał samodzielnie na wielkość produktywności ekonomicznej aktywów przedsiębiorstw sektora spożywczego.

Słowa kluczowe: produktywność ekonomiczna, efektywność kosztowa, rentowność operacyjna aktywów, alokacja zasobów

The use of accounting system to assess the pursuit of sustainable development in environmental protection by the Polish listed companies from the energy sector

Sławomir Lisek

University of Agriculture
in Krakow, Poland

E-mail: sl1@op.pl
ORCID: 0000-0001-6520-7203

Wojciech Sroka

University of Agriculture
in Krakow, Poland

E-mail: wojciech.sroka@urk.edu.pl
ORCID: 0000-0002-4255-3741

Abstract: The purpose of this study is to verify the extent, to which an accounting system enables acquisition of environmental protection data, and assess the presence of correlation between the pursuit of environmental protection and financial condition. The research hypotheses are: Does accounting system make possible obtaining information about environmental protection? Is there connection between environmental protection and companies condition? To attain this goals, heuristic methods and indicator methods were used. The entities publish increasingly more information on environmental protection. Formalizing and structuring the presentation of environmental protection data in the companies' reports would be recommended. There is no correlation between environmental protection and condition of a company.

Keywords: sustainable development, environmental protection, accounting, financial reporting

1. Introduction

The issue of sustainable development (SD) gains on importance for the operation of many undertakings, including in particular those from the energy sector. Conducting business in accordance with the SD principles may however negatively affect the financial performance of the company. Thus, auditing the extent to which the entity manages to pursue the principles of sustainable development and associating these principles with financial performance of the company is reasonable.

The main source of knowledge on the company's or capital group operations is the individual or consolidated financial statements as well as report on the operations and the remaining components of the companies' reports.

The essential source of data used in the reports is the company's accounting. The form of statements is also governed by the accounting legislation (the Accounting Act, optionally IFRS and IAS).

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Sławomir Lisek
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie
Wydział Rolniczo-Ekonomiczny
Katedra Ekonomii i Gospodarki
Żywnościowej
al. Mickiewicza 21
31-120 Kraków, Poland
Tel.: +48 12 662 424

The purpose of this study is to verify to what extent the existing accounting principles, including in particular those referring to the scope and method of presentation of environmental protection data, enable the analyst to draw conclusions regarding a company's implementation of sustainable development principles in environmental protection.

Secondly, the study aims at verifying to what extent the pursuit of sustainable development is correlated with the financial condition of a company.

2. Literature review

The sustainable nature of development has been increasingly emphasized in recent years.

Łozowicka described the increase in effectiveness of the implementation of sustainable development policy (Łozowicka, 2020). She used quantitative methods to assess sustainable development policy management. The author emphasizes that her studies were focused on countries of low level of sustainable development implementation. However, when comparing to 2005, in 2015 these countries pursue sustainable development to a much greater extent.

Fazlagić and Szczepankiewicz focused on the conceptual model describing the role of territorial self-government in supporting creative industries (Fazlagić and Szczepankiewicz, 2020). They designed a model that may be helpful for territorial self-governments.

Garcia-Fejoo, Eizaguirre and Rica-Aspiunza (2020) dedicated their research to the issue of preparation of the economic universities' graduates to deliver the sustainable development goals. In their opinion, there is not enough research and studies concerning the practical implementation of the sustainable development goals.

The issue of reflecting the company's operations in the scope of corporate social responsibility (CSR) in its accounting books was described in many scientific studies.

It was also the leitmotiv of the study by W. Skoczylas (2019), in which the author analyzed the implementation of corporate social responsibility in the macro-sector companies: industrial production as well as construction and assembly production. The outcome included the statement that the companies from this sector generally implement the CSR principles and confirmed the validity of non-financial reports.

Wójcik-Jurkiewicz (2017) described the role of CSR reporting. She analyzed the reports presented by WIG 30 companies. The studies performed by the author confirmed the existing reporting chaos and the need for standardization of reports.

Also K. Kobiela-Pionnier (2019; 2020) dedicated her studies to this issue, focusing on analysis of assumptions of integrated reports. The result of the analysis contained in the 1999 study is a rather negative assessment of conceptual assumptions of integrated reports, emphasizing the use of imprecise and abstract terms in definitions. The conclusion of the 2020 publication is that there is an increasing interest among capital donors in non-financial report and the pursuit of sustainable development.

Majchrzak and Nadolna (2020) carried out the research on the scope and place of disclosure of valuable environmental information in the annual consolidated financial statements of the largest listed companies from the energy sector in Poland. The outcome of this research was the statement that these companies disclose similar groups of environmental information however the place of disclosure and content of such information are both highly differenti-

ated. This significantly impedes comparing environmental information in space. In addition, the authors examined primarily the items included in the financial parts of the statement (balance sheet and profit and loss account).

Kotyla and Hyży (2020) verified to what extent the financial statements of companies involved in public transport disclose the environmental protection information, in particular the emitted carbon footprint. In effect of verification they stated that information in these statements is far from sufficient.

Comparison of sustainable business with the financial results of British companies was a subject matter of a paper by A. Herdan, L. Neri and A. Ruso (2020). The resulting conclusion was that the measures in the area of sustainable development are not correlated with the financial results of the company.

Kaczmarek performed a comparative study of value creation versus financial security of companies (Kaczmarek, 2019). He concluded that there is a directly proportional correlation between the delivery of sustainable development goals and financial security.

M. Mazurowska (2020) evaluated the existing legal regulations as well as practice on presentation of guarantees of origin and CO₂ emission allowances. The author demonstrated the insufficiency of the existing regulations and even certain errors, recommending further works on the issue.

The paper by Krasodomska and Zarzycka (2020) was dedicated to non-financial key performance indicators. The authors emphasized that implementation of non-financial indicator effectiveness requires reducing their number to the crucial ones. The point is that the higher disclosure standardization rate is achievable and would improve data comparability.

Application of the Global Reporting Initiative (GRI 2016) standards was the subject matter of the study by Karwowski, Raulinajtys-Grzybek and Chróstny (2020). In the opinion of the authors, the most comprehensive (CSR)-related standards are (GRI 2016). According to those authors, the most frequently disclosed data include these pertaining to trainings and education, followed by no discrimination, while health, safety and environment data were among those the least frequently disclosed.

The history of evolution in the area of sustainable development reporting was examined by S. Gokten, Y. Ozehan and P. O. Gokten (2020), who presented the development of reporting changes in time.

S. Gokten and P. O. Gokten discussed also who is the recipient of information related to value creation reporting (2017). They believe that short-term value is of interest for the managements of companies, fair value of capitals is of interest for the investors, while long-term value applies to the society.

Węgrzyńska, Pereira-Lopez, Veiga-Carballido (2020) conducted studies on presentation of non-financial information of an agricultural holding statement. In the conclusion they stated that there is an information gap in this area. The statements should include a description of management method, soil conditions, sowing structure and yielding.

Ferens (2017) performed a process-based analysis of energy production in her research. In the author's opinion, such approach may enable designing of a pro-ecological value system.

Disclosure of value creation in the corporate social responsibility reports was the leitmotiv of the paper by Fijałkowska and Macuda (2017). The conclusion highlighted that the CSR reports presented by Polish companies are generally of low usefulness.

Also Silva and Cerqueira (2021) provided their opinion on the CSR reports. In effect they concluded that the quality of financial statements is assessed differently by the investors.

The research by Cho et al. (2020) was also dedicated to advanced sustainable development reporting. The outcome of their research was the conclusion on the observable progress among the Canadian listed companies in preparing the sustainable development reports. Despite the progress made, Canada features certain delays comparing to the USA and other countries. Qualitative progress is far behind the quantitative one.

The subject matter of the study by J. Błażyńska (2018) was preparation of integrated reports. The author presented the evolutionary approach from the onset of CSR reporting to integrated report.

Opportunities of use of accounting instruments for the purposes of environmental protection management were described by I. Majchrzak (2018). The author points out that well-developed costing may be useful in environmental protection management.

Energy enterprises from Poland are of interest of some papers. Jędrych, Limek and Rzepka (2022) sacrificed their work to social capital in these companies. They summed up that energy companies generally have higher levels of social capital than companies in other industries.

Non-financial company's report concerning CSR was subject of investigations (Szczepankiewicz, Loopesko and Ullah, 2022). Authors proposed model of risk information disclosure.

The economic literature suggests many indicators to assess the condition of an undertaking, dominated by financial indicators (Sierpińska and Jachna, 2020; Nowak, 2017; Gołębiowski et al. 2020; Jerzemowska (ed.). 2018; Gabrusewicz 2019).

Certain studies emphasize also the useful role of non-financial indicators (Sierpińska and Jachna, 2020) as the reason conditioning the company's operations.

3. Research methodology

The methodology applies primarily the heuristic method consisting in analysis of annual statements of listed companies from the energy sector. The statements were analyzed in terms of measurable information on environmental protection contained therein, that can be used for indicator designing.

Also the indicator method was applied as a useful tool in assessing to what extent a company pursues sustainable development in environmental protection.

The research uses consolidated data, since such data cover more entities comparing to individual data.

3.1. Financial statements of listed companies from the energy sector

Pursuant to Article 45 of the Accounting Act—the financial statement of issuers of securities admitted to—intending to apply or applying for admitting to trading on one of the regulated markets of the European Economic Areas countries may be prepared in accordance with the Accounting Act or IAS. In addition, the financial statements and reports on the operations

of these entities are prepared on the basis of the provisions of the Act, with consideration to the provisions on trading in securities. In practice, however, the provisions on public trading do not limit the scope of information required in the statement but, on the contrary, significantly extend such scope. The companies with share capital and other companies listed in Article 49 of the Accounting Act enclose the report on the operations to their financial statement. The same article specifies the scope of such statement. It requires among others information on the significant achievements in research and development as well as key non-financial performance indicators related to the operations of the entity and information on labour issues and natural environment.

Therefore it is clear that if an entity actually follows the Accounting Act, it should provide information on the implementation of some of sustainable development goals in its report on the operations.

While such components of financial statement as: the balance sheet, profit and loss account, changes in equity and cash flow statement are strictly formalized and standardized, there are no guidelines pertaining to labour issues or natural environment. Thus, the scope of presented information is decided only and exclusively by the management of the company.

Delivery of this goal is one of the issues of interest of this paper. The main market of the Warsaw Stock Exchange lists the following companies in the energy sector: Elektrociepłownia Będzin SA, Enea SA, Energa SA, ML System SA, PGE Polska Grupa Energetyczna SA, Polenergia SA, Tauron Polska Energia SA, Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja SA, Zespół Elektrowni Pątnów – Adamów – Konin SA. Information on environmental protection contained in their statements are discussed below.

Elektrociepłownia Będzin SA publishes no information related to natural environment, excluding the balance sheet values of the CO₂ emission allowances and their redemption.

Enea SA published the additional, complete reports on corporate social responsibility from 2011 to 2018. Starting from 2019, it releases only brief online information. The company publishes however detailed data on natural environment in its report on the operations. It includes data on emission of CO₂, SO₂, PM, NO_x, quantitative data on coal mining, produced energy and energy sales. In addition, it reports on the environmental protection investments.

Energa SA—similarly as Enea SA prepares the CSR reports, in which it presents among others detailed data on natural environment. In addition, Energa SA publishes the environmental statement containing detailed environmental protection data on annual basis.

ML System SA is involved in photovoltaics, thus it has a positive impact on the environment. However, since the company itself emits no gases and produces no energy, no such data are available.

PGE Polska Grupa Energetyczna SA publishes only the CO₂ emission data in its report on the operations, since the emission affects its financial results.

Polenergia SA publishes the CSR reports in which data on CO₂ emission are provided.

Tauron SA in its reports on the operation of capital group publishes data on produced energy and CO₂, SO₂, NO_x and PM emission. Kogeneracja SA reports in the same way as Tauron SA.

The Pątnów, Adamów, Konin power plant complex provides data on the CO₂ emission and certain emission indicators, i.e. emission of harmful substances per TWh of energy in its report on the operations.

Table 1 below presents the summary of key environmental protection values that can be acquired from the reports of listed energy sector companies in Poland.

Table 1. Data on sustainable development in environmental protection from the consolidated stock exchange reports of the energy sector companies

Enea					
Mg	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	11,720,380	20,106,393	18,747,623	22,680,305	21,981,281
SO ₂	32,236	17,349	18,110	16,468	15,156
NO _x /NO ₂	17,027	29,945	24,059	15,791	17,537
Total PM	1017	1002	901	900	899
Energy in TWh	16.0	20.1	21.0	26.5	25.9
Energa					
Mg	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	2,959,167	2,701,452	2,723,155	2,661,669	2,723,154
SO ₂	6958	5042	3864	3677	3864
NO _x /NO ₂	4780	3 007	2753	2169	2753
Total PM	257	257	282	287	282
Energy in TWh	4.1	3.9	4.3	5.1	5.4
PGE					
Mg	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	58,288,268	55,936,776	59,452,692	70,186,130	60,663,255
SO ₂	99,409	51,504	55,631	63,130	36,831
NO _x /NO ₂	57,008	47,466	47,014	47,966	37,179
Total PM	2921	2072	2145	2492	1324
Energy in TWh	53.8	53.7	56.8	65.9	58.3
Polenergia					
Mg	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	373,166	365,719	368,848	372,447	363,319
TWh	1.3	1.5	1.6	1.4	1.5
Tauron*					
Mg	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂		14,933,394	16,574,584	14,615,129	12,195,217
SO ₂		15,702	16,910	12,875	10,329
NO _x /NO ₂		13,875	15,317	12,532	10,401
Total PM	0	968	964	729	586
Energy in TWh	18.6	16.8	18.4	16.2	13.9

ZE PAK**					
	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	12,260,000	11,460,000	10,860,000	7,230,000	6610000
SO ₂	21,040	20,710	23,873	6,631	0.64
NO _x /NO ₂	17,220	16,320	17,993	11,208	1.12
Total PM	2560	3030	3175	1027	0.11
Energy in TWh	9.8	9.3	8	6	6

Source: Authors' own elaboration on the basis of consolidated reports of the above-mentioned companies.

* For Tauron SA, environmental data are available since 2016.

** For ZE PAK, no global emission data for SO₂, NO_x/NO₂ in 2019 were provided, only emission per TWh.

As it may be concluded from the above Table, since 2016, the listed companies operating in the energy sector have been publishing the essential information on environmental protection. This is however presented in a chaotic manner, frequently “drowned” in the sea of other data, often difficult to identify, with major risk of making a mistake by the reader. A specific freedom in data presentation should also be noticed. In the case of ZE PAK, in the last financial year, the only presented emission data included, apart from CO₂, emission per 1 TWh. No global emission data were provided. Nonetheless, it is important to publish global data and, by doing so, enable the analyst independent calculation of the indicators of interest.

Energa has the lowest emission because it has least share of coal source of energy. It is impossible to use renewable source of energy in great scale out of the cost and performance reasons.

It is quite different with data concerning strictly the components of financial statement: statement of financial position, statement of comprehensive income, cash flow statement, statement of changes in equity. In the case of these statements, the method of financial data presentation is formalized, which is why data resources are easily available. The selected financial data of examined companies are presented in Table 2.

Table 2. Selected economic values from the consolidated financial statements of the analyzed companies in million PLN

Enea					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	4786	5050	6233	6928	9052
X2 Inventory	650	449	846	1265	1376
X3 Receivables	1733	1824	1904	1875	2123
X4 Total assets	22,989	24,537	28,313	29,966	9052
X5 Equity	12,123	13,012	13,400	15,049	15,480
X6 Current liabilities	2409	2918	4250	4807	6509
X7 Total liabilities	10,866	11,525	14,313	14,916	17,364
X8 Sales revenue	9848	11,256	11,406	12,673	16,401

including energy	5972	6861	7281	9419	12,218
X9 Costs	8337	9890	9813	11,754	14,664
X10 Result	-399	849	1165	719	423
Energa					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	4583	4216	6126	5417	4692
X2 Inventory	513	472	352	687	756
X3 Receivables	1762	1947	1843	1429	1489
X4 Total assets	18,456	18,731	21,056	21,599	20,967
X5 Equity	8814	8817	9465	10,356	9264
X6 Current liabilities	2240	2497	2623	2805	4791
X7 Total liabilities	9642	9914	11,591	11,243	11,703
X8 Sales revenue	10,804	10,181	10,534	10,337	11,479
including energy	10,804	10,181	10,534	10,337	6616
X9 Costs	8786	8864	8615	8284	11,674
X10 Result	840	147	789	744	-1001
PGE					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	11,710	13,399	9519	9131	12,593
X2 Inventory	1959	1596	1890	2699	4509
X3 Receivables	3748	6325	3522	4102	4815
X4 Total assets	61,296	67,474	72,183	75,905	77,650
X5 Equity	40,417	42,475	46,378	47,801	43,137
X6 Current liabilities	7584	7697	8995	12,640	11,826
X7 Total liabilities	20,879	24,699	25,805	28,104	34,513
X8 Sales revenue	28,542	28,092	23,100	25,946	37,627
including energy	19,970	19,904	13,420	17,483	25,992
X9 Costs	32,299	25,580	17,683	21,087	42,594
X10 Result	-3037	2566	2605	1511	-3928
Polenergia					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	751	704	615	1177	599
X2 Inventory	47	41	26	35	38
X3 Receivables	159	149	123	116	86

X4 Total assets	2975	3198	2664	3054	2480
X5 Equity	1397	1267	1182	1186	1295
X6 Current liabilities	498	691	587	914	245
X7 Total liabilities	1801	1707	1482	1869	1184
X8 Sales revenue	2772	2997	2762	3449	2491
including energy	478	423	415	2849	2290
X9 Costs	2599	2858	2647	3320	2423
X10 Result	67	-112	-88	3	109
Tauron					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	3,947,248	4,308,641	4,786,474	4,555,612	6,865,478
X2 Inventory	433,279	486,120	652,260	201,663	684,152
X3 Receivables	1,830,033	1,894,065	2,032,813	2,229,363	2,290,746
X4 Total assets	32,071,433	33,456,894	35,835,016	37,097,477	41,917,765
X5 Equity	16,048,157	16,679,318	18,067,813	18,428,481	19,092,660
X6 Current liabilities	7,439,326	4,808,857	5,027,351	7,286,742	7,861,831
X7 Total liabilities	16,023,276	16,777,576	17,767,203	18,668,996	22,825,105
X8 Sales revenue	18,264,440	17,646,489	17,424,551	18,121,748	19,558,292
including energy	10,712,993	10,172,573	9,456,294	10,767,118	11,329,312
X9 Costs	19,028,962	15,717,462	14,512,207	16,437,147	20,422,371
X10 Result	-1,804,215	370,137	1,382,946	207,045	-11,683
ZE PAK					
	2015	2016	2017	2018	2019
X1 Current assets	1260	1099	1007	902	936
X2 Inventory	158	105	98	109	104
X3 Receivables	268	246	253	354	261
X4 Total assets	4974	4801	4459	3871	3118
X5 Equity	1885	2144	2211	1687	1176
X6 Current liabilities	1260	1268	999	1210	953
X7 Total liabilities	3090	2658	2248	2184	1942
X8 Sales revenue	2948	2705	2443	2305	2878
including energy	2544	2351	2151	2015	2572
X9 Costs	4651	2241	2035	2628	3307
X10 Result	-1880	250	184	-464	-446

Source: Authors' own elaboration on the basis of consolidated reports of the analyzed companies.

Published data—listed in Table 2—enable calculation of significant environmental protection indicators. In certain reports these are already calculated and presented. The basic indicator is emission of individual substances per energy unit:

$$Q_{it} = \frac{E_{it}}{Pe_t} \quad (1)$$

where:

Q_{it} —means value of emission i -substance in time t per energy production unit,

E_{it} —emission i -substance in time t ,

Pe_t —production of electric energy in time t .

Emission of harmful substance may be also associated with financial results. Such attempt may be emission of substance per sales revenue unit.

$$\Phi_{it} = \frac{E_{it}}{Se_t} \quad (2)$$

where:

Φ_{it} —means value of emission i -substance in time t per energy sales unit,

E_{it} —as (1),

Se_t —sales of electric energy in time t .

Converting the emission value to energy production unit or sales unit is reasonable, since comparing the emission values in time without converting it into production unit may lead to incorrect conclusions. Reducing the emission alone does not need to be positive information if it results from decreased energy production. Comparing the emission per production unit or, optionally, per sales unit, is the most reasonable.

The indicators of emission of harmful substances per energy production unit are presented in Table 3:

Table 3. Indicators of emission of harmful substances per 1 TWh of produced energy

Enea					
Thousand of tonnes/TWh	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	732.5	1000.3	892.7	855.9	848.7
SO ₂	2.015	0.863	0.862	0.621	0.585
NO _x	1.064	1.490	1.146	0.596	0.677
PM	0.064	0.050	0.043	0.034	0.035
Energa					
CO ₂	721.7	692.7	633.3	521.9	504.3
SO ₂	1.697	1.293	0.899	0.721	0.716
NO _x	1.166	0.771	0.640	0.425	0.510
PM	0.063	0.066	0.066	0.056	0.052

PGE					
	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	1083.4	1041.7	1046.7	1065.0	1040.5
SO ₂	1.848	0.959	0.979	0.958	0.632
NO _x	1.060	0.884	0.828	0.728	0.638
PM	0.054	0.039	0.038	0.038	0.023
Polenergia					
	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	287	244	231	266	242
Tauron					
	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂		888.9	900.8	902.2	877.4
SO ₂		0.935	0.919	0.795	0.743
NO _x		0.826	0.832	0.774	0.748
PM		0.058	0.052	0.045	0.042
ZE PAK					
	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂	1251.0	1232.3	1292.9	1185.2	1101.7
SO ₂	2.147	2.227	2.842	1.087	0.64
NO _x	1.757	1.755	2.142	1.837	1.12
PM	0.261	0.326	0.378	0.168	0.11

Source: Authors' own elaboration based on Table 1.

The values listed in Table 3 enable comparing the emission of undesired substances both in time and space as well as assessing data reliability. According to Table 3, the CO₂ emission per 1 TWh in Polenergia should be extremely low. Thus, it should be suspected that these data are not accurate. From among the remaining companies, the greatest emission per 1 TWh is recorded for ZE PAK, PGE, while the average emission values are listed for Enea, Tauron. The lowest emission per production unit is recorded for Energa.

Change of emission of individual substances in time for the analyzed companies can be presented in graphs:

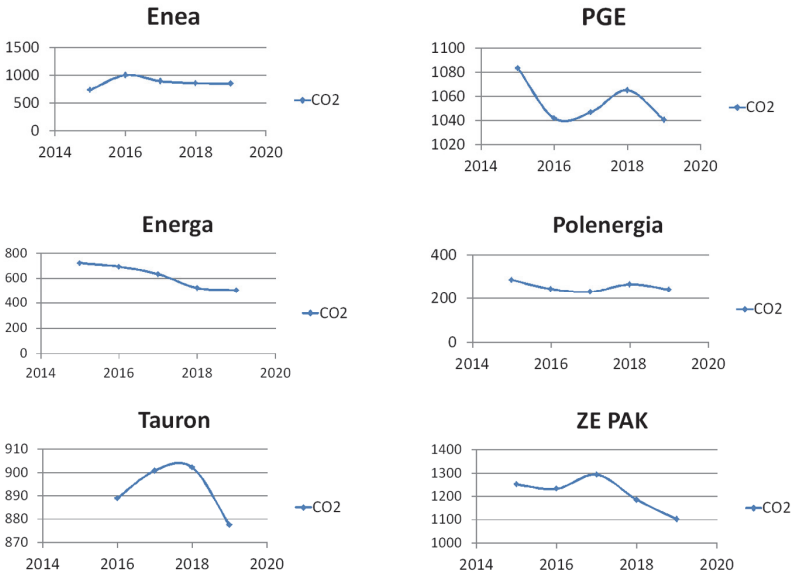


Figure 1. Graph of CO₂ emission per TWh in years for individual capital groups

Source: Authors' own elaboration based on Table 3.

The presented graphs enable observing a generally downward trend in the long time perspective, however in the individual cases an increase in CO₂ emission in time is noticeable.

The SO₂ and NO_x emissions are presented in the subsequent graphs:

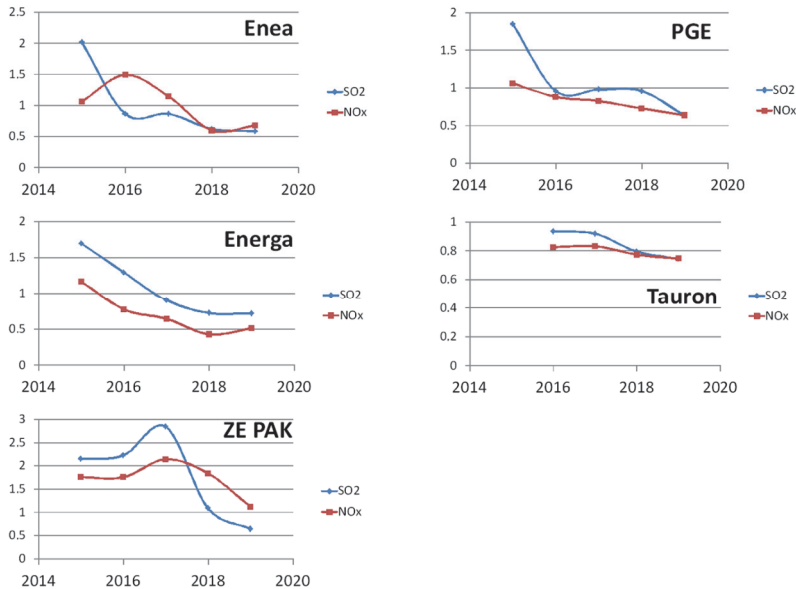


Figure 2. Emission of SO₂ and NO_x per 1 TWh of electric energy in years

Source: Authors' own elaboration based on Table 3.

Similarly as in the case of CO₂, a downward trend of emission per 1 TWh is noticeable in the long time perspective, with occasional increases. Co-linearity of SO₂ and NO_x emissions per unit of produced energy is clearly delineated.

PM emission is presented in Figure 3:

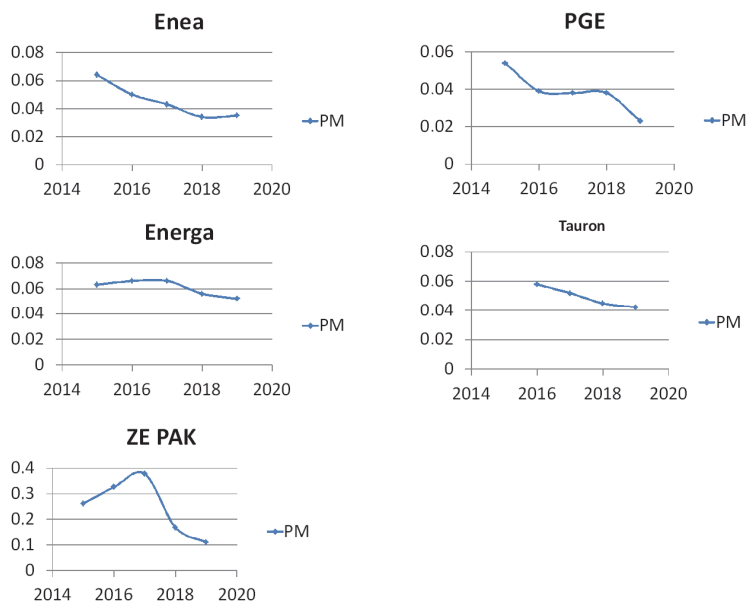


Figure 3. PM emission per 1 TWh of electric energy in years

Source: Authors' own elaboration based on Table 3.

Graph 3 confirms the conclusions from graphs 1 and 2. In general, in the case of vast majority of companies, formation of the *a/m*-substances per unit of produced energy during emission is strongly intercorrelated (linear correlation coefficients exceed 0.87). However, in the case of Enea and Tauron capital groups correlation coefficients were lower. It may be yet concluded that emission of individual substances is strongly correlated.

Environmental protection is the major issue, however the undertakings need to finance their operations, that is why correlating the environmental protection with finances of the company or capital group seems to be reasonable.

To assess the financial condition, the conventional financial condition indicators (ROA, ROE, current ratio (CR), quick ratio (QR) and debt rate (DR)) were used (Nowak, 2017; Sierpińska and Jachna, 2020). These indicators for the analyzed capital groups are as follows:

Table 4. Key financial indicators of the analyzed capital groups

Enea					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	-0.017	0.035	0.041	0.024	0.047
ROE	-0.033	0.065	0.087	0.048	0.027

CR	1.987	1.731	1.467	1.441	1.391
QR	1.717	1.577	1.268	1.178	1.179
DR	0.105	0.119	0.150	0.160	0.719
Energa					
ROA	0.046	0.008	0.037	0.034	-0.048
ROE	0.095	0.017	0.083	0.072	-0.108
CR	2.046	1.688	2.335	1.931	0.979
QR	1.817	1.499	2.201	1.686	0.822
DR	0.121	0.133	0.125	0.130	0.229
PGE					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	-0.050	0.038	0.036	0.020	-0.051
ROE	-0.075	0.060	0.056	0.032	-0.091
CR	1.544	1.741	1.058	0.722	1.065
QR	1.286	1.533	0.848	0.509	0.684
DR	0.124	0.114	0.125	0.167	0.152
Polenergia					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	0.023	-0.035	-0.033	0.001	0.044
ROE	0.048	-0.088	-0.074	0.003	0.084
CR	1.506	1.018	1.047	1.287	2.445
QR	1.412	0.958	1.002	1.249	2.290
DR	0.168	0.216	0.220	0.299	0.099
Tauron					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	-0.056	0.011	0.039	0.006	0.000
ROE	-0.112	0.022	0.077	0.011	-0.001
CR	0.531	0.896	0.952	0.625	0.873
QR	0.472	0.795	0.822	0.598	0.786
DR	0.232	0.144	0.140	0.196	0.188
ZE PAK					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	-0.378	0.052	0.041	-0.120	-0.143
ROE	-0.997	0.117	0.083	-0.275	-0.379
CR	1.000	0.867	1.008	0.745	0.982
QR	0.875	0.784	0.910	0.655	0.873
DR	0.253	0.264	0.224	0.313	0.306

Source: Authors' own elaboration based on Table 2.

The indicators listed in Table 4 were used to design a synthetic measure of financial condition of the individual capital groups: this measure is expressed by the following formula:

$$MS_a = \frac{ROA_a^{uz} + ROE_a^{uz} + CR_a^{uz} + QR_a^{uz} + DR_a^{uz}}{5} \quad (3)$$

where:

MS_a —synthetic measure of financial condition of capital group of company a ,
 ROA_a^{uz} —ROA for the company a standardized with the zero unitarization method (Kukuła, 2000),
 ROE_a^{uz} —ROE for the company a standardized with the zero unitarization method,
 CR_a^{uz} —CR for the company a standardized with the zero unitarization method,
 QR_a^{uz} —QR for the company a standardized with the zero unitarization method,
 DR_a^{uz} —ROE for the company a standardized with the zero unitarization method,
 provided that ROA, ROE, CR and QR are treated as stimuli, while DR as inhibitor.

Table 5 presents the synthetic measures of financial condition of the analyzed capital groups.

Table 5. Synthetic measures of financial condition of the analyzed companies

Enea					
	2015	2016	2017	2018	2019
MS	0.828	0.823	0.758	0.728	0.549
Energia					
MS	0.892	0.784	0.957	0.853	0.556
PGE					
	2015	2016	2017	2018	2019
MS	0.705	0.822	0.670	0.572	0.577
Polenergia					
	2015	2016	2017	2018	2019
MS	0.757	0.589	0.599	0.656	0.990
Tauron					
	2015	2016	2017	2018	2019
MS	0.466	0.623	0.656	0.552	0.596
ZE PAK					
	2015	2016	2017	2018	2019
MS	0.244	0.616	0.646	0.423	0.445

Source: Authors' own elaboration based on Table 4.

Linear correlation coefficient between the chain index of increase in CO₂ emission per TWh and synthetic measure of the condition of capital groups is 0.014, for SO₂ it amounts to -0.09, for NO_x -0.11, for PM 0.25, respectively, which means that there are no correlations between the pro-environmental activities and financial condition.

4. Conclusions

On the basis of the performed research it can be stated that the listed energy sector companies are committed to environmental protection.

Each subsequent year, the companies present an increasing amount of data on natural environment. However, due to specific freedom in the scope of their publishing, not all undertakings publish them. In addition, these are frequently difficult to identify by an analyst, which creates the possibility of mistake.

Therefore, formalization of the method of presenting the environmental data seems to be reasonable.

There is no correlation between the pursuit of sustainable development in environmental protection and financial condition.

References

- Błażyńska, J. (2018). Integrated reporting—changes in company reporting. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(94), vol. 1, 91–98. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-08.
- Cho, C. H., Bohr, K., Choi, T. J., Partridge, K., Shan, J. M., Swierszcz, A. (2020). Advancing sustainability reporting in Canada: 2019 Report on progress. *Accounting Perspectives*, 19(3), 143–270. DOI: 10.1111/1911-3838.12232.
- Fazlagić, J., Szczepankiewicz, E. I. (2020). The role of local governments in supporting creative industries: Conceptual model. *Sustainability*, 12(1), 438. DOI: 10.3390/su12010438.
- Ferens, A. (2017). Analiza procesów wytwarzania energii jako potencjalne źródło informacji środowiskowej (Analysis of energy production processes as the potential source of environmental information). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 94(150), 43–61. DOI: 10.5604/01.3001.0010.4994.
- Fijałkowska, J., Macuda, M. (2017). Value creation disclosure in CSR reports—evidence from Poland. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 93(149), 61–78. DOI: 10.5604/01.3001.0010.3189.
- Gabrusewicz, W. (2019). *Metody analizy finansowej przedsiębiorstwa (Methods of financial analysis of an enterprise)*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320823561.
- Garcia-Feijoo, M., Eizaguirre, A., Rica-Aspiunza, A. (2020). Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools. *Sustainability*, 12(1), 440. DOI: 10.3390/su12010440.
- Gokten, S., Gokten, P. O. (2017). Value creation reporting: Answering the Question “value to whom” according to the International Integrated Reporting Framework. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 91(147), 145–169. DOI: 10.5604/01.3001.0009.8028.
- Gokten, S., Ozerhan, V., Gokten, P. O. (2020). The historical development of sustainability reporting: A periodic approach. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 107(163), 99–117. DOI: 10.5604/01.3001.0014.2466.
- Gołębiowski, G., Grycuk, A., Tłaczała, A., Wiśniewski, P. (2020). *Analiza finansowa przedsiębiorstwa (Financial analysis of an enterprise)*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. ISBN 9788380850071.
- Herdan, A., Neri, L., Ruso, A. (2020). Sustainable business and financial performance: Evidence from the UK. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 109(165), 33–42. DOI: 10.5604/01.3001.0014.4340.
- Jędrych, E., Klimek, D., Rzepka, A. (2022). *Social capital in energy enterprises: Poland's case*, *Energies*, 15(2), 546. DOI: 10.3390/en15020546.
- Jerzemowska, M. (ed.). (2018). *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie (Economic analysis in an enterprise)*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320823080.
- Kaczmarek, J. (2019). The mechanism of creating value vs. financial security of going concern—sustainable management. *Sustainability*, 11, 2278. DOI: 10.3390/su11082278.
- Karwowski, M., Raulinajtys-Grzybek, M., Chróstny, T. (2020). Zastosowanie standardów GRI 2016 w polskich przedsiębiorstwach (Application of GRI 2016 standards in Polish enterprises). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 61–87. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3596.

- Kobiela-Pionnier, K. (2019). Definiowanie tworzenia wartości w raporcie zintegrowanym według założeń koncepcyjnych IIRC – analiza krytyczna (Defining the creation of value in the integrated report based on the IIRC conceptual assumptions—critical analysis). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 103(159), 81–98. DOI: 10.5604/01.3001.0013.3076.
- Kobiela-Pionnier, K. (2020). Obszar zmian założeń koncepcyjnych sprawozdawczości zintegrowanej w kontekście zasadniczych zmian w podejściu inwestorów do kwestii zrównoważonego rozwoju (Area of changes to conceptual assumptions of integrated reporting in context of essential changes in the approach of investors to sustainable development). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 89–113. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3597.
- Kotyła, C., Hyży, M., (2020). Carbon footprint in the annual statements of Polish mass passenger transportation carriers. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 109(165), 43–68. DOI: 10.5604/01.3001.0014.4341.
- Krasodomka, J., Zarzycka, E. (2020). Niefinansowe kluczowe wskaźniki efektywności: regulacje i wytyczne a praktyka przedsiębiorstw (Non-financial key performance indicators: Regulations and guidelines and practice of enterprises). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 115–132. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3598.
- Kukuła, K. (2000). *Metoda unitaryzacji zerowanej (Zero unitarization method)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13097-0.
- Łozowicka, A. (2020). Evaluation of the efficiency of sustainable development policy implementation in selected EU member states using DEA. The ecological dimension. *Sustainability*, 12(1), 435. DOI: 10.3390/su12010435.
- Majchrzak, I. (2018). Wykorzystanie instrumentów rachunkowości na potrzeby zarządzania kosztami ochrony środowiska (Use of accounting instruments in environmental protection cost management). *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(1), 231–241. DOI: 10.18276/frfu.2018.94/1-20.
- Majchrzak, I., Nadolna, B. (2020). Informacje środowiskowe w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym wybranych spółek giełdowych branży energetycznej w Polsce – analiza porównawcza (Environmental information in consolidated financial statement of the selected listed companies from the power sector in Poland—comparative analysis). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 110(166), 77–103. DOI: 10.5604/01.3001.0014.5551.
- Mazurowska, M. (2020). Ujęcie w rachunkowości „kolorowych certyfikatów” i praw do emisji CO₂ w świetle praktyki wybranych spółek energetycznych w Polsce. (Recognising of “colour certificates” and carbon dioxide emission allowances in accounting in context of practice of the selected energy companies in Poland). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 133–150. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3599.
- Nowak, E. (2017). *Analiza sprawozdań finansowych (Analysis of financial statements)*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320822564.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2022). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych (Assessment of an enterprise according to global standards)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301149871.
- Silva, D., Cerqueira, A. (2021). Financial reporting quality and investors divergence of opinion. *Accounting Perspectives*, 20(1), 79–107. DOI: 10.1111/1911-3838.12250.
- Skoczylas, W. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analizy zawartości raportów niefinansowych spółek makrosektora produkcja przemysłowa i budowlano-montażowa (Corporate social responsibility in the light of analysis of content of non-financial reports of the companies from the industrial, construction and assembly production macro-sector). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 103(159), 169–182. DOI: 10.5604/01.3001.0013.3081.
- Szczepankiewicz, E. I., Loopesko, W. E., Ullah, F. (2022). A model of risk information disclosures in non-financial corporate reports of socially responsible energy companies in Poland. *Energies* 15, 2601. DOI: 10.3390/en15072601.
- Węgrzyńska, M., Lopez-Pereira, X., Veiga-Carballido, M. (2018). Zakres prezentacji informacji niefinansowych w rocznym sprawozdaniu gospodarstwa rolnego na przykładzie produkcji roślinnej (Scope of presentation of non-financial information in annual statement of an agricultural holding on the example of crop production). *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 100(156), 191–210. DOI: 10.5604/01.3001.0012.7318.
- Wójcik-Jurkiewicz, M. (2017). Role of CSR reporting. Evidence from Poland. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 94(150), 173–188. DOI: 10.5604/01.3001.0010.5001.

Wykorzystanie systemu rachunkowości w ocenie realizacji postulatu zrównoważonego rozwoju w zakresie ochrony środowiska przez polskie firmy giełdowe sektora energetycznego

Abstrakt: Celem pracy jest weryfikacja, w jakim stopniu system rachunkowości umożliwia uzyskanie danych dotyczących ochrony środowiska, oraz ocena występowania związku pomiędzy realizacją postulatu ochrony środowiska a kondycją finansową. Hipoteza badawcza pracy zawarta jest w pytaniach: Czy system rachunkowości umożliwia uzyskanie danych dotyczących ochrony środowiska? Czy istnieje związek pomiędzy

ochroną środowiska a kondycją firmy? Dla osiągnięcia celu wykorzystano metody heurystyczne i metody wskaźnikowe. Jednostki publikują coraz więcej informacji dotyczących ochrony środowiska. Wskazane byłoby sformalizowanie i uporządkowanie sposobu prezentowania danych dotyczących ochrony środowiska w raportach spółek. Występuje brak związku między ochroną środowiska a kondycją firmy.

Słowa kluczowe: rozwój zrównoważony, ochrona środowiska, rachunkowość, sprawozdawczość finansowa

Hotelarstwo historyczne i butikowe w dobie pandemii i konfliktu na Ukrainie. Studium przypadku Poznania

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny
w Krakowie

E-mail: krzysztof.sala@up.krakow.pl
ORCID: 0000-0002-7614-9309

Abstrakt: Hotelarstwo butikowe oraz historyczne ze względu na swoją wyjątkowość można często określić mianem fenomenu współczesnego rynku turystycznego. Hotele historyczne i butikowe stanowią obecnie coraz popularniejsze segmenty hotelarstwa na świecie i w Polsce. Adaptowanie do celów komercyjnych uprzednio zaniedbanych obiektów zabytkowych stanowi sposób na zapewnienie ich bieżącego utrzymania i dalszego rozwoju ze strony ich nowych właścicieli lub spadkobierców. Z kolei wyjątkowość i specyfika świadczonych usług tego rodzaju hoteli przyciąga coraz bardziej wymagających gości. Celem artykułu jest przedstawienie obecnej sytuacji i specyfiki funkcjonowania hoteli historycznych i butikowych w dobie trwającej globalnej pandemii i konfliktu na Ukrainie. Dla potrzeb publikacji poddano analizie poznański rynek hoteli historycznych i butikowych. Hipoteza badawcza opiera się na stwierdzeniu, że globalna pandemia związana z COVID-19 i konflikt na Ukrainie w istotny sposób wywiera wpływ na działalność hoteli historycznych i butikowych w Poznaniu. Artykuł powstał przy wykorzystaniu materiałów zwartych, jak również informacji nieficjalnych. Metodą badawczą zastosowaną w publikacji stanowi analiza danych zastanych, krytyka piśmiennicza oraz telefoniczny wywiad bezpośredni na celowo wybranej grupie właścicieli i managerów hoteli unikatowych w Poznaniu. Wyniki badań pozytywnie weryfikują postawioną tezę. Motywem wyboru powyższej tematyki była chęć uzupełnienia luki badawczej w zakresie najnowszych opracowań dotyczących hotelarstwa unikatowego w dziedzinie ekonomii.

Słowa kluczowe: COVID-19, hotele butikowe, hotele historyczne, wojna, zarządzanie

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Krzysztof Sala
Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji
Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa i Ekonomii
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
Tel.: +48 12 662 62 11

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek turystyczny podlega nieustannym przeobrażeniom. Zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne, a także sami klienci sygnalizują potrzebę zmian i nowości. Poszukiwanie odmienności jest naturalną skłonnością rynkową, jej celem jest wyróżnienie się z ogółu podmiotów oraz

sprostanie wyzwaniom związanym z rosnącą konkurencją. Do interesujących przykładów przemian na rynku turystycznym zaliczyć można rosnące znaczenie hotelarstwa historycznego i butikowego.

Celem artykułu jest przedstawienie obecnej sytuacji i specyfiki funkcjonowania hoteli historycznych i butikowych w dobie globalnej pandemii i konfliktu na Ukrainie. Dla potrzeb publikacji poddano analizie poznański rynek hoteli historycznych i butikowych.

Hipoteza badawcza opiera się na założeniu, że globalna pandemia oraz konflikt na Ukrainie w istotny sposób wywierają wpływ na funkcjonowanie hoteli historycznych i butikowych w Poznaniu.

Artykuł powstał przy wykorzystaniu materiałów zwartych, jak również informacji netograficznych. Metodą badawczą zastosowaną w publikacji stanowi analiza danych zastanych, krytyka piśmiennicza oraz wywiad bezpośredni na celowo wybranej grupie właścicieli i managerów hoteli unikatowych w Poznaniu. Wyniki badań pozytywnie weryfikują postawioną tezę.

2. Korzenie i ewolucja hotelarstwa historycznego i butikowego w Polsce

Rozwój hotelarstwa butikowego i historycznego na globalnym rynku turystycznym stał się rezultatem ewolucji przemysłu turystycznego oraz dostosowania go do wymogów współczesnego turysty. Po II wojnie światowej nastąpił długoletni, dynamiczny rozkwit hotelarstwa sieciowego, oferującego homogeniczną ofertę pobytową, które zostało też spopularyzowane. Turyści przez wiele lat przyzwyczaili się do z reguły dużych budynków, standardowych usług, ujednoliconej aranżacji wnętrza bez przykrych niespodzianek oraz atrakcyjnych cen hoteli sieciowych. Niektóre koncerny hotelowe wręcz prześcigały się w upodabnianiu do siebie swoich obiektów (Dominik, 2015).

Hotelarstwo historyczne i butikowe można niekiedy określić wspólnym mianem hotelarstwa unikatowego. Pod tym pojęciem rozumiemy ogół wybranych hoteli historycznych i butikowych o wyjątkowym i wysublimowanym charakterze, oferujące swoim gościom specyficzny produkt turystyczny (Buchanan, 2016). Produkt turystyczny hoteli unikatowych cechuje indywidualne podejście do klienta, kameralność oraz wyjątkowość związana z miejscem pobytu (Sala, 2019).

Każdy hotel unikatowy jest obiektem historycznym wpisanym do rejestru zabytków, niezrzeszonym w międzynarodowej sieci hotelarskiej typu Hilton, Marriott czy Accor (Schoelgen, Kunz, Salzer, 2019). Obiekty te wyróżniają się na rynku hotelarskim przynależnością do najwyższej kategoryzacji 4* i 5*. Ich istotnym elementem jest ograniczona liczba pokoi i ich specyficzna, zróżnicowana aranżacja (Albrecht, Johnson, 2002). Wzrastająca moda na hotele historyczne i butikowe powoduje oczywiście pojawianie się tego typu obiektów także w popularnej kategoryzacji 3*, bardziej dostępnej dla kieszeni przeciętnego turysty, jednak z oczywistych względów trudno uznać je za unikatowe (Mitura, Koniuszewska, 2008).

Hotele historyczne i butikowe są szczególnie popularne na terenie krajów Europy Zachodniej, gdzie już od lat stanowią istotny element hotelarstwa (Kaniewska, 2007). Hotele historyczne posiadają często bogaty rodowód i korzenie, a ich działalność wpływa na otoczenie (Rouba, 2001).

Najwcześniejszy na świecie hotel historyczny, który funkcjonuje do dnia dzisiejszego, powstał w Japonii w VIII wieku (Morris, 2016). Natomiast w Europie pierwsze hotele historyczne powstawały w Niemczech i Wielkiej Brytanii w XII wieku. Do grona najstarszych zaliczyć można założony w 1390 roku w Innsbrucku Hotel Goldener Adler (Goldeneradler.com, 2022).

Hotele butikowe pojawiły się po raz pierwszy na rynku turystycznym pod koniec XX wieku. Pierwszy taki obiekt na świecie powstał w 1978 w Wielkiej Brytanii pod nazwą Blakes Hotel. Drugi pojawił się w 1984 roku na terenie Nowego Jorku. Do końca lat 80. XX wieku powstały jeszcze dwa ośrodki w Nowym Jorku i jeden w San Francisco (Enz, 2009). Pierwsze hotele butikowe były typowymi obiektami miejskimi (Le Fort, 2022).

Najwcześniejsze hotele historyczne w Polsce powstawały od początku XIX wieku i przetrwały do czasów współczesnych. Były to przede wszystkim duże obiekty zlokalizowane w większych miastach. Pierwsze hotele historyczne najwyższych kategorii przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykłady pierwszych hoteli historycznych kategorii 4* i 5* w Polsce, funkcjonujących w 2022 roku

(Table 1. Examples of the first historical 4* and 5* hotels in Poland, operating in 2022)

Nazwa hotelu (Hotel name)	Kategoryzacja (Categorisation)	Liczba pokoi (Number of rooms)	Rok powstania hotelu (Year of creation)	Lokalizacja (Location)
Hotel Europejski	*****	106	1877	Warszawa
Hotel Grand	*****	64	1887	Kraków
Hotel Monopol	*****	121	1892	Wrocław
Hotel Pod Orlem	****	75	1896	Bydgoszcz
Hotel Bristol	*****	205	1901	Warszawa
Hotel Monopol	*****	108	1903	Katowice
Hotel Francuski	****	42	1912	Kraków
Hotel Polonia Palace	****	206	1913	Warszawa

Źródło: opracowanie własne.

Od lat 90. XX wieku rozwój hotelarstwa historycznego w Polsce uległ akceleracji. Nowe hotele w zabytkowych zamkach, pałacach, dworach, klasztorach czy też obiektach przemysłowych zaczęły powstawać zarówno w miastach, jak i na obszarach wiejskich. Rosnąca liczba obiektów oraz wzrastająca konkurencja sprawiła, że duża część hoteli historycznych w Polsce jest zrzeszona w różnego rodzaju organizacjach branżowych (Ciesielska, Rouba, Stasiak, 2006).

Inauguracja działalności hotelarstwa butikowego w Polsce przypada na początek lat 90. XX wieku. Pierwsze hotele butikowe w Polsce przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przykłady pierwszych hoteli butikowych kategorii 4* i 5* w Polsce, funkcjonujących w 2022 roku

(Table 2. Examples of the first category 4* and 5* boutique hotels in Poland, operating in 2022)

Nazwa hotelu (Hotel name)	Kategoryzacja (Categorisation)	Liczba pokoi (Number of Rooms)	Rok powstania hotelu (Year of creation)	Lokalizacja (Location)
Hotel Noma Residence	****	13	1991	Promnice
Pałac Dobro Krasków	****	35	1992	Krasków
Hotel pod Różą	****	57	1994	Kraków
Park Hotel	****	28	1995	Szczecin
Hotel Ester	****	32	1997	Kraków
Hotel Copernicus	*****	29	1998	Kraków
Hotel Podewils	*****	10	2000	Gdańsk

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze tego typu obiekty powstawały na terenach wiejskich, a następnie w dużych miastach.

3. Hotelarstwo historyczne i butikowe w Poznaniu

Poznań obok Warszawy, Krakowa, Wrocławia oraz Gdańska należy do czołowych miast w Polsce pod względem poziomu rozwoju hotelarstwa, w tym także hotelarstwa historycznego i butikowego. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi tej gałęzi hotelarstwa jest niebagatelny potencjał obiektów zabytkowych (np. kamienic, pałacików, ale także obiektów przemysłowych), zlokalizowanych szczególnie w obrębie Starego Miasta (Libicki, 1997). Do tego należy dodać tradycyjnie biznesowy charakter samego miasta (Międzynarodowe Targi Poznańskie, siedziba wielu dużych firm), dlatego takie motywy dominują też w miejscowej turystyce. Biznesmeni i przedsiębiorcy są naturalną grupą docelową hoteli historycznych i butikowych, a także ich inwestorami (Wyszkowska, Awedyk, 2014).

Stolica Wielkopolski może się poszczycić bogatymi tradycjami hotelarstwa historycznego. Hotel Saski w Poznaniu, który zainaugurował swoją działalność w 1797 roku, należał do najstarszych tego typu obiektów w Polsce. W latach 30. XIX wieku był to najlepszy hotel w Poznaniu, do czego w znaczący sposób przyczynił się hotelarz Karol Schtegelin. Hotel był miejscem intensywnych spotkań biznesowych Polaków i Niemców za czasów księcia Antoniego Henryka Radziwiłła. W połowie XIX wieku utracił funkcję gościnną i został zaadaptowany na mieszkania prywatne (Januszkiewicz, Pleskaczyński, 2002).

Kolejnym godnym uwagi hotelem historycznym był Hotel Polonia. Obiekt powstał w 1929 roku. Gmach od samego początku wyróżniał się masywną bryłą z potężnym portykiem oraz czterema kolumnami jońskimi. Wnętrza zostały urządzone w stylu art deco. Po wybudowaniu był największym hotelem w Polsce pod względem liczby łóżek. W 1945 roku hotel został przekształcony w budynek mieszkalny, a później w szpital kliniczny (Ławicki, 1993).

Innym legendarnym obiektem z tłem historycznym w Poznaniu jest Hotel Bazar. Powstał on z inicjatywy Spółki Akcyjnej Bazar, w skład której weszli Karol Marcinkowski, Józef Łubieński,

Józef Szułdrzyński, Maciej Mielżyński, Antoni Krzyżanowski i Stanisław Powelski. Gmach hotelu powstał w 1842 roku. Fasada budynku reprezentuje styl neoklasycystyczny w powiązaniu z neobarokiem. Elementem charakterystycznym jest podniesiony do poziomu dachu portyk dzielony pilastrami oraz charakterystyczne dwie czworoboczne wieże. W okresie międzywojennym hotel cieszył się renomą obiektu luksusowego z restauracją o olbrzymim wyborze win. Po II wojnie światowej uszkodzony budynek został upaństwowiony, a następnie przejęty przez Orbis. Po 1990 budynek stał się własnością spółki Bazar Poznański, która rozpoczęła jego remont. Obecnie hotel nie prowadzi jeszcze działalności operacyjnej (Bombicki, 1995). Przeciągający się remont można wytłumaczyć problemami związanymi z pandemią COVID-19.

Znaczącym obiektem na mapie miasta od 1840 roku był Hotel Rzymski (Trzeciakowscy, 1982). Obiekt powstał z inicjatywy przemysłowca Augusta Krausego. Po licznych przebudowach gmach wyróżniał się mansardowym dachem z wydatnym gzymsem, z herbarzem podtrzymywany przez dwie figury. Sala bankietowa na piętrze miała pałacowy charakter z ciemną sztukaterią na ścianach oraz długimi żyrandolami. Po II wojnie światowej zrujnowany obiekt został odbudowany w prostej, anonimowej formie i znacjonalizowany. Po 1991 roku przeszedł w ręce prywatne. Obiekt zakończył działalność w 2020 roku w konsekwencji globalnej pandemii. Listę unikatowych hoteli w Poznaniu, funkcjonujących w 2022 roku, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Hotele unikatowe w Poznaniu, aktywne w lutym 2022 roku

(Table 3. Unique hotels in Poznań, active in February 2022)

Nazwa hotelu (Hotel name)	Kategoryzacja (Categorisation)	Liczba pokoi (Number of rooms)	Data powstania hotelu (Year of creation)	Uwagi (Remarks)
Rezydencja Solei	****	23	2006	Hotel butikowy sieci Solei Hotels
City Park Hotel&Residence	*****	88	2008	Hotel historyczny, loftowy, niezrzeszony
Hotel NH Poznań	****	94	2008	Hotel historyczny hiszpańskiej sieci NH
Hotel Włoski Boutique Poznań	***	70	2010	Hotel butikowy, niezrzeszony
Hotel Palazzo Rosso	***	45	2010	Hotel historyczny, zrzeszony w sieci Hotele Polskie
Platinum Residence Boutique Hotel	****	39	2011	Hotel butikowy, członek sieci Platinum Palace
Hotel Kolegiacki	****	24	2011	Hotel butikowy, niezrzeszony
City Solei Boutique	****	22	2012	Hotel butikowy sieci Solei Hotels
Rezydencja Solei Old Town	***	10	2012	Hotel butikowy sieci Solei Hotels
Illon Boutique Limanowskiego	****	13	2014	Hotel butikowy

Hotel Liberte 33 BW Premier Collection	****	76	2021	Marka butikowa amerykańskiej sieci hotelarskiej Best Western
---	------	----	------	---

Źródło: opracowanie własne.

Hotel Kolegiacki swoją nazwę zawdzięcza lokalizacji na Placu Kolegiackim. Od czasów średniowiecznych mieściła się tam monumentalna, gotycka kolegiata farna św. Marii Magdaleny, która została rozebrana w XVIII wieku. Obecnie w okolicach placu dominuje barkowa zabudowa dawnego kolegium jezuickiego oraz eklektyczne kamieniczki z XIX wieku. Hotel Kolegiacki mieści się na terenie dwóch kamienic, z których jedna pochodzi z końca XVIII, a druga z początku XIX wieku. Kamienice zostały wzniesione przez niemieckiego kupca Bergera, który zajmował się handlem winem i drewnem. Odrestaurowany z pietyzmem obiekt zachwyca ponad 200-letnią klatką schodową prowadzącą na poddasze, a także dawnym urokiem barokowych okien od wewnętrznego dziedzińca. Hotel udostępnia dla gości urokliwą piwnicę, która przyciąga aranżacją średniowiecznych cegieł oraz wyglądem sklepień krzyżowo-żagielkowych. W piwnicy odbywają się liczne wydarzenia kulturalne, spotkania czy wystawy. Hotelowa kawiarnia reprezentuje styl Biedermeier, a patio wykonano w stylu śródziemnomorskim. Powyżej sali konferencyjnej, na otwartej przestrzeni dachu znajduje się taras widokowy (Hotelkolegiacki.pl, 2022).

City Solei Boutique Hotel znajduje się na terenie dzielnicy Chwaliszew, w niewielkiej odległości od Starego Miasta. Dzielnica w przeszłości była wyspą, przez którą przechodził szlak przeprawowy. Powojenna regulacja koryta Warty zmieniła dotychczasowe oblicze dzielnicy. Obecny hotel mieści się w pałacyku Sigismunda Engla, kupca zbożowego oraz fabrykanta mydeł i świec. W latach 50. XX wieku w budynku znajdowała się krawiecka spółdzielnia pracy „Pokój”. Później budynek przeszedł w ręce prywatne. Pomimo historycznego charakteru budynku aranżacja jego pokoi jest nowoczesnie zaprojektowana. Główną inspirację stanowiły tutaj klimaty miast świata. Goście mogą zanoćować w Paryżu, Mediolanie, Nowym Jorku czy Moskwie. Wystrój każdego z pokoi nawiązuje do nazwy miasta. Hotelowa kuchnia City Kitchen oferuje potrawy kuchni międzynarodowej. Hotel posiada trzy sale konferencyjne, a chwile relaksu zapewnia hotelowy ogródek (Citysolei.pl, 2022).

Do godnych uwagi hoteli unikatowych w Poznaniu zaliczyć można Illon Boutique Limanowskiego, położony w zabytkowej kamienicy w centrum miasta. W bliskim sąsiedztwie znajduje się kościół pw. św. Anny, wzniesiony na początku XX wieku w stylu neogotyckim, którego fasadę można podziwiać z okien apartamentów. Obok hotelu znajduje się zabytkowy Park Wilsona, utrzymany w stylu angielskim i francuskim. Wyjątkowość hotelu polega na oferowaniu gościom apartamentów zamiast typowych pokoi. Wszystkie pomieszczenia zostały zaprojektowane z uwzględnieniem najwyższych standardów funkcjonalności oraz estetyki. Każdy z apartamentów podzielony jest na dwie strefy: sypialnianą i dzienną. W części dziennej do dyspozycji gości jest w pełni wyposażony aneks kuchenny z ekspresem do kawy, płytą indukcyjną i lodówką, co daje gościom pełną niezależność (Ibpoznan.pl, 2022).

Hotel Palazzo Rosso jest położony w sercu Poznania, niedaleko zabudowań fary przy ulicy Gołębiej. Palazzo Rosso to kilkunastokrotne wyjątkowe miejsce, pięknie wkomponowane w architekturę Starego Miasta. Hotel wyróżnia się z zewnątrz charakterystyczną, jaskrawą bryłą

kamienicy pochodzącej z XVII wieku. Elementem dekoracyjnym budynku jest efektowna, narożna wieża. Elementy historyczne są również obecne wewnątrz, umiejętnie współgrając z nowoczesnymi rozwiązaniami architektonicznymi. Hotel oferuje dostęp do obszernego patio z biblioteczką, a niezapomniane widoki na poznański ratusz zapewnia przeszklona winda. Hotelowa restauracja Etalia serwuje potrawy kuchni włoskiej, francuskiej oraz polskiej z szeroką ofertą win. Elementem charakterystycznym wystroju każdego pokoju hotelowego są surowe cegły jako element zdobniczy ścian. Goście mogą cieszyć się komfortowym wypoczynkiem z niepowtarzalną atmosferą (Hotelpalazzorosso.pl, 2022).

Hotel NH Poznań znajduje się w ścisłym centrum Poznania, przy jednej z głównych ulic miasta – ul. Święty Marcin. Obiekt jest zlokalizowany w zabytkowej, secesyjnej kamienicy „z duszą”, z 1910 roku, w której wcześniej swoją siedzibę miał Hotel Wielkopolska. Cechą charakterystyczną hotelu jest nastawienie na turystykę biznesową oraz całkowity zakaz palenia w całym budynku. W hotelu znajduje się spa Antonina Royal, które oferuje bogatą ofertę zabiegów oraz masaży na bazie wysokiej jakości kosmetyków. Wnętrza hotelu zostały zaprojektowane przez hiszpańskich architektów (Wilczak, 2007).

4. COVID-19 i jego wpływ na hotelarstwo unikatowe w Poznaniu

Omawiając bieżącą sytuację w hotelarstwa unikatowego w Poznaniu, warto zwrócić uwagę na wciąż trwającą, aczkolwiek stopniowo przemijającą pandemię COVID-19 oraz wciąż trwający konflikt na Ukrainie. Oba czynniki wywierają wpływ na gospodarkę na świecie i w Polsce. Najbardziej odczuwalnymi konsekwencjami są inflacja oraz wzrost stóp procentowych. W styczniu 2022 roku inflacja wynosiła 10%. Stopy procentowe po raz kolejny wzrosły 8 lutego 2022, tym razem o 0,5 punkta procentowego (Ksiegowosc.infor.pl, 2022). Inflacja w powiązaniu ze wzrostem stóp procentowych w istotny sposób wpłynie na wzrost kosztów działalności wszystkich przedsiębiorstw, w tym również hoteli historycznych i butikowych. Bieżące skutki pandemii dla analizowanej branży są wyraźnie odczuwalne. Od 2020 roku w mieście zakończyło działalność kilka obiektów, często o bogatej tradycji. Zestawienie zlikwidowanych hoteli przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Zlikwidowane hotele historyczne i butikowe w Poznaniu od 2020 roku

(Table 4. Closed down historical and boutique hotels in Poznan from 2020)

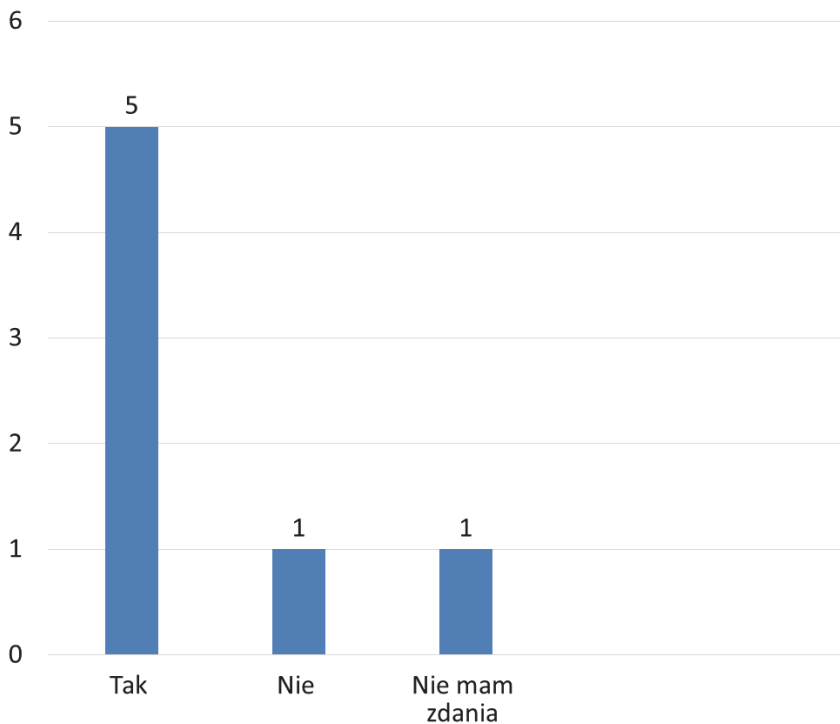
Nazwa hotelu (Hotel name)	Kategoryzacja (Categorisation)	Liczba pokoi (Number of rooms)	Rok powstania hotelu (Year of creation)	Rok likwidacji działalności hotelu (Year of liquidation)
Hotel Rzymski	***	87	1840	2020
Blow UP 50/50	*****	22	2008	2020
Garden Boutique Hotel	***	18	2010	2021
Hotel Royal	***	35	1910	2021

Źródło: opracowanie własne.

Dla potrzeb weryfikacji hipotezy badawczej przeprowadzono bezpośrednie wywiady telefoniczne z celowo wybraną grupą managerów hoteli unikatowych w Poznaniu, przedstawionych w tabeli 3. Wybór takiej próby badawczej jest zgodny z przedmiotem analizy w ni-

niejszej publikacji. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie marca 2021 roku. Brało w nim udział 7 hoteli z 11, co stanowi około 64% grupy branej pod uwagę. W realizacji wystąpiły problemy w związku z hermetycznością poznańskiego środowiska hoteli unikatowych. Autor spotykał się z odmową udziału w badaniu lub brakiem zgody na udzielanie odpowiedzi na niektóre pytania. Opcja „nie mam zdania” obecna w wynikach oznaczała brak chęci odpowiedzi respondentów na zadane pytanie. Celem badania było uzyskanie jak największej ilości aktualnych i rzeczowych informacji dotyczących bieżącej sytuacji hotelarstwa unikatowego w Poznaniu. Wybrane zestawienia odpowiedzi zostały zilustrowane przy pomocy wykresów. Oprócz pytań ankietowych autor zadawał swoim respondentom pytania otwarte, które przyczyniły się do wzbogacenia samych badań.

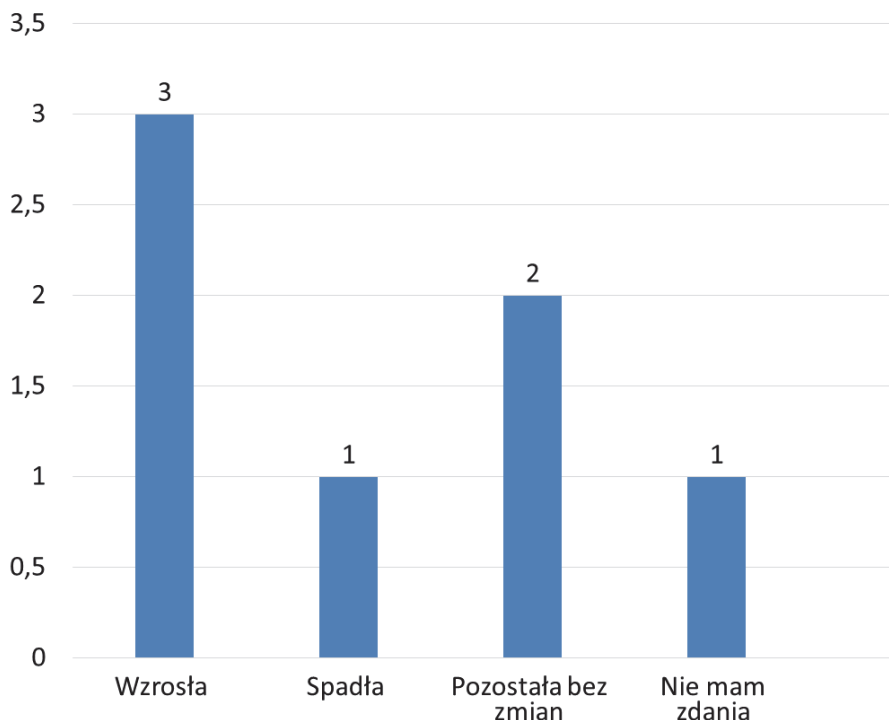
Pierwsze pytanie dotyczyło wpływu tegorocznej sytuacji gospodarczej na wzrost konkurencji w omawianych segmentach hotelarstwa. Wśród ankietowanych 6 osób odpowiedziało negatywnie, a 1 osoba pozytywnie. Na pytanie o to, czy poziom inflacji w 2022 roku spowodował wzrost cen usług w danym hotelu, 6 respondentów odpowiedziało twierdząco, a 1 osoba zaprzeczyła. Kolejne pytanie dotyczyło wzrostu zainteresowania odpłatnymi pobytami ze strony osób z Ukrainy. Opinie badanych na ten temat przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące wzrostu zainteresowania pobytem osób z Ukrainy w hotelach unikatowych w Poznaniu w 2022 roku

(Figure 1. Distribution of answers to the question about the increase in interest in the stay of people from Ukraine in unique hotels in Poznan in 2022)

Pytanie 4 dotyczyło wpływu bieżącej sytuacji gospodarczej na politykę kadrową hotelu. W tym przypadku 2 respondentów odpowiedziało, że poszukuje pracowników, 4 odpowiedziało, że sytuacja kadrowa w ich hotelach jest stabilna, a jedna nie miała zdania. Kolejne pytanie dotyczyło jakości usług w obecnej sytuacji gospodarczej. Opinie respondentów dotyczące wpływu tegorocznej sytuacji gospodarczej na jakość usług prezentuje rysunek 2.



Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące kształtowania się jakości usług w hotelach unikatowych w Poznaniu w 2022 roku

(Figure 2. Distribution of answers to the question about the quality of services in unique hotels in Poznań in 2022)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Zdaniem kierownika hotelu Platinum Residence Anny Zielińskiej-Zaremby przyszłość hotelarstwa historycznego i butikowego w obecnej sytuacji rysuje się perspektywnie. Zniesione z początkiem marca obostrzenia sanitarne umożliwiają przyjmowanie większej ilości gości. W związku z tym hotel planuje także nowe inwestycje w swoją infrastrukturę. W podobnym tonie wypowiadał się dyrektor Hotelu City Park Hotel&Residence Paweł Maślankowski. Luzowanie obostrzeń zintensyfikuje działalność hotelu oraz umożliwi przeprowadzenie dalszych działań inwestycyjnych. Karolina Ozimek z hotelu Illon Boutique Limanowskiego uważa, że hotelarstwo najgorsze ma już za sobą i obecna sytuacja skłania do poszerzenia działań w zakresie marketingu i przyciągania nowych klientów. Dyrektor Hotelu Palazzo Rosso Paweł Rożek wskazuje, że pozytywnych perspektyw na rozwój hotelarstwa

historycznego i butikowego należy upatrywać w rozszerzaniu działań marketingowych oraz współpracy z biurami podróży, regionalną organizacją turystyczną oraz zarządem Międzynarodowych Targów Poznańskich. Urszula Karpińska z Hotelu Kolegiackiego zwróciła uwagę na niepewność sytuacji hotelarstwa butikowego i historycznego w Poznaniu ze względu na wojnę na Ukrainie. Ponadto wskazała na potrzebę podejmowania intensywnych działań marketingowych w Internecie. Bożena Warkocka z Hotelu Liberta 33 zwróciła uwagę na korzyści wynikające z członkostwa w sieci Best Western dla zapewnienia większej stabilizacji działalności hotelu w przyszłości.

5. Podsumowanie

Rezultaty badań bieżącej sytuacji hotelarstwa historycznego i butikowego pozwalają na sformułowanie następujących wniosków. Obecna sytuacja rynkowa oraz luzowanie obustrzeń związanych z pandemią COVID-19 pozytywnie wpływają na funkcjonowanie większości obiektów, zainteresowanie ofertą pobytową oraz stabilizację polityki kadrowej. W większości przypadków aktualną sytuację finansową poprawia wzrost zainteresowania płatnymi pobytami ze strony osób z Ukrainy. Taki stan rzeczy wpływa pozytywnie na wzrost obłożenia obiektów i wyższe obroty w porównaniu z okresem do stycznia 2022 roku. Wprowadzone w tym roku podwyżki cen usług większości hoteli rekompensują wzrost kosztów funkcjonowania związanych z inflacją, której pierwsze symptomy negatywnie odbiły się kondycji hoteli od końca 2021 roku. Jednocześnie w tym roku zdaniem większości badanych nie nasila się widoczna wcześniej konkurencja pomiędzy obiektami historycznymi i butikowymi na rodzimym rynku. Innym ważnym wnioskiem jest fakt, że w tym roku w większości przypadków jakość świadczonych usług wzrosła.

Najnowsze wyniki badań sytuacji poznańskiego hotelarstwa historycznego i butikowego pozwalają patrzeć w przyszłość z umiarkowanym, ale jednak rosnącym optymizmem. W związku z dynamiczną sytuacją gospodarczo-polityczną koniecznym staje się podejmowanie dalszych badań dotyczących przyszłej sytuacji hotelarstwa historycznego i butikowego na terenie stolicy Wielkopolski.

Bibliografia

- Albrecht, D., Johnson, E. (2002). *New hotels for global nomads*. New York: Merrell Publishers. ISBN 1858941741.
- Bombicki, M.R. (1995). *Bazar poznański: lata świetności*. Poznań: Polski Dom Wydawniczy Ławica. ISBN 8386080116.
- Buchanan, A. (2016). *The Book of Boutique Hotels Paperback*. Primo. ISBN 9780993532719.
- Ciesielska, O., Rouba, R., Stasiak, A. (2006). *Hotelarstwo w zabytkach – grupy markowe. Turystyka i Hotelarstwo*, 9, 9–34.
- Citysolei.pl. (2022). *Solei Boutique* [online, dostęp: 2022-02-16]. Dostępny w internecie: <https://www.citysolei.pl>.
- Dominik, P., (2015). *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin. ISBN 9788379305544.
- Enz, C.A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. Hoboken: John Wiley and Sons. ISBN 9780470083598.
- Goldeneradler.com. (2022). *Hotel Goldener Adler* [online, dostęp: 2022-02-23]. Dostępny w Internecie: <https://www.goldeneradler.com>.

- Hotelkolegiacki.pl. (2022). *Hotel Kolegiacki* [online, dostęp: 2022-01-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.hotelkolegiacki.pl/index.html>.
- Hotelpalazzorosso.pl. (2022). *Hotel Palazzo Rosso* [online, dostęp: 2022-02-02]. Dostępny w Internecie: <https://hotelpalazzorosso.pl>.
- Iblpoznan.pl. (2022). *Ibnn Boutique Limanowskiego* [online, dostęp: 2022-02-10]. Dostępny w Internecie: <http://iblpoznan.pl>.
- Januskiewicz, M., J., Pleskaczyński, A. (2002). *Podręcznik Poznańczyka*. Poznań: Art Media Studio. ISBN 8391791203.
- Kaniewska, B. (2007). *Polska: Noclegi w zabytkach*, Warszawa: Wydawnictwo Muza. ISBN 9788374951784.
- Ksiegowosc.infor.pl. (2022). *Podwyżka stóp procentowych NBP od 9 lutego 2022 r.* [online, dostęp: 2022-01-30]. Dostępny w Internecie: <https://ksiegowosc.infor.pl/wiadomosci/5412506,Podwyżka-stop-procentowych-NBP-od-9-lutego-2022-r.html>.
- Le Fort, C. (2022). *Bon Voyage: Boutique Hotels for the Conscious Traveler*. †Die Gestalten Verlag.
- Libicki, M. (1997). *Poznań – przewodnik, Libicki (ilust.)*. Poznań: Wydawnictwo Gazeta Handlowa. ISBN 8390202840.
- Ławicki, L. (1993). Architektura Poznania w latach 1927-1929. *Kronika Miasta Poznania*, 3–4.
- Mitura, E., Koniuszewska, E. (2008). *Hotelarstwo – organizacja i technika pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A. ISBN 9788372518378.
- Morris, C. (2016). *The World's Oldest Hotel Has Been a Family Business for 1,300 Years Archived: 14 August 2016 at the Wayback Machine Fortune*.
- Rouba, R. (2001). *Hotelarstwo w zabytkowych rezydencjach jako czynnik modyfikujący otoczenie*. Łódź: Wydawnictwo Łódzkie. ISBN 9788360655436.
- Sala, J. (2019). *Hotelarstwo. Usługi. Zarządzanie. Procesy koncentracji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE. ISBN 9788320823295.
- Schoellgen, S., Kunz, M.N., Salzer, J. (2019). *Best Unique Hotels & Retreats: Eighty Four Rooms*. teNeues. ISBN 9783961711895.
- Trzeciakowscy, M.L. (1982). *W dziewiętnastowiecznym Poznaniu*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie. ISBN 8321003168.
- Wilczak, S. (2007). *Hiszpanie zbudują nową Wielkopolskę*. Poznań: Gazeta Wyborcza, wydanie: 11.7.2007.
- Wyszowska, I., Awedyk, M. (2014). Hotele butikowe w zaadaptowanych zabytkowych kamienicach poznańskich jako atrakcja turystyczna. *Turystyka i Rekreacja*, 11.

Historical and boutique hospitality in the era of pandemic and conflict in Ukraine. Case study of Poznań

Abstract: Boutique and historical hospitality, due to its uniqueness, can often be described as a phenomenon of the modern tourism market. Historical and boutique hotels are now more and more popular segments of the hotel industry in the world and in Poland. The commercial adaptation of previously neglected historic buildings is a way of ensuring their ongoing maintenance and further development by their new owners or heirs. In turn, the uniqueness and specificity of the services provided in this type of hotels attracts more and more demanding guests. The aim of the article is to present

the current situation and the specificity of the functioning of historical and boutique hotels in the era of the ongoing global pandemic and conflict in Ukraine. For the purposes of this publication, the historical and boutique hotel markets in Poznań were analyzed. The research hypothesis is based on the statement that the global COVID-19 pandemic and the conflict in Ukraine have a significant impact on the operation of historical and boutique hotels in Poznań. The article was created with the use of compact materials as well as netographic information. The research method used in the publica-

tion is the analysis of existing data, literary criticism and a direct telephone interview on a deliberately selected group of owners and managers of unique hotels in Poznań. The research results positively verify the

thesis. The motive for choosing the above topics was the desire to fill the research gap in the field of the latest studies on the unique hospitality industry in the field of economics.

Keywords: Boutique hotels, COVID-19, historical hotels, war, management

Analiza skuteczności fuzji i przejęć w latach 2009–2019 w Polsce

Paweł Łojek

Wyższa Szkoła Finansów
i Prawa w Bielsku-Białej
E-mail: plojek@wsfp.edu.pl
ORCID: 0000-0003-4049-4626

Joanna Toborek- -Mazur

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
E-mail: jitm@wp.pl
ORCID: 0000-0003-3639-3910

Abstrakt: Podstawowym motywem funkcjonowania przedsiębiorstw jest maksymalizacja korzyści poprzez osiąganie dodatnich wyników finansowych przy możliwie minimalnym zaangażowaniu kapitału przedsiębiorstwa. Każde dodatnie rezultaty, które przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć z tytułu prowadzonej działalności, jest traktowane przez jego interesariuszy pozytywnie, bowiem przyczynia się do wzrostu jego potencjału ekonomicznego. Jednakże aby go osiągnąć, należy dokonać pewnych procesów, które wprost w swoim zamierzeniu dążą do wypracowania odpowiedniej wartości poprzez współdziałanie z innymi podmiotami na rynku. Wśród takich procesów wyróżnia się transakcje oparte o mechanizm fuzji i przejęcia. Należy podkreślić, że ogólnie są one postrzegane jako pozytywne, a niekiedy – z perspektywy ekonomicznej – nawet konieczne. Głównym celem artykułu jest dokonanie przeglądu największych wartościowo transakcji fuzji i przejęć wśród grup kapitałowych funkcjonujących w Polsce. Wartością dodaną artykułu jest możliwość rozszerzenia obserwacji na inne sektory gospodarcze oraz geograficzne (w szczególności oceny skutków fuzji i przejęć w innych krajach świata). Wnioski płynące z artykułu mogą świadczyć o ustabilizowaniu sektora fuzji i przejęć w ostatnich latach, a także o pozytywnych korzyściach płynących z tych transakcji. Oczywiście nie każda fuzja czy przejęcie niesie ze sobą pomyślne skutki.

Słowa kluczowe: fuzje, przejęcia, skuteczność, trwałość

1. Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia były motywem badań wielu autorów (Cartwright, Cooper, 1993; Gumułka, Figurski, 2015; Homberg, Osterloh, 2010; Philips, Zhdanov, 2013; Toborek-Mazur, w latach 2005, 2011, 2015a, 2015b, 2015c; Walsh, 1989). Obserwacje i badania zgodnie dowiodły, że fuzje przynoszą pozytywne efekty. Istnieją jednak również inne formy łączenia się przedsiębiorstw (obok fuzji), takie jak konsolidacje i przejęcia (Czekaj, Dresle, 2005). Badając przedmiotowe

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Wyższa Szkoła Finansów
i Prawa w Bielsku-Białej
Katedra Finansów i Logistyki
ul. Czesława Tańskiego 5
43-382 Bielsko-Biała
E-mail: plojek@wsfp.edu.pl

transakcje, warto zastanowić się nad odpowiedzią na pytanie: czy utworzone lub przekształcone organizacje przetrwały w dłuższej perspektywie czasu? Może mieć to znaczenie dla interesariuszy, takich jak inwestorzy oraz inni dawcy kapitału.

W artykule jako metody badawcze wykorzystano analizę i krytykę piśmiennictwa, analizę dokumentów finansowych (sprawozdań finansowych badanej próby), opracowanie i zestawienie danych w tabelach oraz ich prezentację na rysunkach. W badaniach empirycznych zweryfikowane zostaną następujące pytania badawcze, będące jednocześnie problemami badawczymi:

P1: Czy w analizowanym okresie fuzje przetrwały w co najmniej 50%?

P2: Czy zakończone przejęcia „pozytywnie” wpłynęły na sytuację majątkową badanych podmiotów gospodarczych wyrażoną przez wzrost przychodów z podstawowej działalności?

Ponadto postawiono hipotezy badawcze:

H1: W badanej grupie podmiotów zakładany poziom przetrwania fuzji był wyższy niż 50%.

H2: Jednostki planują kolejne fuzje mimo panującej ogólnoswiatowej pandemii koronawirusa.

H3: Dokonane przejęcia pozwoliły na zwiększone przychody w badanej grupie podmiotów.

Ogólnoswiatowa, panująca do dziś pandemia koronawirusa wywołała zaburzenie porządku ekonomicznego poprzez wyhamowanie bądź spowolnienie gospodarki, stagnację na rynkach pieniężnych czy wreszcie ograniczenie zasobności portfela inwestycyjnego wielu przedsiębiorstw międzynarodowych, co skutkuje ograniczonym (wynikającym z większego ryzyka inwestycyjnego i potrzeby kumulacji kapitału w okresie niepewności gospodarczej) zapotrzebowaniem na przeprowadzenie procesów fuzji i przejęć. Szczególnie jest to widoczne w branży gastronomicznej, hotelarskiej, turystycznej oraz motoryzacyjnej (Kołodko, 2020).

2. Podstawy i motywy transakcji fuzji i przejęć

W kodeksie spółek handlowych można znaleźć dwie elementarne metody łączenia spółek. Jedną z nich to przejęcie, a druga – fuzja będąca metodą powstawania nowej spółki z dwóch już istniejących (Świetla, Toborek-Mazur, 2020). Należy pamiętać jednakże, że obie te metody zasadniczo różnią się od siebie, a ich zastosowanie wynika z określonych uwarunkowań gospodarczych oraz oczekiwań interesariuszy co do koncepcji rozwoju połączonych przedsiębiorstw.

Fuzja (*per unionem*, ang. *merger*) spółek kapitałowych polega na zawiązaniu nowej spółki kapitałowej, na którą przenoszone są majątki wszystkich łączących się jednostek w zamian za udziały lub akcje w nowej spółce. Wówczas udziały w spółkach łączonych są umarzane (wygasają), a spółka nowo zawiązana zostaje wyposażona w kapitał początkowy równy łącznemu ich majątkowi. W rezultacie fuzji łączące się podmioty przestają istnieć (tracą swój byt prawny), czego następstwem jest wypisanie z Krajowego Rejestru Sądowego (Kiddyba, 2020). Z kolei inkorporacja (*per incorporationem*, ang. *acquisition*) polega na przeniesieniu całego majątku spółki przejmowanej na inną spółkę (zwaną przejmującą) w zamian za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje współnikom spółki przejmowanej.

W spółce przejmującej następuje podwyższenie kapitału w wartości aktywów netto podmiotu przejmującego¹.

Obydwie metody są podstawą rozwoju korporacji od ponad 100 lat (Głyżewski, 2021). Jak można zauważyć, regulacje zawarte w kodeksie spółek handlowych, dotyczące połączeń spółek, mają charakter ustrojowy, tzn. regulują materię prawa prywatnego. Dla użytkowników sprawozdań finansowych istotną staje się prezentacja sposobu połączenia zgodnie z w prawem bilansowym. W tym miejscu należy podkreślić, że na gruncie prawa bilansowego zupełnie inaczej rozpatrywany i ujmowany jest proces fuzji i przejęć w ustawie o rachunkowości, a jeszcze inaczej w międzynarodowych standardach rachunkowości.

W literaturze przedmiotu brakuje dowodów na wzrost zyskowności i pozytywny wpływ na kondycję połączonych przedsiębiorstw (Wróbel, 2002). Bardzo często zdarza się, że przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia efektu synergii, polegającego na zintegrowaniu dwóch lub więcej typów działalności w jeden podmiot gospodarczy lub w formie grupy kapitałowej. Wartość wynikająca z tego zabiegu jest określana jako znaczący wzrost rentowności oraz jako podwyższenie wartości połączonego przedsiębiorstwa (Helin, Zorde, Bernaziuk, Kowalski, 2019). Wynika to z faktu, że połączone przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do kapitału przedsiębiorstw przed połączeniem bądź zawiązaniem nowej spółki (fuzją), z czego na ogół korzysta, np. przez dostęp do bazy know-how bądź patentów czy licencji. Jest to swoista premia, którą każde przedsiębiorstwo „konsumuje” do momentu, w którym rozwiązanie to przynosi oczekiwane korzyści ekonomiczne.

Wspomniany efekt synergii może być postrzegany jako (Ćwikliński, 2001):

- a. czysta synergia, której przykładem może być podwyższenie wiarygodności i wypłacalności przedsiębiorstwa w celu uzyskania tańszego źródła finansowania,
- b. synergia kosztowa wyrażana jako rozwój wspólnego systemu rachunkowości (zwłaszcza zarządczej).

Ta ostatnia jest wymieniana jako jeden z czynników skłaniających inwestorów strategicznych do dokonania transakcji fuzji i przejęć w latach 2018-2019 (Raport KPMG, 2019).

Nabywca połączonych przedsiębiorstw – co do zasady – z tytułu przeprowadzenia transakcji fuzji albo przejęcia uzyskuje wiele korzyści. Jednym z nich jest wspomniany efekt synergii. Pozwala on bowiem na taką kooperację co najmniej dwóch podmiotów, której łączna interakcja umożliwia uzyskanie lepszego efektu niż mieliby go uzyskać, działając pojedynczo. Obok wspomnianego efektu synergii można wyróżnić motywy ofensywne, defensywne, finansowe oraz marketingowe. Motywy fuzji i przejęć z punktu widzenia nabywcy zaklasyfikował Waldemar Frąckowiak (Frąckowiak, 1998).

¹ Brak lub zmniejszenie emisji jest możliwe, gdy spółka przejmująca posiada udziały lub akcje spółki przejmowanej.

Tabela 1. Motywy nabywcy w procesie połączenia

Lp.	Grupa motywów	Motywy specyficzne
1.	Motywy techniczne i operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie efektywności zarządzania, – pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa, – usunięcie nieefektywnego kierownictwa, – korzyści skali, – komplementarność zasobów i umiejętności, – ograniczenie kosztów, – korzyści integracji technicznej.
2.	Motywy rynkowe i marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie udziału w rynku, – zwiększenie wartości dodanej, – wyeliminowanie konkurencji, – komplementarność produktów (rynków), – dywersyfikacja ryzyka działalności, – wejście w nowe obszary działalności.
3.	Motywy finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie posiadanych nadwyżek, – zwiększenie zdolności do zadłużenia, – obniżenie kosztu kapitału, – korzyści podatkowe, – niedoszacowanie wartości nabywanej firmy.
4.	Motywy menedżerskie	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost wynagrodzeń kierownictwa, – wzrost prestiżu i władzy, – zmniejszenie ryzyka zobowiązań, – zwiększenie swobody działania.

Źródło: Frąckowiak, 1998.

Analizując powyższą klasyfikację, najbardziej istotne wydają się motywy finansowe, gdyż celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego zysków przy jak najniższym zaangażowaniu kapitału własnego. W tym sensie wydaje się zasadne uznać, że gdy podmiot posiada nadwyżki finansowe, powinien je odpowiednio zaangażować, chociażby poprzez próbę ich relokacji w transakcjach konsolidacyjnych. Pozwala to na budowanie zaplecza finansowo-technicznego, stanowiącego podstawę dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności na rynkach agresywnych bądź z niepewną sytuacją ekonomiczną. O ile jednak motywy finansowe stanowią najistotniejsze ogniwo decyzyjne, nie wolno pomijać pozostałych grup motywów sklasyfikowanych w powyższej tabeli, gdyż one również mogą determinować opłacalność.

Powiększenie wpływów oraz obszarów działalności jest równie istotne, co maksymalizacja jego zyskowności, jest to podstawowy cel każdego przedsiębiorstwa nie działającego jako organizacja non-profit. Analizując sytuację sprzedawcy spółki, należy wziąć pod uwagę, że ich różnorodność jest bardziej ograniczona niż przy transakcjach fuzji czy też przejęć. Zbycie oznacza z reguły wycofanie się z aktywnej działalności prowadzenia przedsiębiorstwa. Niekiedy wspomniane zdarzenie (sprzedaż) jest wymuszona przez okoliczności, choć powinna być dobrowolna (Toborek-Mazur, 2015b). W tabeli 2 zestawiono i opisano typowe motywy występujące po stronie sprzedawcy przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Typowe motywy sprzedawcy podmiotu gospodarczego

Lp.	Wyszczególnienie	Opis
1.	Skupienie działań na podstawowej działalności	Trudno wyobrazić sobie sytuację, gdy wykwalifikowana kadra menedżerska towarzystwa ubezpieczeniowego radzi sobie bezbłędnie z produkcją i handlem w hucie stali. Dlatego istotne jest, aby skupić swoje działania na jednym konkretnym zakresie funkcjonowania podmiotu gospodarczego.
2.	Finansowanie pozostałych części jednostki	Obserwowanym zjawiskiem jest wyprzedaż majątku przedsiębiorstwa w celu pozyskania środków na działalność podstawową. Stąd też kadra zarządzająca podejmuje decyzję o sprzedaży spółki.
3.	Zaprzestanie prowadzenia aktywnej działalności	Motyw spotykany w przypadku osób, które samodzielnie założyły przedsiębiorstwo i je rozwinęły. Czasami wymuszone przez pozostałych akcjonariuszy.
4.	Brak porozumienia wśród udziałowców	Jedna z podstawowych przeszkód w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
5.	Oportunizm	Rozumiany jako zdolność do akceptowania korzystnej oferty cenowej jako brak innego, rozsądnego rozwiązania.
6.	Prywatyzacja	Ideologia prywatyzacji jest najczęstszym motywem sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Helin, Zorze, Bernaziuk, Kowalski, 2019.

Początkowe lata transformacji ustrojowej w Polsce przypadające na początek lat 90. XX wieku zostały zdominowane przez prywatyzację przedsiębiorstw będących w posiadaniu państwa, wówczas masowo przekształcano te podmioty w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (Karpińska-Mizielińska, Smuga, 2002). Po blisko trzydziestu latach przemian w dalszym ciągu można było zaobserwować polskie otwarcie rynku dla podmiotów z kapitałem zagranicznym. Przybiera ono różnorakie formy, począwszy od swobodnych umów o współpracy, poprzez liczne powiązania (kapitałowe oraz strategiczne), a kończąc na fuzjach przedsiębiorstw (Ambukita, 2014; Żywczyk, 2006).

Jak pisze P. Ciećwierz: „(...) każda transakcja ma swoje cechy indywidualne, konkretne ryzyka prawne mają charakter powtarzalny. To pozwala czerpać ze sprawdzonych rozwiązań i identyfikować ryzyka typowe dla danej branży, struktury właścicielskiej czy rodzaju prowadzonej działalności. Wymagania dotyczące transakcji z udziałem funduszy private equity będą bowiem inne aniżeli w transakcji, w której bierze udział prywatny inwestor lub której celem jest restrukturyzacja korporacji” (Ciećwierz, Zielińska-Barłózek, 2013).

Same założenia koncepcyjne oraz motywy są jedynie teoretycznymi podstawami rozważań o transakcjach fuzji i przejęć. Etapy połączeń przedsiębiorstw tworzą proces dość skomplikowany, o dużym stopniu złożoności, bowiem należy dokonać szeregu kalkulacji i analiz opłacalności, które niejednokrotnie mogą nie przynieść oczekiwanego rezultatu w rzeczywistości. Sprzedaży przedsiębiorstwa często dokonują grupy kapitałowe, które muszą przeprowadzić odpowiednią wycenę podmiotu gospodarczego, który ma być celem transakcji (Burtym, Odlanicka-Poczobutt, 2002).

3. Etapy łączenia się przedsiębiorstw

Wspólne elementy, takie jak budżetowanie, branże i kultury, a także brak wielu zapisów w umowie wstępnej trudno jednoznacznie zaklasyfikować. Przypisywanie i analizowanie kosztów w grupie po fuzji może być rozpatrywane na dwa sposoby. Z jednej strony pozytywnie poprzez konsolidację wyników zarządczych, a z drugiej negatywnie poprzez począt-

kowe, nadmierne koszty (możliwy brak przychodów) w młodzieńczym wieku po dokonaniu transakcji.

Tabela 3. Korzyści i zagrożenia wynikające z transakcji fuzji

Korzyści	Zagrożenia	Wspólne, rozumiane jako trudne do klasyfikacji ²
<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie wzrostu gospodarczego, – rozszerzenie skali funkcjonowania, – zwiększone możliwości pozyskiwania kapitału oraz finansowania majątku, – niższe koszty działalności, – większy udział w rynku, – dostęp do bazy klientów, – długoterminowa perspektywa rozwoju, – mniejsza konkurencja, – wykwalifikowany personel. 	<ul style="list-style-type: none"> – błędy kadry menedżerskiej spółki, która jest włączana do grupy, – brak wystarczającej ilości czasu na odpowiednią analizę, – brak spojrzenia w szerszym spektrum możliwości (zwykle perspektywa krótkookresowa), – często brak odpowiedniego przepływu informacji, – liczne obawy personelu co do przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> – wspólne budżetowanie, – łączenie przedsiębiorstw z innych branż, kultur (kupujący nie docenia efektu synergii), – wstępna umowa nie posiada wielu paragrafów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fister Gale, 2003 oraz Łopacińska, 2014.

Analizując powyższą tabelę, warto pamiętać, że narzędzie analizy kondycji przedsiębiorstwa due diligence nie może zawierać wszystkich zapisów pod kątem prawnym. Często dopiero po dokonaniu transakcji pojawiają się „rupy w szafie”, które niekiedy przesądzały o powodzeniu fuzji w gospodarce światowej (Kowalska, 2009; Sierpińska, 2007). Przykładem przedsiębiorstwa, które posiada wyspecjalizowany dział analizujący możliwe fuzje, jest Intel produkujący podzespoły komputerowe, szczególnie procesory (Bolton, 2020). Zdaniem autorów stosowane tam rozwiązanie może przynosić korzyści dzięki rozbudowanej i dogłębnej analizie celu tych transakcji.

Warunki „idealnego kandydata” do procesu przejścia powinny być jasno określone, dopiero po ich spełnieniu może rozpocząć się faza rozmów, a także negocjacji, które są niezwykle istotnym punktem każdego przedsięwzięcia. Zapisy będące efektem tych działań są ujęte w kontrakcie dotyczącym transakcji. Faza fizycznego przejścia zawiera w sobie między innymi inwentaryzację, poinformowanie interesariuszy oraz sporządzenie bilansu połączenia (przejęcia) i zgłoszenie niezbędnych zmian w rejestrach sądowych.

Przedsiębiorstwo, które dokonało wyboru odpowiedniej strategii i decyduje się na ekspansję poprzez przejście, jako priorytet powinno postawić bardzo restrykcyjne wymagania w zakresie informacji, a także ich odpowiedniego przepływu. Ponadto musi kierować się jasnymi i klarownymi motywami działań, stopniowo odkrywać korzyści oraz identyfikować ryzyko i zagrożenia (Toborek-Mazur, 2010). Zdarza się, że kupujący zapomina o zakładanym budżecie, co może doprowadzić do nadmiernego zadłużenia przedsiębiorstwa i w efekcie transakcja staje się krótkookresowym przedsięwzięciem (Rogowski, 2018).

Reasumując przeprowadzone analizy fuzji i przejęć, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa powinny dążyć do ciągłego rozwoju poprzez poszerzanie rynków zbytu, umacnianie swojej pozycji oraz poprzez dążenie do procesów konsolidacyjnych (Puzio, 2018). Wzrost

² Trudne do klasyfikacji rozumiane jako problematyczne, czy korzystne, czy nie.

poprzez omówione formy transakcji wiąże się z wspomnianymi możliwościami (Koralewski, 2009). Fuzje są rozpatrywane jako zjawisko dobrowolne i przyjazne, zaś przejęcia mogą być odbierane jako złowrogię (Zajęc, 2009), chociaż nie zawsze tak jest.

4. Ocena trwałości transakcji fuzji i przejęć w Polsce w latach 2009–2019

Skuteczność w literaturze jest określana jako „dająca pożądane wyniki” lub „taka działalność, która przynosi spodziewane efekty” (Słownik języka polskiego, 2021). Jak pisze Emil Bukłaha: „(...) w skuteczności kładzie się nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na drugi plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, know-how i innych)” (Zajęc, 2009).

W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenia, że skuteczność jest podstawą efektywności transakcji (Gasparski, 2008). W ujęciu systemowym skuteczność określana jest jako zdolność do pokonywania granic i niepewności płynących z otoczenia (Bielski, 1996).

Sprawność jest podstawowym warunkiem skuteczności. Ta pierwsza definiowana jest jako umiejętny dobór celów (Rogowski, 2018). W literaturze zagranicznej można również znaleźć definicję skuteczności wyrażaną jako zgodność programu z zamierzeniami czy też jako osiągnięcie poszukiwanego rozwiązania (Jackson, 1991).

Skuteczność przy transakcjach fuzji i przejęć wyrażana i oceniana będzie jako ciągłość trwania przedsięwzięcia w strukturach danej grupy kapitałowej. Autorzy w tej części artykułu postanowili odpowiedzieć na pytania, czy w analizowanym okresie transakcje fuzji i przejęć przetrwały w co najmniej 50% oraz czy przychody z podstawowej działalności podmiotów nabywających uległy znaczącym zmianom, czy też nastąpiła tendencja rosnąca.

W celu przeprowadzenia obserwacji i badań wykorzystano sprawozdania finansowe podmiotów biorących udział w transakcji jako strona kupująca w latach 2009-2019 oraz informacje z baz danych, raportów branżowych FORDATA i Navigator Capital. Ponadto autorzy postanowili przeanalizować sytuację na rynku fuzji i przejęć w 2020 roku, aby uzyskać pełne dane z ostatniego roku obrotowego. Istotną częścią oceny sytuacji pandemia związana z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 w skali globalnej.

Odpowiedzi na pytania postawione w wstępie artykułu oraz weryfikacja postawionych hipotez badawczych odbyła się na podstawie licznych tabel i zestawień. Ponadto wybrane dane zaprezentowano w postaci graficznej, aby odbiorca artykułu mógł wprost zaobserwować najbardziej istotne zmiany.

Tabela 6. Ilościowe i wartościowe zestawienie transakcji fuzji i przejęć w Polsce, w latach 2009–2019

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liczba transakcji	525	581	516	331	363	245	223	279	288	323	258
Łączna wartość (mld euro)	9,6	21	17,5	9	12	8,7	6,3	11,2	10,6	6,5	10,9
Wartość największej transakcji (mld zł)	11,0	3,0	18,6	4,4	6,0	6,2	2,4	12,7	4,3	4,2	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych FORDATA Raporty M&A Index Polska za lata 2009-2019 (M&A Index Polska, 2020) oraz Navigator Capital Rynek M&A w Polsce (Navigator Capital Group, 2019).

Z powyższej tabeli można wywnioskować, że na przestrzeni lat 2009-2019 przedsiębiorstwa dokonywały coraz to niższej liczby ilości transakcji fuzji i przejęć. Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku można mówić o rekordowej ich ilości. Wy tłumaczeniem takiego stanu rzeczy może być zwiększone łączenie się spółek ze względu na problemy finansowe występujące po globalnym kryzysie gospodarczym z 2008 roku. Jednostki często miewają trudności z płynnością finansową, która z kolei jest zjawiskiem o wiele bardziej istotnym niż rentowność podmiotów gospodarczych (Łojek, 2020b).

Drugim uzasadnieniem może być ostrożność inwestycyjna wynikająca z niepewności zdarzeń gospodarczych, a co za tym idzie – trudności w ocenie perspektywy długoterminowej funkcjonowania przedsiębiorstw. Problem ten jest szczególnie widoczny w dobie pandemii koronawirusa, która skłania przedsiębiorstwa bardziej do koncentracji zgromadzonego kapitału niż do podejmowania kosztownych decyzji biznesowych, do których procesy fuzji i przejęć niewątpliwie się zaliczają. Zmniejszona liczba transakcji na rynku fuzji i przejęć w naturalny sposób wpływa na szacowane wartości, w tym na łączną wartość transakcji, jak również ich wielkość wyrażoną wartością największej transakcji w danym roku.

Dość powszechnym zjawiskiem w przypadku dokonywania transakcji fuzji i przejęć jest brak dogłębnego poznania podmiotu, który będzie przejmowany. Dlatego na etapie planowania ważne jest odpowiednie zidentyfikowanie „kandydata”. Jednym z narzędzi służących kompleksowej ocenie spółki-kandydata jest analiza due diligence. Podobnie jak na rynku nieruchomości, tak i na rynku fuzji i przejęć ta analiza pozwala na eliminację bądź chociażby precyzyjne wskazanie obszarów ryzyka odpowiedzialnych za niepowodzenie transakcji (Żywczyk, 2006). Polega ona na zbadaniu obszarów takich jak finanse, aspekty prawne, obciążenia podatkowe, a także analizie nieruchomości, technicznej, organizacji, przepływu informacji oraz aspektów psychologicznych i moralnych (Brzozowska, 2011).

Tabela 7. Zestawienie największych wartościowo fuzji i przejęć w Polsce, w latach 2009–2019

Rok	Cel	Kupujący	Wartość w mld zł
2009	Kompania Piwowarska	SAB Miller	11,0
2010	BZ WBK	Bank Santander	3,0
2011	Spartan Capital Holdings	Polkomtel	18,6
2012	Kredyt Bank	BZ WBK (Bank Santander)	4,4
2013	Polkomtel	Cyfrowy Polsat	6,0
2014	Metelem Holding Company Limited	Cyfrowy Polsat	6,2
2015	TVN	Scripps Networks	2,4
2016	Allegro	Cinven, Permira&Mid Europa	12,7
2017	Żabka	CVC Capital Partners	4,3
2018	Unipetrol	PKN Orlen	4,2
2019	DCT Gdańsk	PFR, PSA International & IFM Investors	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych FORDATA (M&A Index Polska, 2020) oraz Navigator Capital (Navigator Capital Group, 2019), dane UOKiK, KNF.

Z przeprowadzonych obserwacji można wnioskować, że transakcje w początkowym okresie badawczym charakteryzowały się znacznie wyższą wartością niż te z końca drugiej dekady XXI wieku. Powodem takiej sytuacji może być między innymi dokonanie fuzji w „złym” okresie, który występuje wtedy, gdy dana spółka jest stosunkowo wysoko wartościowa na rynku. Można mówić o umocnieniu się pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a także rozwoju.

Innym aspektem może być fakt błędnej analizy due diligence tzw. „trupów w szafie”, które z kolei zwiększyły wartość danej transakcji. Podkreślić należy, że techniki audytorskie uległy znacznemu postępowi technologicznemu, co zapobiega takim zdarzeniom. Przykładem może być większa dokładność badań wrywkowych (Łojek, 2021). Dla większości interesariuszy roczne sprawozdanie finansowe dostarcza odpowiedniego źródła informacji o danym podmiocie. Jednakże w przypadku transakcji fuzji lub przejęć to za mało (Bauer, Toborek-Mazur, 2014). Potrzebna jest znacznie bardziej szczegółowa ocena sytuacji danego celu transakcji (Łojek, 2020a).

Tabela 8. Klasyfikacja celu transakcji do branży według autorów

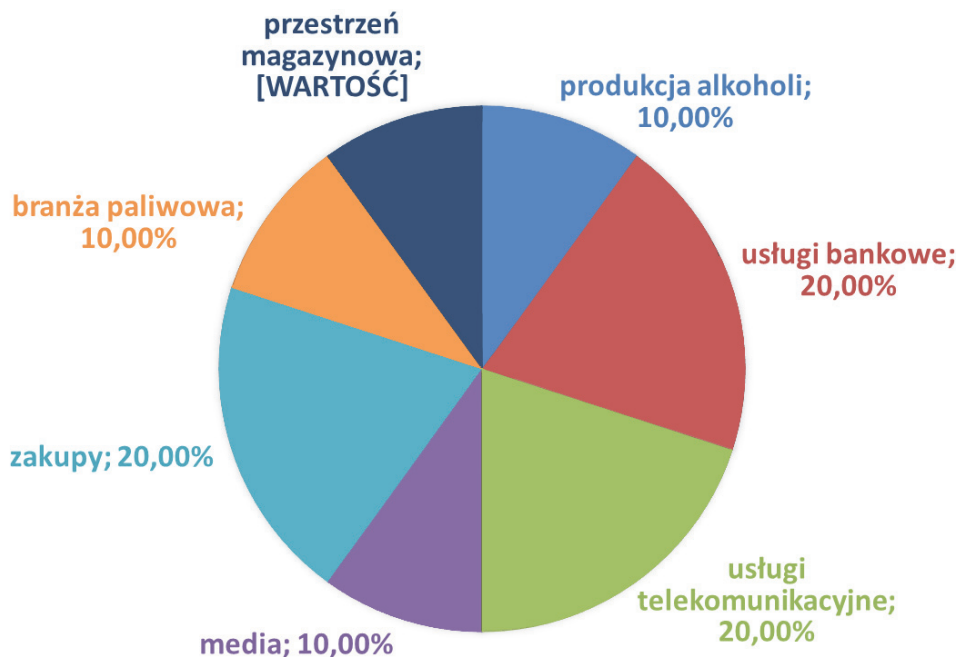
Cel transakcji	Kategoria	Udział kategorii w badanej grupie
Kompania Piwowarska	produkcja alkoholi	0,1
BZ WBK	usługi bankowe	0,2
Kredyt Bank	usługi bankowe	
Spartan Capital Holdings	usługi telekomunikacyjne	0,2
Metelem Holding Company Limited	usługi telekomunikacyjne	
TVN	media	0,1
Allegro	zakupy	0,1
Żabka	zakupy	0,1
Unipetrol	branża paliwowa	0,1
DCT Gdańsk	przestrzeń magazynowa, przeladunek	0,1

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do próby odpowiedzi na pytania postawione w wstępie niniejszego opracowania, autorzy postanowili przypisać cel transakcji do branży, w jakiej funkcjonowały dane podmioty. Wyniki obserwacji zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Na podstawie obserwacji można wnioskować, że w badanym okresie branża usług bankowych oraz zakupów znalazły się w zestawieniu największych transakcji M&A, co wynika z tabeli numer 8 oraz rysunku numer 1. Zatem nie można stwierdzić, że na przejęcia lub fuzje są narażone jedynie wybrane branże. W tym wypadku rynek decyduje o tym, która dziedzina funkcjonowania zostanie w danym roku liderem pod względem rekordowej transakcji fuzji i przejęcia.

Analizując powyższą tabelę, można stwierdzić, że większość z transakcji na rynku fuzji i przejęć przetrwała do końca drugiego kwartału 2021 roku i nie zakończyła się. Należy jednak wziąć pod uwagę, że sytuacja ta może znacząco się zmienić w przyszłości.



Rysunek 1. Podział celu fuzji i/lub przejęcia według branży w okresie 2009–2019

Źródło: opracowanie własne.

Spółki powinny co najmniej raz w roku dokonać testu na utratę wartości aktywów w myśl MSR36 oraz zawsze, gdy istnieją ku temu przesłanki (MSR36 „utrata wartości aktywów”). Niewątpliwie pandemia koronawirusa jest okolicznością, która przemawia za dokonaniem wspomnianego testu. Wspomniany międzynarodowy standard zakłada między innymi dokonanie testu na wypadek utraty wartości akcji, udziałów posiadanych przez jednostkę (Toborek-Mazur, 2015a).

Mając na uwadze powyższe, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jednostki dokonały wspomnianego testu na utratę wartości aktywów. Sprawozdania finansowe są badane przez niezależnych biegłych rewidentów, co zapewnia ich rzetelność (Łojek, 2020a), a to z kolei pozwala na postawienie wniosku, że wspomniane spółki również dokonały testu na utratę wartości. Niekoniecznie są one raportowane wprost w rocznych sprawozdaniach finansowych. Jeżeli są nieistotne, mogły zostać pominięte, gdyż nie miały istotnego wpływu na obraz jednostki.

Jednakże należy również pamiętać, że jednym z podstawowych elementów polityki informacyjnej spółek jest sprawozdawczość (Wójcik-Jurkiewicz, 2020). Zdaniem autorów nawet „drobne” wartości nie powinny być pomijane, choć mogą być nieistotne z punktu widzenia całego obrazu jednostki.

Kolejno można zadać pytanie, czy spółki bogacą się w aktywa, aby sprzedawać je z zyskiem. Niestety, w obecnym czasie można mówić o kryzysie gospodarczym, choć nie na tak dużą skalę jak w pierwszej dekadzie XXI wieku. Próbę analizy wyceny rynkowej spółek podjął J. Kwit. W badaniach empirycznych dowiódł, że „gdy pojawia się szok zewnętrzny w po-

staci kryzysu, rynek zmienia priorytety – z fundamentalnych na makroekonomiczno-psychologiczne (...)” (Kwit, 2009). Autorzy są mocno powiązani z praktyką gospodarczą, co pozwala stwierdzić, że spółki gromadzą aktywa w celu ich sprzedaży w dogodnym momencie. Muszą one jednak pamiętać o ostrożnej wycenie zwłaszcza w dobie pandemii (Hałub, 2021). Niestety często jest tak, że zdarzenia istotne są ujawniane pod koniec badania, kiedy audytor posiada wstępne wyniki testów wiarygodności (Phang, Fargher, 2019; Zieniuk, 2020).

Tabela 9. Analiza, czy dana fuzja i/lub przejęcie przetrwały do końca II kwartału 2021 roku

Zdarzenie roku	Cel transakcji	Kupujący w danym okresie	Czy transakcja przetrwała do końca II kwartału 2021?	Komentarz
2009	Kompania Piwowarska	SAB Miller	Nie	Zmiana właściciela – japońska grupa ASAHI.
2010	BZ WBK	Bank Santander	Tak	
2011	Spartan Capital Holdings	Polkomtel	Nie	Polkomtel został częścią Cyfrowego Polsatu
2012	Kredyt Bank	BZ WBK (Bank Santander)	Tak	BZ WBK występuje jako Santander
2013	Polkomtel	Cyfrowy Polsat	Tak	
2014	Metelem Holding Company Limited	Cyfrowy Polsat	Tak	
2015	TVN	Scripps Networks	Tak	
2016	Allegro	Cinven, Permira & Mid Europa	Tak	
2017	Żabka	CVC Capital Partners	Tak	
2018	Unipetrol	PKN Orlen	Tak	
2019	DCT Gdańsk	PFR, PSA International & IFM Investors	Tak	

Źródło: opracowanie własne.

W 2020 roku dokonano łącznie 229 transakcji fuzji i przejęć, zatem w dalszym ciągu można mówić o niższej ilości transakcji niż na początku analizowanego okresu. Największa transakcja opiewała na wartość 9,6 miliarda złotych i dotyczyła przejęcia Play Communications przez Iliad S.A. Dzięki tej transakcji spółka kupująca stała się szóstym największym operatorem komórkowym w Europie. Plany strategiczne zakładają utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku oraz rozwinięcie usług stacjonarnych. Klienci sieci Play będą mogli w przyszłości korzystać z bardziej kompleksowej oferty produktów i usług (M&A Index Polska, 2020).

Z całą pewnością istotne jest, że spółki dokonywały przejęć wewnątrz grup. Warto podkreślić, że Polkomtel został częścią Cyfrowego Polsatu. Pierwszy z wspomnianych przejął Spartan Holdings Capital, a zatem całość wchodzi w posiadanie Cyfrowego Polsatu, który znajduje się

w czołówce rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce. Drugim przykładem z punktu widzenia „trwałości” fuzji i przejęć jest rynek usług bankowych. Kredyt Bank w trakcie trwania fuzji z Santander Bank został przejęty przez BZ WBK, który ostatecznie połączył się z hiszpańską instytucją finansową. Można zatem stwierdzić, że zarówno Cyfrowy Polsat, jak również Santander Bank skorzystały podwójnie, wchłaniając w swe struktury kolejną spółkę.

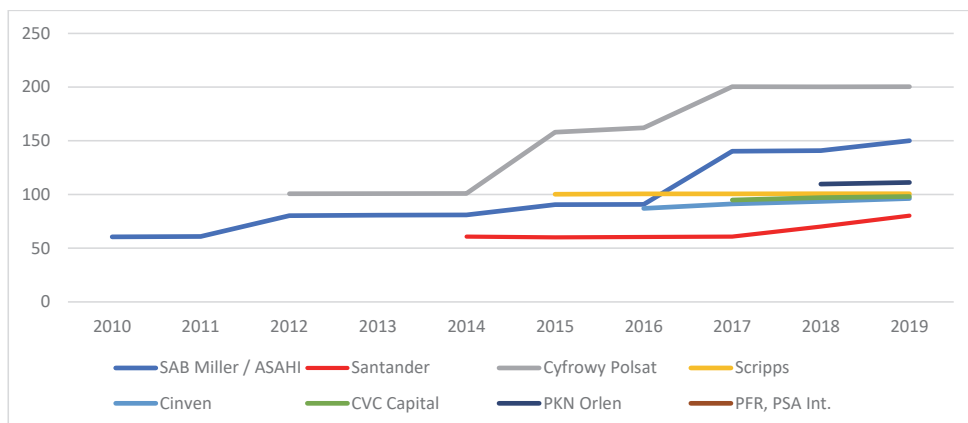
Realizując dalsze badania i przyjmując trzecią hipotezę postawioną w wstępie niniejszego artykułu, przeanalizowano wartość przychodów ze sprzedaży z tytułu podstawowej działalności nabywających podmiotów. Wspomniane przychody są różnie klasyfikowane ze względu na branżę, w jakiej funkcjonują. Co prawda będą one klasyfikowane w tej samej pozycji sprawozdania z całkowitych dochodów, jednakże struktura tych przychodów będzie zupełnie odmienna ze względu na branżę, w jakiej funkcjonują. Od lat w Polsce można zaobserwować wzrost klientów w branży telekomunikacyjnej, co wynika ze sprawozdania finansowego grupy Polsat za rok obrotowy 2020 (Sprawozdanie finansowe Polsat za 2020 rok, 2020).

Spółki wskazane w artykule są notowane na regulowanych rynkach, co obliguje je do wyceny aktywów i pasywów w myśl standardów międzynarodowych, co wynika z art. 55 ust. 5 ustawy o rachunkowości. Warto nadmienić, że sprawozdawczość branży bankowej i ubezpieczeniowej jest odmienna od sprawozdawczości jednostek gospodarczych. W próbie badawczej występują spółki z różnych branż. Wybrane dane finansowe zostały przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 10. Wzrost przychodów podmiotów kupujących po dokonaniu transakcji w badanej próbie

Podmiot kupujący	Wzrost przychodów w milionach złotych										Komentarz
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
SAB Miller	60,6	60,9	80,2	80,7	80,9	90,5	90,8	140,2	140,8	150,1	od 2017 roku dane grupy ASAH.
Santander Bank	XXX	XXX	XXX	XXX	60,7	60,1	60,4	60,7	70,1	80,3	do końca 2013 jako Bank Santander
Cyfrowy Polsat	XXX	XXX	100,7	100,8	100,9	158	162	200,3	200,2	200,4	
Scripps Networks	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	100,3	100,5	100,6	100,7	100,7	
Cinven, Permira & Mid Europa	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	87.1	91.2	93.5	96.3	
CVC Capital Partners	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	94.9	97.1	98.2	
PKN Orlen	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	109.7	111.2	
PFR, PSA International & IFM Investors	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	199,3	brak sprawozdania za 2020 rok – brak porównania

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych w/w podmiotów.



Rysunek 2. Graficzne zestawienie przychodów podmiotów kupujących po dokonaniu transakcji

Źródło: opracowanie własne.

W powyższej tabeli można zaobserwować, że niektóre dane finansowe są oznaczone jako „XXX”, co oznacza, że autorzy nie podejmowali próby oceny przychodów w latach przed dokonaniem transakcji fuzji lub przejęcia, tylko skupili się na wzroście, „o ile” od ostatniego roku przed wydarzeniem te przychody wzrosły. Z czysto statystycznego punktu widzenia takie działanie potraktować należy dość krytycznie, ponieważ bez odpowiedniej bazy porównania danych finansowych w latach poprzedzających przeprowadzenie transakcji fuzji i przejęć nie jest możliwe jednoznaczne przesądzenie pomyślności tego procesu. Istotna jest bowiem próba odpowiedzi na pytanie, czy działające osobno przedsiębiorstwa radziłyby sobie lepiej, gdyby taka transakcja w ogóle nie zaistniała. Wydaje się, że jest to kluczowe pytanie, które determinuje sens przeprowadzania fuzji. Samo natomiast uwzględnienie perspektywy jednego czy dwóch lat może nie być wystarczające, bowiem koniunktura gospodarcza, uwarunkowania rynku, zachowania konkurentów i konsumentów są zmiennymi warunkującymi osiągnięte przychody w poszczególnych latach. Analizując dane zawarte w tabeli, można wnioskować, że wzrost przychodów był dość stabilny w każdym z badanych podmiotów. Przeprowadzone obserwacje pozwalają przekonać użytkownika sprawozdania finansowego, że ma on do czynienia z podmiotem stabilnym finansowo. Dokonując przeglądu sprawozdań spółek, autorzy nie oceniali rentowności ani też wypłacalności tych podmiotów, lecz jedynie wzrost ich przychodów.

Podkreślić należy, że wszystkie z badanych podmiotów otrzymały pozytywną opinię biegłych rewidentów (bez zastrzeżeń), co oznacza, że sprawozdania te nie posiadają istotnie uwidoczniionych wad. Jednakże odbiorcy powinni mieć na uwadze, że obecne techniki badania są klasyfikowane jako „badania wyrywkowe” i interesariusz powinien podejść do nich z dużą ostrożnością, gdyż mogą nie wykrywać wszystkich zniekształceń (Hołda, 2020).

5. Zakończenie

Podsumowując przeprowadzone rozważania, dokonano analizy fuzji i przejęć w ujęciu teoretycznym i praktycznym (część empiryczna). Opis wspomnianych transakcji zawiera między innymi motyw powstawania nowych podmiotów z już istniejących, a także powody, dla których jednostki nawzajem „atakują się” finansowo – dokonują często wrogich przejęć. Jak wspomniano, fuzja jest zjawiskiem dobrowolnym, a przejęcie nie zawsze przybiera taki charakter w rzeczywistości gospodarczej.

W dążeniu do odpowiedzi na postawione pytania we wstępie niniejszej pracy można wnioskować, że transakcje fuzji i przejęć przetrwały w ponad 50% na koniec drugiego kwartału 2021 roku. Autorzy mogli dokonać odpowiedzi na to pytanie jedynie na moment – na czas sporządzenia niniejszego artykułu. Drugie pytanie dotyczyło analizy wzrostu przychodów po dokonaniu połączenia podmiotów. W próbie badawczej można jednoznacznie stwierdzić, że tak – przychody znacząco wzrosły.

Istotne jest również, aby zwrócić uwagę czytelnika, że niektóre spółki łączyły się ze sobą „wewnątrz”, co oznacza, że podmioty takie jak Santander i Cyfrowy Polsat skorzystały podwójnie. Pozwoliło to na powiększenie grona klientów, a co za tym idzie, zwiększenie jeszcze bardziej swoich przychodów. Autorzy nie posiadają danych, z których mogłoby wynikać, ile klientów pozostało w strukturach danej grupy podmiotów po dokonaniu licznych zawirowań na rynku tych usług.

Reasumując rozważania w części empirycznej, można zaobserwować, że tendencja liczby transakcji fuzji i przejęć jest malejąca w badanym okresie. Nie oznacza to jednak, że spadek tych przedsięwzięć należy ocenić negatywnie. Obecna sytuacja pandemiczna pozwala wnioskować, że podmioty gospodarcze są często w złej kondycji finansowej mimo licznego wsparcia finansowego w postaci dotacji, dofinansowań z strony rządów państw, gdzie funkcjonują (Gulińska, Kordala, 2020). Podkreśleniu wymaga jednak fakt, że pomimo udzielonej pomocy finansowej przedsiębiorstwa nie są w stanie zaspokoić swoich zobowiązań bieżących bądź sprostać oczekiwaniom rynku, które pod wpływem nagłych i nieprzewidzianych zdarzeń, którym pandemia COVID-19 niewątpliwie jest, umiejętnie dostosować się do nowych realiów i oczekiwań konsumentów, przez co narażają się na utratę płynności, a w konsekwencji upadłość (Freitas, Napimoga, Donalisio, 2020).

W ocenie autorów artykułu skuteczność należy ocenić pozytywnie. Przeprowadzone obserwacje pozwalają stwierdzić, że największe transakcje fuzji i przejęć przetrwały do końca drugiego kwartału 2021 roku. Zatem można powiedzieć, że zrealizowane inwestycje dla podmiotów z strony kupującej były udane ekonomicznie.

W przyszłości będzie można dokonać obserwacji po zakończonej pandemii choroby COVID-19. Z całą pewnością miała ona wpływ na wyniki finansowe w badanej grupie podmiotów. Jednakże ocenę tych rezultatów autorzy będą mogli przedstawić jako osobny przedmiot opracowania po zakończeniu wspomnianego zjawiska.

Bibliografia

- Ambukita, E. (2014). Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 67, 715–723.
- Bauer, K., Toborek-Mazur, J. (2014). *Informative role of consolidated financial statements awn up in accordance with IFRS: the case of companies at bankruptcy-restructuring proceedings in Poland*, IFRS: Global Rules & Local Use, 2nd International Scientific Conference, School of Business Administration, Anglo-American University, Prague, ISBN 978-80-87658-12-3 (CD-ROM), ISBN 978-80-87658-11-6 (on-line). [online, dostęp: 2021-07-05]. Dostępny w Internecie: http://car.aauuni.edu/wp-content/uploads/IFRS-Proceedings_2014-Published.pdf.
- Bolton, C. (2020). *Developing a Robust, Sustainable Merger and Acquisition Process*. [online, dostęp: 2021-07-05]. Dostępny w Internecie: <https://www.intel.pl/content/www/pl/pl/it-management/intel-it-best-practices/robust-merger-and-acquisition-process-brief.html>.
- Burzym, K., Odlanicka-Poczobutt, M. (2002). Motywy sprzedawców i nabywców w transakcjach fuzji i przejęć. W: J. Pyka (red.). *Nowoczesność przemysłu i usług*. Katowice: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. ISBN 8385587101.
- Brzozowska, K. (2011). Due diligence jako źródło informacji w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 91, 17–26.
- Cartwright, S., Cooper C., L. (1993). The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers. *Sage Journals*, 46(3), 327–347. DOI: 10.1177/001872679304600302.
- Ciećwierz, P., Zielińska-Barłózek, I. (red.). (2013). *Ryzyka prawne w transakcjach fuzji i przejęć*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer. ISBN 9788378069690.
- Czekaj, J., Dresler, Z. (2005). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301149925.
- Ćwikliński, P. (2001). Łączenie spółek handlowych – wybrane zagadnienia, *MoP*, 12.
- Fister Gale, S. (2003). *Why Mergers Fail?*. [online, dostęp: 2021-07-05]. Dostępny w Internecie: www.workforce.com.
- Frąckowiak, W. (1998). *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. ISBN 8320811589.
- Freitas, A. R. R., Napimoga, M., Donalizio, M. R. (2020). Analise da gravidade da pandemia de Covid-19. *Artigo de opiniao, Epidemiol Serv. Saude* 29(2). DOI: 10.5123/S1679-49742020000200008.
- Gasparski W. (2008). Decyzje i etyka. Normy uczciwości. *Decydent & Decision Maker*, 74.
- Gulińska, A., Kordala, T. (2021). Kontrola koncentracji w Polsce w czasach pandemii koronawirusa i spowodowanego nią kryzysu gospodarczego – podsumowanie praktyki i postulaty de lege ferenda. *Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny*, 1(10). DOI: 10.7172/2299-5749.IKAR.1.10.1.
- Gumulka, J., Figurski, A. (2015). Fuzje i przejęcia jako czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorstw na przykładzie spółki Cyfrowy Polsat S.A. *Zeszyt Naukowy.pl / Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 35, 26–41.
- Głyżewski, S. (2021). *Moda a kreacja wizerunku w kulturze i na ekranie*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Hałub, K. (2021). Sprawozdanie finansowe w czasie pandemii COVID – 19 – rekomendacje KSR. *Czasopismo Rachunkowość*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Helin, A., Zorde, K., Bernaziuk, A., Kowalski, R. (2019). *Fuzje i przejęcia spółek kapitałowych. Zagadnienia rachunkowe i podatkowe*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 9788381288842.
- Holda, A. (2020). *Oszustwa i manipulacje księgowe a rachunkowość kreatywna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320824292.
- Homberg, F., Osterloh, M. (2010). Fusionen und Übernahmen im Licht der Hybris – Überblick über den Forschungsstand. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60(1), 269–294.
- Karpińska-Mizielnińska, W., Smuga, T. (2002). Prywatyzacja przedsiębiorstw publicznych w latach 1998–2001. *Gospodarka Narodowa*, 3, 25–50.
- Kołodko, G., W. (2020). Pandemia: praktyczne reakcje i teoretyczne pytania. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2(55), 5–14.

- Koralewski, M. (2009). *Krajowe i transgraniczne fuzje i przejęcia w prawie podatkowym i rachunkowości – regulacje ustawowe, prawo wspólnotowe, umowy międzynarodowe, MSR/MSSF*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu. ISBN 9788375560992.
- Kowalska, B. (2009). Skuteczność, fuzji i przejęć w procesie konsolidacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(13), 99–115. DOI: 10.25944/znmwse.2009.02.99115.
- Kidyba, A. (2020). Komentarz bieżący do art. 493 Kodeksu spółek handlowych, LEX.
- Kwit, J. (2009). Znaczenie sprawozdań finansowych dla wyceny rynkowej spółek w warunkach globalnego kryzysu finansowego. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 51(107).
- Łojek, P. (2021). Examples Of Accounting Manipulations Related To The Valuation Of Balance Sheet Components. *ASEJ Scientific Journal*, 25(4), 38–43. DOI: 10.19192/wsfig.sj4.2021.6.
- Łojek, P. (2020a). Analiza wysokości wynagrodzenia firm audytorskich badających sprawozdania finansowe spółek giełdowych z WIG30. W: K. Chłapek, S. Krajewska, P. Zieniuk. *Wyzwania rewizji finansowej*. Warszawa: Wydawnictwo DIFIN, ISBN 9788380857605.
- Łojek, P. (2020b). The relationship between profitability and financial liquidity among the importers of best-selling brands of new cars in Poland. *Central European Economic Journal*, 7(54), 127-142. DOI: 10.2478/ceej-2020-0011.
- Łopacińska, K. (2014). Korzyści i zagrożenia dla przedsiębiorstw wynikające z fuzji i przejęć na rynku międzynarodowym. *International Business and Global Economy*, 33, 583–594. DOI: 10.4467/23539496IB.13.043.2428.
- M&A Index Polska. (2020). Raporty M&A Index Polska za lata 2009-2020. [online, dostęp: 2021-07-02]. Dostępny w Internecie: <https://fordata.pl/category/blog/raporty-branzowe/>.
- Navigator Capital Group. (2019). Rynek M&A w Polsce [online, dostęp: 2021-07-02]. Dostępny w Internecie: <https://www.navigatorcapital.pl/rynek-ma-w-polsce-raport-ma-index-poland-4q2019/>. Data dostępu: 2 lipca 2021 roku.
- Puzio E. (2018). Uwarunkowania fuzji i przejęć przedsiębiorstw. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 18, 77-87. DOI: 10.18276/wpe.2018.18-08.
- Phang, S. Y., Fargher, N. L. (2019). Auditors' evaluation of subsequent events. The effects of prior commitment and type of accountability. *A Journal of Practice & Theory*, 38(3), 167-182. DOI: 10.2308/ajpt-52334.
- Philips, G. M., Zhdanov, A. (2013). R&D and the Incentives from Merger and Acquisition Activity. *The Review of Financial Studies*, 26(1), 34-78. DOI: 10.1093/rfs/lhs109.
- Rogowski, W. (2018). *Rachunek efektywności inwestycji. Wyzwania teorii i potrzeby praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Nieoczywiste. ISBN 9788363391676.
- Sierpińska, M. (2007). Determinanty powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw. *Współczesna Ekonomia*, 1(1), 53–70.
- Świetla, K., Toborek-Mazur, J. (2020). Motywy przejęć odwrotnych i zasady ich rozliczania. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 191–205. DOI: 10.5604/01.3001.0014.3602.
- Toborek-Mazur, J. (2015a). Kontrowersje wokół rozliczania fuzji w międzynarodowych standardach rachunkowości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Rachunkowość – polityka makroekonomiczna – globalizacja*, 390, 242–249. DOI: 10.15611/pn.2015.390.24.
- Toborek-Mazur, J. (2015b). Transakcje fuzji i przejęć jako przejaw globalizacji w praktyce. W: M. Makowiec (red.) *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 171–178. ISBN 9788394158026.
- Toborek-Mazur, J. (2015c). Fuzja spółek w aspekcie prawnym i bilansowym. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 3(19), 439–451.
- Toborek-Mazur, J. (2010). *Holding jako podmiot rachunkowości*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer. ISBN 9788375267143.
- Toborek-Mazur, J. (2005). *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8389355604.
- Walsh, J., P. (1989). Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover. *Strategic Management Journal*, 10(4), 307–322.

- Wójcik-Jurkiewicz, M. (2020). Raportowanie niefinansowe banków z perspektywy społecznej odpowiedzialności – przykłady z WIG-ESG. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 108(164), 207–228.
- Wróbel, P. (2002). Wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy. *Przegląd Organizacji*, 4(747), 23–27. DOI: 10.33141/po.2002.04.05.
- Zajac, Cz. (2009). Przejęcia i fuzje jako procesy zmian w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 52, 144–150.
- Zieniuk, P. (2020). Wpływ sytuacji epidemicznej związanej z COVID-19 na audyt zdarzeń po dacie bilansu i inne procedury badania sprawozdań finansowych. W: K. Chłapek, S. Krajewska P. Zieniuk. *Wyzwania rewizji finansowej*. Warszawa: Wydawnictwo DIFIN. ISBN 9788380857605.
- Żywczyk, A. (2006). Niby-fuzja i prywatyzacja. *Gazeta Bankowa*, 12, 29–30.

Analysis of the effectiveness of mergers and acquisitions in 2009–2019 in Poland

Abstract: The basic motive for the functioning of enterprises is the maximization of benefits by achieving positive financial results with the minimum possible involvement of the company's capital. Each positive result that the company can achieve from its activities is treated positively by its stakeholders, as it contributes to the growth of its economic potential. However, to achieve it, certain processes must be carried out, which directly aim at generating appropriate value through cooperation with other entities on the market. Among such processes, there are transaction operations based on the merger and acquisition mechanism. It should be emphasized that they are generally perceived as posi-

tive measures, and sometimes—from an economic perspective—even necessary. The main purpose of the article is to review the most valuable M&A transactions among capital groups operating in Poland. The added value of the article is the possibility of developing research towards the benefits of mergers and acquisitions, as well as extending observations to other economic sectors and geographic locations (in particular, the assessment of the effects of mergers and acquisitions in other countries of the world). The conclusions from the article may indicate that the M&A sector has stabilized in recent years, as well as the positive benefits of these transactions.

Keywords: mergers, acquisitions, effectiveness, durability

MANAGEMENT AND QUALITY

Technology-based business model: A startup perspective

Anna Sibińska

University of Lodz, Poland

E-mail: anna.sibinska@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0002-0847-2374

Abstract: This paper examines how a startup can develop its business model for using virtual reality in the healthcare education sector. Due to the detail of the study, which is required to show the mechanisms of business model modification, a single case study was conducted for a startup located in the Czech Republic. The studied company develops virtual reality technology and solutions in industries such as healthcare, education, social services, engineering, and government sector. The study provides empirical evidence on the main mechanisms shaping the elements of a business model and shows the expansion of virtual reality implementation. The study shows also how the digital capabilities and the information technologies can impact the external and internal business processes that respond to the three approaches of BM development: service-oriented approach, network-oriented approach, and user-driven approach. Business model development is required in today's market, typically due to the fourth industrial revolution, which leads to automation and digitization of business processes.

Keywords: business model innovation, startup, virtual reality, technology

1. Introduction

This paper presents an understanding of the impact of technology on a business model design innovation process. Innovation has always been one of the key drivers of growth and competitiveness in business. In recent years, literature and research have confirmed that business model development process increases company's chances of success much more than new products or process improvements (Frankenberger, 2014).

Changing business technological environment becomes a major driving force to develop the business model and adopt it to the current conditions. In this context, there is a need to frame the business model in a dynamic framework. This perspective reveals a company that needs to adopt or renew its business model to remain competitive (Teece, Pisano and Shuen, 2009). The dynamics of changes in the busi-

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Anna Sibińska
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
ul. Matejki 22/26
90-237 Łódź, Poland
Tel.: +48 503 828 026

ness environment impose aspects of the innovation process itself on the business model design concept. This can be considered in the context of BM modifications. Most often, this involves a single element which should be considered only as a kind of model improvement. Next, firms can replace more elements in the model. Finally, it can be found as a phenomenon of continuous change leading to an innovation process (Spieth, Schneckenberg and Ricart, 2014).

First, the innovation process has implied the changes that indicate new solutions to existing ones, whether at the company, market, or sector level (Massa and Tucci, 2013). Secondly, changes are considered not only in relation to the BM elements, but also to the architecture of the links between these elements. A third important aspect of the BM innovation process is the observable dynamics of these changes over time (Foss and Saebi, 2017). Research shows that the BM innovation process is described as the creation of new entities, especially during the seed period. The creation and development of the various elements of the business model has become key to achieving competitiveness.

Considering the conditions of the fourth industrial revolution, which leads to the automation and digitization of business processes, the business models of modern startups use the capabilities of digital technologies, which are reflected in their increased ability to generate value and achieve efficiency in business (Autio et al., 2018; McDougall and Oviatt, 1996).

The article addresses the shortcomings of the context of the amplification of the BM innovation process as a key competitive factor in business. It is seeking to deepen understanding how technology, notably virtual reality, can impact BM development from the startup perspective. The article attempts to answer the overarching question: *How can virtual reality impact business model design of the startup?*

Referring to the conceptualization of Ibarra et al. (2018) that ICT technologies determine three main approaches in shaping a business model such as service-oriented approach, network-oriented approach and user-driven approach, the objective of the research is to indicate to impact of virtual reality on startup's BM adaptation in the above-mentioned business approaches. In addition, the article analyzes how a startup can make changes in modifying its business model in the area of using virtual reality in healthcare education.

Due to the extent of the study necessity to present the main mechanisms that innovate the startup's business model and to show the broadening of virtual reality implementation, an abductive study was conducted. In particular, the research was based on a case study methodology on the basis of qualitative interviews and additional sources related to a Czech virtual reality startup.

The paper provides two contributions. Firstly, it is a research attempt to investigate the impact of the technology on startup's BM developing process. Secondly, the paper contributes by developing the existing approaches (service-oriented approach, network-oriented approach, and user-driven approach) concerning main adaptations of startup's business model design and revisits the consideration of these concepts.

The paper begins with briefly reviewing business model literature and related virtual reality technology concept. Then it is presenting the empirical study method characteristic and provides the case of Czech startup description. And finally, it discloses the results obtained in the study and discusses them in the light of the theoretical framework and the research objective.

2. Literature review

Business model (BM) is one of the constructs that have been heavily investigated in management science. Furthermore, the managerial practice domain has brought inspiration to the development of business model concept related to new ventures mainly from e-business sector and the need to provide the potential stakeholders with explanation of sustained value creation (Amit and Zott, 2001; Demil, 2015; Massa, Tucci and Afuah, 2017).

There are some postulates that BM concept has become for strategic management researchers an object of study and examining the main sources and mechanisms that enable organizations to do business and show how businesses are developed on holistic perspective (Amit and Zott, 2001).

Based on the recent literature studies on business models two dominant approaches can be found in the conceptualization adopted (Speith et al., 2019). There are the element-based approach and activity system-based approach.

Due to the element-based approach the concept of the business model presupposes that BM consists of three interchangeable elements: value creation, value proposition and value capture (Baden-Fuller and Mangematin, 2013). Value creation is understood as a way how the firm creates the value along the value chain (Achtenchagen and Melin, 2013) and value proposition explains what offerings and solutions the company provides to its customers, while value capture shows how a company achieves revenue streams to cover costs and earn sustainable profits (Bouncken, Kraus and Roig-Tierno, 2021).

The activity system-based approach concentrates on the holistic systemic configurations of activities that create value (Baden-Fuller et al., 2013). This holistic view of BM concept has pointed out that business models can create value through efficiency, novelty, complementarities and lock-in (Speith et al., 2019). The four mentioned value drivers reflect the sequence of different activities to meet the rationale for value creation generated by BM (Amit and Zott, 2001; Zott and Amit, 2010). In the domain of business model scholars are looking for different sources of value creation (Demil, 2015) and trying to understand mechanisms for value delivery and capture (Casadesus-Masanell, 2010).

Recent research provides many findings on business model development process. However, there remains still a research gap in deepen understanding the creation and development of business models for startups. Limited research exists with reference to the validation of the business model construct, existing BM change mechanisms for technology startup companies.

It is important to emphasize that startups are examples of business entities operating under uncertain conditions and in a permanently changing environment. Hence, the discussion on the formation of a startup business model, its development and its innovation is a very big challenge for its creators and founders. One of the methods used in planning activities and evaluating the results of startups is the lean startup concept introduced by Ries (2011). The application of this method refers to building value through innovation. The concept can be an inspiring subject of research on new directions of thinking about the strategies of companies and in the context of creating and developing business model (Yordanova, 2022; Raneri et al., 2022).

The increasing impact of Information and Communication Technologies (ICT) can be observed in business models' innovation process to embrace the digitalization (Ibarra, Ganzarian and Igarua, 2018). ICT systems can be one of the most powerful drivers for gaining the sustained com-

petitiveness for organizations. The current observed external business conditions as volatility of markets demands shortened innovation and product life-cycles force enterprises to look for new ways of shaping business models (Arnold, Kiel and Voigt, 2017). Among ICT technologies, virtual reality offers a huge potential for business model development and innovation. Virtual reality technology has been explored for more than fifteen years and is applied in many sectors such as medicine, industry, education, video games, or tourism (Gutierrez et al., 2017).

According to Sacks et al. (2013), virtual reality is a technology that uses computers, software, and peripheral hardware to generate a simulated environment for its user. The term 'virtual reality' (VR) refers to the overall simulated reality created by computer systems using digital formats. Researchers point to three key drivers associated with VR systems: Immersion, Interaction, and Visual Realism (Rosenblum and Cross, 1997). Immersion refers to virtual technologies and devices, such as virtual goggles or motion-sensor gloves, that allow the user to interact with a virtual environment. A virtual reality environment will require the appearance of real-time interaction. The user will receive feedback that allows them to react and send instructions to the computer through input devices (Riva, 2006). Output devices creates the conditions of visual realism and realistic illusion in that way that hardware and software should render detailed scenarios with physical models to be credible.

VR solutions have found application in educational settings. In this sector, VR facilitates and supports the development of learning styles and allows the simulation of various learning scenarios. The technology allows an infinite number of scenarios to be built. The only limitation one notices is the human imagination (Norris, Spicer and Byrd, 2019).

In education, VR enables the creation of a new way of teaching and learning, allows for improved performance, and increases the motivation of academics, the development of collaboration skills, and the enhancement of psychomotor and cognitive skills (Gutierrez et al., 2017). Furthermore, adopting a virtual learning environment offers several advantages over traditional learning environments, such as flexible schedules, greater individual accountability, mobility, student-centred learning, and more. Despite these benefits, virtual learning spaces require less investment than building a classroom infrastructure. According to Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006), training effectiveness has been defined as a four-level model. This model explains four important issues linking the effectiveness of the training process with the use of VR technology. First, the VR training programme should elicit a strong response from the participants. The technology fully engages the trainees in action and has a real impact on them. Unlike a traditional learning environment, VR provides the actual feeling of being in a realistic world. The second level relates to knowledge transfer. The VR system allows the user to check progress and test the level of knowledge and skills acquired. The third level is related to measuring the impact of the training. The VR application accurately measures whether the learning objective has been achieved. Finally, the fourth level results in major implications for training efficiency and cost reduction. VR improves the learning process in terms of employee performance.

Virtual reality is an exemplification of digital technology and is recognized by scholars, both from the technology domain and the business domain as a solution to drive business innovation processes for few decades to come. It is breaking down the traditional way of making business and gives a strong support to rethink the existing business models. It is trans-

forming the institutional logics of running business, in which business model has become a descriptor of value creation, value delivery and capturing.

ICT technologies have become the key value driver within organizational consequences and opportunities. This creates opportunities for the development of business models and influences the adoption of different approaches in companies' operations triggered by technologies. According to Ibarra et al. (2018), there are three different approaches affecting business models such as service-oriented approach, network-oriented approach and user-driven approach.

The service-oriented approach is observed within industrial enterprises operating within Industry 4.0 (Klaus-Dieter, Wiesner and Wuest, 2017). There is the evidence that business models of companies under the technological challenges and requirements of business landscape are forced to change from product to service mindset. Considerable attention has been paid to the concept product-service system that integrates development, realization and offering of solutions with product-service bundles for the customer (Ibarra et al., 2018; Martinez et al., 2017). As a result, we can observe the tendency of creating the ecosystem of partners delivering the value to the customers. The key idea of service-oriented approach is to consider the firm as a service provider. In such a situation, it is very common for a company to provide services to meet the needs of the end user. For companies where technology is a core activity, this can also be considered at three levels: services, processes, and protocols (Estrada et al., 2010).

The conceptual base for network-oriented approach refers to the creation of the network of many entities. In this case, business models are developed through horizontal and vertical integration of activities along the value chain. New actors emerge and their roles increase in creating value for customers. The resulting ecosystem of interconnected forms and organizations delivers far greater economic value than that offered by individual companies (Di Toma and Ghinoi, 2021).

The context of user-driven approach through the use of digital technologies creates opportunities for companies to be more responsive to the customers. Companies in such a technologized environment will develop the ability to know the market and clients and build an adjusted user/customer experience into their offerings. The potential of the business model is based on customization of services and precise insight into customer needs (Chang et al., 2021). There is big evidence that the technology is main driver for health industry. The potential technological solutions enable organizations to develop applications, systems readily accessible to patients and healthcare providers, optimize business models and reduce unnecessary resource expenditures (Eppley et al., 2021).

3. Methodology

3.1. Aim and the hypothesis development

The study aims to increase and enrich the accepted assumption of the impact of technology on BM development from a startup perspective. It is going to answer the question whether virtual reality is influencing main elements of business model design.

A service-oriented approach puts companies in the foreground as service providers, also considering the satisfaction of end-user needs. Technology becomes this factor, which can be considered at three levels: services, processes, and protocols (Estrada et al., 2010). It can therefore be stated that:

H1: Technology directed at business model has a significant influence on provision of different services, processes, and protocols.

A manifestation of the development of the business model is the horizontal and vertical integration of activities and functions within the value chain. Emerging new actors that enhance customer value creation can be integrated into this business (Di Toma and Ghinoi, 2021). Technology allows the integration and networking of such entities. It can therefore be assumed that:

H2: Technology enables the emergence of an ecosystem of business linkages delivering far greater economic value than that offered by individual companies.

ICT creates opportunities for companies to better respond to customer needs. Companies operating in such a technological environment will develop the ability to learn about the market and customers and to build customized user/customer experiences into their offerings. Hence, this seems to sustain the assumption:

H3. The potential of technology in business model development is based on tailoring services to customer needs.

3.2. Research design

The study sought to enhance knowledge about the impact of technology on BM development from the startup perspective. To master the study's explorative character and to capture its complexity, the qualitative research approach was followed. To achieve the main objective of the study, which is the impact of technology on the design of a startup's business model in three approaches such as service-oriented approach, network-oriented approach and user-driven approach, an abductive exploratory survey was made.

Since the objective is to understand the impact of technology on business model development, it was necessary to go back and forth between theoretical concepts of BM development and the field to understand the process of BM development based on technology within startup. In abductive approach the research process starts with the facts and elements that seem to be surprising for the researcher, so that the research process is devoted their explanation (Dudovskiy, 2018). Due to the nature of the problem, which is the process of business model development, and research objective—a complex, current and contextual phenomenon over which the researcher has no control—the assumptions of qualitative research were adopted. The single case methodology was chosen for the reason and need to investigate the process of business model development in both of in-depth and comprehensive manner (Dunford, Palmer and Benveniste, 2010).

3.3. Industry and case selection

To cope with the research goal, first there an industry was sought out and then the company that relies on technological innovation to create value from changes in business model design.

It has been decided to focus the attention on virtual reality technological sector for several reasons. First, virtual reality has a worldwide importance from the perspective of developing sales, marketing activities and business models, notably evidence for education in Industry 4.0 (Paszkievicz et al., 2021). Second, ICT technologies are opening the opportunity for startups to capture new markets and develop business models more efficiently (Eppley et al.,

2021). Moreover, there are few studies with a contribution linking BM design, impact of the technological factors and consideration of the three approaches such as service-oriented approach, network-oriented approach, and user-driven approach.

The study refers to a technology startup operating on the Czech market. Many reasons led to the choice of the case. First, virtual reality is evidenced as an emerging technology with a big potential to enhance training and educational business area. Second, virtual technology is found as solution creating opportunities for innovation of business model in terms of creation the benefits (value proposition) to the market. The study focuses on a startup as the business entity that has the greatest potential to create, modify, and change its business model. Hence, the identification of this startup has followed the theoretical sampling criteria (Yin, 2021). The company has been able to use virtual reality to develop value creation and value proposition as main elements of business model design. It is worth underlying that the case is relevant consistently with the research question.

For reasons of confidentiality and anonymity of the company's owners, the name of the company was not provided. To ensure anonymity, in the study the name of the analyzed firm will refer with the following pseudonym: *Virtual Institute*.

3.4. Data gathering

The study was conducted from January 2021 to February 2022. The entire study was based to rely on data in multiple ways. The data obtained were from in-depth interviews with the company founders and management teams, internal company documents, website, and other secondary materials obtained from the company. Primary data source consists in 4 semi-structured interviews involving owners and co-founders of the startup (four persons). Interviews lasted from one hour to two hours. Interviews were conducted with usage of MS Teams communicator and all recorded and then transcribed to ensure the quality of the data. Moreover, the researcher took the notes manually during the interviews and then transcribed.

Table 1. Data source

Method	Data type	Quantity	Original data source
Single case study	Semi-standardized interviews	4	Interviews with co-founders and management team
	Internal documents	10	Presentations, reports, meeting minutes, notes, memos
	External documents and sources	14	Company website, news articles, industry report, LinkedIn, podcasts, blog articles

Source: Author's own elaboration.

In the study the questions and problems discussed refer to the existing policy and business model elements and mechanisms. A first set of questions regarded the general view of business model design (including questions such as: "What is your value proposition?", "What is your value delivery and how can you describe your value chain in VR ICU?" and "What are the main sources of making profits and capturing the value?"). The further step was to explore the attitudes of startup co-founders towards virtual reality as a key value driver to develop the business model to better execute organizational activities. During the interviews, the subjects were asked

about their perspective on the impact of technology on business model development in terms of three approaches: service-oriented approach, network-oriented approach, user-driven approach.

In accordance with the research objective, the interviewees were asked to describe and comment such their business performance undertaken by the firm showing changes in the business model taking into account the approaches mentioned above. Due to the service-oriented approach the interviewees were asked to indicate the factors that can contribute innovations within business model design in service orientation.

The secondary source of data was relying on internal documents, as presentations, reports, memos, and notes from meetings to reach the conceptual saturation of the data collection. It is worth underlying that internal documents were reflecting the process of incubation the technological solution towards Virtual Reality Intensive Care Units in Czech healthcare market. The documents and materials showed the changes in startup's performance before and after the usage of VR technology. To achieve additional objectivity in the data obtained, external sources of information were analyzed, such as the company's website, social media profile, its blog and an industry report.

3.5. Case description Virtual Institute

Virtual Institute is a technological startup established in 2018 in the Czech Republic and it operates in the industry of virtual reality. The startup was founded by another company that has been operating for 16 years in the education and business training services sector. The activity of the founding entity is focused on business training, coaching and neuro-linguistic programming services, but without using any technological solutions.

The leitmotif of the startup establishing was to introduce virtual reality to coaching, which would enrich the services provided by the mother company and allow for introducing unconventional solutions for the company's clients. The startup continued to introduce technology to hold virtual meetings and systematic coaching. The company expanded into other sectors such as schooling, academic education, business trainings, the military sector as well as healthcare educational services. The company provides a wide range of virtual solutions that could be implemented for different purposes and markets. The firm concentrated on services to the business where VR solution is used within training to enhance soft skills, facilitating feedback meetings, kick-off sessions of business projects, supporting recruitment process and conducting crucial conversations. They had also the experience of usage VR for the development of hard skills of training participants as onboarding procedures in companies and some processes or activities to be executed by a few employees. Moreover, they expand the market by reaching out to the senior segment. In this case VR is used to activate and socialize seniors thanks to the VR solutions.

The company's core activity is mainly based on the competence of its employees. The company has its own VR development studio with 15 employees who create and develop applications and virtual reality systems. Moreover, a team of trainers, coaches, and people with high qualifications in the field of didactics, training, coaching and mentoring create and develop the scenarios for the services offered to the market.

The strategic competence of the company is building their business relying on VR as main value proposition to support the educational system at all levels: from the primary schools up to the university level. The whole management team is strongly convinced of the VR value as a critical success factor in facilitating and accelerating learning. The company started its activity on the Czech market. Currently, it also operates on international markets serving business customers in Austria, Germany, and the United States.

The company is trying to expand the market by entering the medical sector with VR. The business strategy assumes the development of virtual reality, eyewear software, enabling training for the medical industry (hospitals, universities). Due to the Covid circumstances and the preliminary research the company made, the forthcoming service is mainly tailored to support Intensive Care Units (ICU) in the hospitals, by offering a virtual ICU simulator, enabling training for medical staff and medical students by creating the real environment of an ICU ward and restoration of the medical procedure.

The last proposed service is in the incubation stage. The owners of the company are convinced of its strategic importance and treat it as the main direction of the company's activities. Research on both the technological development of the service and its market commercialization is supported by external funding through a grant received by the company from the Ministry of Development of the Czech Republic.

The Covid pandemic has become a business impulse to capture the need for change from the company perspective. The management is assessing the technological VR environment as main driver to impact the current company's business model. Moreover, pandemic becomes the motivation for searching the new market opportunities and ways of delivering the unique value.

The company sees very high potential in providing services using virtual reality for ICU. In this case, medical staff training programmes are being developed. The business activities are concentrated on cooperation with both hospitals and clients, as well as with medical device manufacturer. The solutions created by the company are to be standardized so that they can be implemented in different markets. Working with medical equipment suppliers allows the company to enter foreign markets. The company develops a scenario for training medical staff in the use of the equipment. The proposed service is universal. It creates opportunities for replication of the solution all over the world.

In the study, the process of BM modification will be exemplified using VR to shape training services for medical staff in ICUs in medical settings, hospitals, and medical universities.

4. Results

4.1. A service-oriented approach

To map the status of different service-oriented activities the participants involved in this study were asked several questions about the importance of services to meet the needs of Virtual Institute's customers. According to the study, the entrepreneurs of Virtual Institute demonstrated to be able to strategically orient the company along its key development service potential. When it comes to identification how virtual reality technology can contribute to innovations within business model design in service-oriented approach, the respondents could indicate those factors that are relevant to their company. The findings are depicted in Table 2.

Table 2. Factors that can contribute to innovations within business model design in service-oriented approach

Virtual Institute performance	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Association of services to business objectives	✓	✓	✓	✓
Better fulfillment the business goals of the company's customers				✓
Providing services adjusted to the client's business process	✓	✓	✓	✓
Improvement of business processes of the clients	✓	✓	✓	✓
Possibility of reuse the services and solutions	✓	✓	✓	✓
Larger scalability of the services	✓			✓
Optimizing the business processes	✓			✓

Source: Author's own elaboration.

Referring to the findings given by respondents in the survey, they see the greatest impact of virtual reality in the case of the association of services to business objectives, adjustment of services to the client's business process and the big potential of reuse the services and solutions to the other market or client. A much lower potential of influence of virtual reality relates to scalability of the services and better fulfillment the business goals of the company's customers.

The analyzed firm has admitted to the integrated development, realization and offering of service bundles as a solution to the customers. The management due to the pandemic see the significant growth and growing demand for e-learning, certification and professional courses and online training environment available for the medical personnel. From the very words of one of the co-founders:

Our original plan was deployed in the Intensive Care Unit segment by providing VR training for the personnel. We have already conducted the preliminary research in the Czech medical universities and show-rooms centres. This is how we want to enter the healthcare market. We can complete deliver solutions, software, and hardware. Of course, we realized that our customers would need the controls of the VR trainings and hot-line services provided by our customer accounts.

Virtual Institute managers are looking to develop a business model that will work and bring business benefits in bigger scalability of services. In this regard the co-founder stated:

We are looking for the business model pattern which is flexible, enables to replicate our value proposition and the strategy can consolidate the general idea of VR usage in health sector. That's why we always deliver the complex training environment available for many doctors and physicians. However, we realized that some legislation and formal factors forced us to differentiate our performance.

The service mindset is associated with the Virtual Institute goals and key activities. The company has even created the architectural model composed of services, processes and protocols. The last element can be described as a set of activities that produce a specific result/service or product.

Our VR solutions can save the time of our customers. When we take into account the medical staff on ICU, it gives the financial gains because it is saving the time for trainings, reducing errors, providing greater variability and substitutivity of staff.

4.2. A network-oriented approach

The company is looking forward to elaborating the pattern of business model in which implementation of the business ecosystem of partners and incorporating them into the value creation can benefit of unique offering and delivering the value to the market.

We have identified several stakeholder groups and elements of our business ecosystem. We grouped them by role in our operations into strategic, operational and tactical partners. This market requires us to understand the operations of both hospitals and their executives, as well as the teachers or trainers themselves.

The strategic pillar for VR ICU is based on the cooperation with the medical equipment providers. As it was stated by one of the co-founders:

Thanks to our partners we have access to new customers and markets. For example, one big global provider of medical machines operates on international markets such as Germany, Austria, and the USA. We have just started the collaboration, but our first deals are really successful, and this partnership can be beneficial in the future to enter the foreign markets.

Virtual Institute is going to establish relationships with technology suppliers. Even the development department counts 16 employees, and they concentrate on core activities within virtual reality solutions and they outsource the other activities such as AI functionality. The owner is underlying that:

We need to remember that even if we cooperate with some other technological companies, our role is crucial, because we know the market and the special needs of our customers. In many cases we are in the position to integrate all sides. I mean the hospitals and medical universities and medical machines suppliers, with the technological providers, as AI development firms.

The company for the moment is also looking at acquiring a variety of revenue streams and investments. Funding strategy is one of the main elements of the business model shaping and innovating. The company obtained already the funding needed for product development. The management is considering raising funding for the entering the markets. Both traditional and modern sources of funding are considered. One of the directions is crowdfunding, a type of fundraising on dedicated social networks. The method includes a share of the project's profits towards individuals who invest once the company has achieved its strategy and goals.

4.3. A user-driven approach

Using digital capabilities, Virtual Institute can obtain more and precise information of its customers. Virtual reality gives the possibilities to customize better its services to the end user.

Doctors, nurses, and technical personnel appreciate the virtual environment, and they can make any repetition of the training as they want. Our scenarios are recognized as an ability to train crisis and unconventional situations.

Virtual Institute has acknowledged that customers play a key role in the value creation process. They have become the co-creators of the services and based on their experience, the company can evaluate and modify the services.

The company is convinced of the strategic use of VR for medical staff education offerings in the ICU. However, it has realized that the final offering should be tailored to the needs of the users themselves, i.e., the medical staff participating in the VR-based training. The company is pro-client oriented so that the virtual reality application provided is customized to the customer's cravings. The special VR ICU platform is dedicated to the users of VR trainings. Based on virtual reality and digital technologies, the company is analyzing the customers' behaviours and it can obtain the precise information of their preferences and training longings, and it can improve and optimize their services and business processes.

5. Conclusions

This study has implications for both academic and practical purposes. Transforming a business model is essential for many companies and can gain the sustained competitive advantage, especially in the context of the fourth industrial revolution, which leads to digitalization of business processes.

The study shows how startups can create and develop their business models using technology solutions. It should be emphasized here that technology can be a seed for the creation of new services, but also give the potential to enter new markets. In this case, the use of virtual reality has become a key factor to modify the business model in relation to creating, delivering and capturing value.

BM modifications also come down to finding new patterns to use. Research has shown that virtual reality allows a company to adjust its business model in three approaches such as service-oriented approach, network-oriented approach and user-driven approach. This manifests itself in the company's efforts to enhance customer services, build an ecosystem of relationships with partners and stakeholders, and increase the value creation across the value chain, as well as to track the customer experience and tailor its solutions to meet their needs.

Finally, the paper provides a better understanding of the use of VR in the educational process, with a focus on the healthcare sector. VR solutions appear to be the technology of the future due to its functionality, secure technical environment, ability to work remotely, and market expectations in the future.

6. Limitations and avenues for future research

While the study has provided the proposition and contribution to the literature on business model design innovation process from startup perspective, there are limitations concerning the research methodology, data sample and potential bias. First, in terms of the data and the focus on the single case study from one country, the future research should confirm the obtained results by developing this approach in the different geographical and market context. Second, the obtained data in the research should be further developed as measures that would allow the quantitative empirical study. Finally, the future research is needed to identify typical factors that can impact business model design while the startups are following three discussed paths towards service-, network-, or customer-centred orientation.

References

- Achtenchagen, L., Melin, L. (2013). Dynamics of business models-strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.04.002.
- Amit, R., Zott, Ch. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493–520 [online, accessed: 2022-02-10]. Retrieved from: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsj&AN=edsj3094318&lang=pl&site=eds-live>.
- Arnold, C., Kiel, D., Voigt, K. I. (2017). Innovative business models for the industrial Internet of things. *BHM Berg- und Hüttenmännische Monatshefte: Zeitschrift für Rohstoffe, Geotechnik, Metallurgie, Werkstoffe, Maschinen- und Anlagentechnik*, 162(9), 371–381. DOI: 10.1007/s00501-017-0667-7.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95 [online, accessed: 2021-10-28]. Retrieved from: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=128312376&lang=pl&site=eds-live>.
- Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11, 418–427 [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/43581986>.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14. DOI: 10.1007/s11846-019-00366-z.cac=v.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Ruales Guzman, B. V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. *Multinational Business Review*, 28(2), 201–220. DOI: 10.1108/MBR-11-2018-0087.
- Chang, L. C., Wang, X., Zhang, S. Q., Chen, C. B., Yuan, Z. H., Zeng, X. J., Chu, J. Q., Tsai, S. B. (2021). User-driven business model innovation: An ethnographic inquiry into Toutiao in the Chinese context. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 359–377. DOI: 10.1080/13602381.2021.1895492.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002, June). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. DOI: 10.1093/icc/11.3.529.
- Demil, B. L. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11. DOI: 10.1002/sej.1194.
- Di Toma, P., Ghinoi, S. (2021). Overcoming hierarchy in business model innovation: An actor-oriented approach. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1057–1081 [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=151347579&lang=pl&site=eds-live>.
- Dudovskiy, J. (2018). *The ultimate guide to writing a dissertation in business studies: A step-by-step assistance*. BRM Edition [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://research-methodology.net/about-us/ebook/>.
- Dunford, R., Palmer, I., Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalization: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5), 655–674. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.06.004.
- Eppley, H. B., Zhou, W., Wilson, G. A., Toscani, M., York, J. M. (2021). Using lean startup to discover customers in the mHealth industry: Current landscape and challenges. *Journal of Commercial Biotechnology*, 26(3), 25–38. DOI: 10.5912/jcb1015.
- Estrada, H., Martinez, A., Pastor, O., Mylopoulos, J., Giorgini, P. (2010). Extending organizational modeling with business services concepts: An overview of the proposed architecture. *Proceedings of the 29th International Conference on Conceptual Modeling, ER'10*, 483–488. Berlin. DOI: 10.1007/978-3-642-16373-9_39.
- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927.
- Gassman O., Frankenberger, K., Csik M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Harlow: Pearson Education Limited, ISBN 9781292065816.

- Gutierrez, J. M., Mora, C. E., Diaz, B. A., Marrero, A. G. (2017). Virtual technologies trends in education. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(2), 469–486.
- Ibarra, D., Ganzarian, J., Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 22, 4–10. DOI: 10.1016/j.promfg.2018.03.002.
- Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=260710&lang=pl&site=eds-live>.
- Kirwin, S. (2020). *Accenture and Motive.io develop virtual reality PPE training for healthcare workers* [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://www.accenture.com/ca-en/about/newsroom/company-news-release-accenture-motiveio-ppe-training>.
- Klaus-Dieter, T., Wiesner, S., Wuest, T. (2017). Industrie 4.0 and smart manufacturing. A review issues and application examples. *International Journal of Automation Technology*, 11(1), 4–16. DOI: 10.20965/ijat.2017.p0004.
- Martinez, A., Vazquez, B., Estrada, H., Santillan, L., Zavala, C. (2017). Incorporating technology in service-oriented i* business models: A case study. *Information Systems & E-Business Management*, 15(2), 461–487. DOI: 10.1007/s10257-016-0316-9.
- Massa, L., Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 20(18), 420–441.
- Massa, L., Tucci, C. L., Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73–104. DOI: doi.org/10.5465/annals.2014.0072.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40. DOI: 10.1016/0883-9026(95)00081-X.
- Norris, M. W., Spicer, K., Byrd, T. (2019). Virtual reality: The new pathway for effective safety training. *Professional Safety*, 64(6), 36–39. [online, accessed: 2022-12-28]. Retrieved from: <https://search-1.ebscohost-1com-100000eje199c.han3.lib.uni.lodz.pl/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=136797038&lang=pl&site=eds-live>.
- Paszkievicz, A., Salach, M., Dymora, P., Bolanowski, M., Budzik, G., Kubiak, P. (2021). Methodology of implementing virtual reality in education for Industry 4.0. *Sustainability*, 13(5049), 1–25. DOI: 10.3390/su13095049.
- Raneri, S., Lecron, F., Hermans, J., Fouss F. (2022). Predictions through Lean startup? Harnessing AI-based predictions under uncertainty. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (ahead-of-print). DOI: 10.1108/IJEBR-07-2021-0566.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*. Crown Books. ISBN 9781524762407.
- Riva, G. (2006). Virtual reality. *Encyclopaedia of biomedical engineering*. London: John Wiley & Sons. ISBN 9780471249672.
- Rosenblum, L. J., Cross, R. A. (1997). The challenge of virtual reality. In: W. R. Earnshaw, J. Vince, H. Jones (eds.). *Visualisation and Modeling* (pp. 325–399). San Diego: Academic Press. ISBN 9780122277382.
- Sacks, R., Perlman, A., Barak, R. (2013). Construction safety training using immersive virtual reality. *Construction Management and Economics*, 31(9), 1005–1017. DOI: 10.1080/01446193.2013.828844.
- Spiehl, P. (1, 2), Schneckenberg, D. (3), Ricart, J. E. (4). (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R and D Management*, 44(3), 237–247. DOI: 10.1111/radm.12071.
- Speith, P., Schneider, S., Clauss T., Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 427–444. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.04.004.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York: OUP Oxford. [online, accessed: 2021-10-28]. Retrieved from: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=265018&lang=pl&site=eds-live>.
- Virtual reality. (2020). *(VR) market-growth, trends, COVID-19 impact, and forecasts (2021–2026)*. Mordor Intelligence [online, accessed: 2022-02-28]. Retrieved from: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/virtual-reality-market>.
- Yin, R. K. (2021). *Case study research and applications. Design and methods*. SAGE Inc. ISBN 9781506336169.

- Yordanova, Z. B. (2022). Lean startup method hampers breakthrough innovations and company's innovativeness. In: A. Brem, *Emerging issues and trends in innovation and technology management* (pp. 1–20). Singapore: World Scientific. DOI: 10.1142/9789811247729_0001.
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Plan*, 43, 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

Model biznesowy oparty na technologii: perspektywa startupu

Abstrakt: Prezentowany artykuł odnosi się do procesu modyfikacji modelu biznesowego. W artykule przeanalizowano, w jaki sposób startup może rozwinąć swój model biznesowy w zakresie wykorzystania wirtualnej rzeczywistości w sektorze edukacji zdrowotnej. Ze względu na charakter omawianej problematyki, wymaganej, aby pokazać mechanizmy modyfikacji modelu biznesowego, przeprowadzono badanie metodą studium przypadku, którego przedmiotem był startup zlokalizowany w Czechach. Badana firma rozwija technologię wirtualnej rzeczywistości i rozwiązania w takich branżach jak opieka zdrowotna, edukacja, usługi społeczne, inżynieria i sektor rządowy. Badanie dostarcza dowo-

dów empirycznych na temat głównych mechanizmów kształtujących elementy modelu biznesowego i pokazuje rozwój wdrażania wirtualnej rzeczywistości. Badanie pokazuje również, w jaki sposób możliwości cyfrowe i technologie informacyjne mogą wpływać na zewnętrzne i wewnętrzne procesy biznesowe, które odpowiadają trzem podejściom rozwoju modelu biznesowego: podejściu zorientowanemu na usługi, podejściu zorientowanemu na sieć oraz podejściu zorientowanemu na użytkownika. Rozwój modelu biznesowego jest wymagany na współczesnym rynku, głównie ze względu na czwartą rewolucję przemysłową, która prowadzi do automatyzacji i cyfryzacji procesów biznesowych.

Słowa kluczowe: innowacyjność modelu biznesowego, startup, wirtualna rzeczywistość, technologia

The evolution of risk management

Sylwia Przetacznik

AGH University of Science
and Technology in Krakow

E-mail: sylwiaprz@op.pl
ORCID: 0000-0002-8838-8550

Abstract: The aim of this paper is to present the evolution of approaches towards risk management, starting from the beginnings of this field and ending with modern times. The article provides an overview on the applied approaches towards risk management. It allows to understand the basics of contemporary risk management concepts in enterprises and can provide guidance for further research on risk. The author analyzes in detail the change in approaches towards risk management over the years, focusing in particular on traditional, silo risk management and on the most modern concept—ERM, currently considered the most mature and the most perfect, proactive approach towards risk management in an enterprise. Silo risk management treats individual risks independently and focuses on minimizing risk exposure, while the essence of ERM is the integrated management of all risks to which the organization is exposed and the inclusion of risk management in the organization's strategy.

Keywords: ERM, history of risk management, proactive risk management, silo risk management

1. Introduction

Making decisions in the face of uncertainty has accompanied the mankind since its very beginnings. The survival of *Homo sapiens* has always been closely related to the development of a continuous and instinctive desire to protect oneself against risk, which is an inherent element of human existence (Kloman, 2010). This genetic tendency to avoid risk has become the basis of the field of risk management that has recently developed.

The development of risk management is closely related to the emergence of new types of risk and is a consequence of technological and economic development in the world. In the past, tools and devices that were applied, as well as systems and organizations that were established, were significantly simpler, and the effects of possible breakdowns, crises or fail-

Publication financed by:
Małopolska School
of Economics in Tarnów

Correspondence to:
Sylwia Przetacznik
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
w Krakowie
ul. Antoniego Gramatyka 10
30-067 Kraków, Poland
Tel.: + 48 696 958 888

ures were also definitely less severe. Currently, the degree of complexity of the tools used and numerous connections among individual elements of economy mean that the occurring crises or failures may be much more extensive, often entailing catastrophic consequences. Today, all this necessitates the development of awareness related to the occurring risk as well as more effective management thereof. Moreover, the ability to manage risk, and thus to consciously define the appetite for risk, as well as to make the right decisions are the key elements contributing to the development of the entire economy (Bernstein, 1996).

Due to the increasing volatility of the economic environment, risk management is a field that is constantly changing. This leads to the emergence of new approaches towards risk management and the introduction of new risk management principles in organizations. The aim of this article is to analyze and systematize approaches towards risk management, starting from the beginning of this field and ending with the modern times. The author focused primarily on the newest and the most frequently used approaches: traditional, silo risk management and on the most modern concept—ERM. To achieve the aim of the research, which was to analyze the evolution of risk management, a detailed review of the literature on the subject was applied—in particular Polish and English-language risk management books, scientific articles and existing risk management standards. Systematization of knowledge in the field of risk management will allow for more conscious implementation and use of risk management systems by enterprises.

2. The origins of risk management

The first works on risk date back to the Renaissance, when research regarding the theory of probability began. Two outstanding scientists, Blaise Pascal and Pierre de Fermat, are considered to be the forerunners in the field which constitutes the mathematical basis of the conception of risk. Their discoveries, dating back to 1654, originally developed for purposes related to gambling, changed the perception of uncertainty, risk and decision making, and became the basis for the further development of risk science (Ross, 2004). Over the years, mathematicians have developed the theory of probability into a powerful tool used for information processing and decision making. From among the well-known scientists who have contributed to the science of risk, it is worth mentioning the following ones:

- Girolamo Cardano—calculated the probability on rolling the dice;
- Blaise Pascal—his deliberations on the theory of gambling (together with Pierre de Fermat) constituted the basis for the development of the probability theory; he proposed that the fear of harm should be measured not only by the size of potential losses, but also by the probability of a given event occurring;
- Jacob Bernoulli—the creator of the law of large numbers; he created the foundations of the probability theory;
- Abraham de Moivre—he dealt with the calculus of probability, he was the creator of the concept of normal distribution and standard deviation;
- Daniel Bernoulli—the author of the expected utility theory;
- Thomas Bayes—the author of the Bayes' theorem;

- Francis Galton—the creator of the conception of correlation and regression to the mean (Bernstein, 1996);
- Friedrich Leitner—the author of the work *Die Unternehmensrisiken*, published in 1915, dealing with risks and responses to them, including insurance;
- Frank Knight—defined the difference between uncertainty and risk; the author of the book *Risk, uncertainty and profit*, published in 1921; he analyzed the impact of risk on classic economics; he introduced the first universally recognized definitions of risk and uncertainty, analyzing the impact of these phenomena on people’s economic decisions (Staniec and Klimczak, 2008);
- John von Neumann—the main developer of the game theory;
- Stanisław Ulam—the author of the Monte Carlo method;
- Harry Markowitz—the author of the portfolio theory;
- Kenneth Arrow—he conducted research on the problem of information asymmetry in the economy and the risk-bearing capacity (Kloman, 2010);
- Fisher Black, Myron Scholes, Robert Merton—the authors of the option pricing model.

The knowledge of probability and risk allowed to develop the field of risk management. Although the first known cases of conscious risk management date back to ancient times (the first forms of insurance) (Polish Chamber of Insurance, 2017), the real development of this field began in the 20th century and was a response to numerous painful economic, military and political events, natural disasters, as well as the very rapid development of science and technology (Przetacznik, 2018).

For centuries, risk management, known as insurance management, was merely equated with the use of insurance against losses caused by accidents (attacks, thefts, damage, adverse weather conditions, etc.). It was not until the mid-1950s that new forms of dealing with potential threats emerged. The emerging risks, which were costly or uninsurable, made some insurance unprofitable and often unavailable. In order to limit the negative consequences of certain events, new methods of self-insurance and protection against potential risks were developed (Dionne, 2013). The simplest form of self-insurance was to create special, possibly most liquid reserves or funds to cover potential losses. In turn, protective measures were aimed at preventing accidents, limiting negative consequences caused by them and influencing the distribution of potential losses (Ehrlich and Becker, 1972). The publication of the book *Risk Management in the Business Enterprise* in 1963 by R. Mehr and B. Hedges (Mehr and Hedges, 1963) had a significant impact on the development of the field of risk management. The authors proposed a five-step risk management process: identifying potential threats, measuring the size of these threats, assessing possible reactions, selecting an appropriate response and monitoring the effects. The said publication also contained a description of three basic methods of risk management, that is, acceptance, transfer and risk reduction. Also in 1963 the first person received the title of risk manager—Doug Barlow at Massey Ferguson (McShane, 2018). In 1966 Barlow introduced the “cost of risk” concept, which included also risk costs related to risk avoidance, risk mitigation, and risk retention (Kloman, 1992). It was the beginning of significant changes in the approach to risk management, which was revolutionized in the 1970s.

3. Traditional, silo risk management—an active approach towards risk

Until the 1970s risk management mainly focused on managing pure, insurable risks. The development of the Black-Scholes option-pricing model in the mid-1970s gave an analytical tool to price options and therefore enabled companies to start managing financial risks, often using structure and derivatives (McShane, 2018). New methods of risk management have been developed and new types of risk started being managed.

The 1970s are considered the beginning of the risk management trend, currently known as traditional or silo. Changes in the approach and the implementation of new methods of dealing with threats were caused by economic changes, and the growing importance of risks that could not be increased in market risk (mainly currency risk, interest rate risk, share price and commodity risks), largely due to the collapse of the Bretton Woods system and the transition to the system of floating exchange rates, as well as due to changes in interest rates in the financial market and increased volatility of goods prices, contributed to the development of new risk management tools. These tools were proposed by the financial market, offering derivative instruments as a form of protection against increasingly significant market risks (Jajuga, 2015).

As of the 1970s, enterprises began to apply new methods of risk management on a large scale, such as loss control, safety improvement, as well as other strategies aimed at avoiding, reducing or transferring risk. Managers dealing so far only with purchasing insurance, which was the dominant form of risk management, became risk managers. In addition to insurance, they were expected to develop programmes aimed at reducing potential losses (Hampton, 2009). Moreover, decisions related to risk management also became financial decisions, as the size of risk began to be assessed by its impact on the value of an organization (Dionne, 2013).

However, risk management methods applied by enterprises were still very narrow and selective. Only a few of the main threats to which an organization was exposed were managed, without taking into account the remaining risks and possible links that could exist between the individual risks. What is more, the traditional approach to risk management is characterized by perceiving risk only in a negative way and by disregarding its impact on the goals and strategy of an organization (Hunziker, 2019; Krysiak, 2011). The main objective of risk management is to minimize risk exposure.

In accordance with the traditional approach to risk management, individual risks are treated independently and analyzed separately, and risk management is only one of many functions in a company. Certain risks are managed independently by specific business unit leaders, who are responsible only for risks within their silo (Hunziker, 2019). Risk management is a separate, individual function, and risk-related actions are often unstructured and uncoordinated. Among the characteristic features of the silo approach, it is also worth mentioning the poorly developed infrastructure related to risk management and the lack of a risk manager.

4. Enterprise risk management—a proactive approach

Significant changes in the approach towards risk management took place in the early 1990s when the new conception of Enterprise Risk Management (ERM) was born. It was proposed then that organizations should start managing risk by means of one comprehensive programme (Hampton, 2009). In 1993, James Lam was the first one to use the title of “Chief

Risk Officer” (CRO), indicating the person responsible for managing all aspects of risk in an enterprise (Kloman, 2010), and the G30 published a document containing a detailed analysis of risk exposure for the derivatives market: *Derivatives: Practice and principles*. The document authored by G30 also contained recommendations on risk management, including credit, operational, market and accounting risks, which constituted a significant contribution to the ERM conception that was developed (The Group of Thirty, 1994). In turn, two years later, in 1995, the first risk management standard developed by Standards Australia and Standards New Zealand appeared—AS / NZS 4360: 1995 (AS / NZS 4360: 1995).

In the mid-1990s, a number of works on a new approach towards risk management were published. The new conception was initially created to satisfy the needs of the financial and insurance sectors, but quite quickly it began to be developed also for enterprises (Schiller and Prpich, 2014). The authors of publications on ERM emphasized the need to take into account all risks faced by an organization (not only specific ones, which are relatively easy to quantify) and the need to manage risk in a comprehensive manner, managing the whole risk portfolio for the entire organization (Fraser and Simkins, 2016). The need to limit the impact of operational risk on the operations of enterprises started to be emphasized, and the CRO began to function as a person fully responsible for the functioning of the ERM system (Lam, 2016). The new approach was to combine the management of various types of risk into one common framework, enabling the assessment of the impact of risk on the implementation of strategic goals of an organization (Schiller and Prpich, 2014).

The beginning of the 21st century saw major changes and a significant revival in risk management. The terrorist attacks of 11 September 2001 increased the awareness of previously ignored risks, such as the risk of terrorism or the risk of concentration, and also highlighted the complexity of risk and the need to use an integrated approach to its management (Segal, 2011). Additionally, the collapse of such giants as Enron and WorldCom shortly thereafter made the world realize that nothing is too big to fail (Kloman, 2010). The said event highlighted the risks of neglect and fraud, which led many organizations to implement measures to detect and prevent fraud (Lam, 2016). State institutions also reacted to these events. In 2002, the United States passed the Sarbanes-Oxley Act (SOX), aimed at ensuring the integrity and fairness of the entire process of creating financial statements among listed companies (Sarbanes-Oxley Act of 2002), and, two years later, the Basel Committee on Banking Supervision published the Basel II, indicating the framework in accordance with which financial institutions should manage financial and operational risk (Basel Committee on Banking Supervision, 2004). The two above-mentioned documents significantly influenced the direction of development of the ERM conception.

A significant impact on the development and popularization of the ERM conception was also exerted by the publication of risk management standards, which are a set of guidelines, sample tools and scenarios, helpful in implementing and using risk management systems in organizations. Among the most important and popular ones are the following three standards:

- FERMA risk management standard (A Risk Management Standard) published in 2003 by British industry organizations: the Institute of Risk Management (IRM), the Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM the National Forum for Risk Management in the Public Sector (FERMA, 2003);

- COSO Enterprise Risk Management Framework—the American standard, published in 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 2004) and a newer version of the standard, published in 2017 (COSO, 2017);
- ISO 31000 standard—a standard created in 2009 by the International Organisation for Standardisation (ISO 31000:2009). In 2018, the latest version of this standard was published (ISO 31000:2018), which replaced the standard of 2009.

The 1990s and the beginning of the 21st century were characterized by a relatively rapid development in the field of risk management. Numerous publications, studies and legal acts on this subject mainly were focused on financial and operational risk management (Lam, 2016). Changes were brought about by the global economic crisis that began in 2007. The events related thereto highlighted the weaknesses of risk management systems in many organizations and inspired reflection among both state institutions and organizations around the world. In response, new legal regulations were proposed to reduce risk exposure and improve the quality of risk management in organizations, mainly banks and financial institutions, including Basel III (Basel Committee on Banking Supervision, 2010) for the banking sector, Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act adopted in the United States for financial institutions (Dodd-Frank Act, 2010), or the Capital Requirements Directive CRD IV (Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013) and the Capital Requirements Regulation CRR (Regulation [EU] No 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013) concerning financial markets in the European Union. Moreover, the use of ERM systems has been increasingly promoted in order to manage risk better and more efficiently (Fraser and Simkins, 2016). The above regulations have largely influenced the organization and supervision of risk management in many enterprises. Compliance with legal regulations and the need to meet the requirements of the environment in many cases has become one of the main goals of the risk management function. This has increased the possibilities and importance of risk management not only in financial institutions but also in other sectors of economy (Lam, 2016).

5. Enterprise Risk Management—the basic assumptions of the conception

Enterprise Risk Management (ERM) is a relatively new, currently considered the most perfect approach to risk management. It was initiated in the 20th century and has been developed until today. In accordance with the ERM conception, risk in an enterprise is treated in a comprehensive and multi-faceted manner (Malinowska, 2011, p. 69). This means the necessity of coherent and comprehensive management of all risks to which an organization is exposed, including all business units, taking into account the links that may exist between individual risks (Bohnert et al., 2017; Bromiley et al., 2015).

One of the basic assumptions of the contemporary approach to risk management is ERM integration. Research shows that integration of management systems leads to a more coherent, consistent, comprehensive and harmonized risk identification and reduction of the size of risks affecting the key business aspects of an organization (Rebel, Silva and Santos, 2017). Therefore, risk management should be integrated with all processes in an organization and

be an integral part of all organizational activities (ISO 31000:2018; COSO, 2017). ERM processes must be embedded in the organization and dynamically adapt to the changing internal and external environment (Gorzeń-Mitka, 2011).

What is more, the key to the effective functioning of the risk management system is its integration with the strategy and strategic planning of an organization (Fraser and Simkins, 2016; Frigo and Anderson, 2011; Driscoll, Walker and Torok, 2011; Beasley and Frigo 2010), as well as with business planning. In order for the implemented risk management system to bring benefits to an enterprise, it must be integrated with the most important business processes, such as strategic management or strategic planning, and also be an element of financial and investment decisions in an organization (Sprčić, Kožul and Pecina, 2015). Hence, risk management should be an integral part of management and decision making. It should help to make aware decisions, set priorities and identify alternative courses of action (ISO 31000:2018; COSO, 2017). Risk culture and risk management should be clearly and unambiguously embedded in the process of developing and implementing the organization's strategy so as to form a mindset in which the strategy and risk are integrated with each other. It is both a challenge and an opportunity for an organization (Beasley and Frigo, 2010).

ERM is a holistic approach that treats the system as an integrity, which embraces the need to consider all risks together as a risk portfolio (Corning, 1998; Lee and Green, 2015). Risk portfolio management takes into account common features of individual risks and the interdependencies that may exist between them (Sharman, 2002). This enables the diversification of risks, the use of natural hedging and the reduction of the total amount of risk to which an organization is exposed (Lam, 2014). For this reason, risk portfolio management is more effective than managing individual risks separately (Bromiley et al., 2015), which affects the effectiveness of the entire ERM system and positively affects the results achieved. Studies confirm that implementation of ERM has a positive impact on company's performance and financial results (Saeidi et al., 2021; Ul Hameed et al., 2020; Hanggraen et al., 2019; Kakiya, Mose and Rono, 2019; Yang, Ishtiaq and Anwar, 2018; Eckles, Hoyt and Miller, 2014; Hoyt and Liebenberg, 2011) as well as on the value of the company (Silva, da Silva and Chan, 2019; Bohnert et al., 2018; Lechner and Gatzert, 2018; Florio and Leoni, 2017). ERM implementation has also a positive impact on firm's competitive advantage (Saeidi et al., 2019).

For the risk management system to function well, it is also necessary to continuously identify, monitor and manage all major risks to which an organization is exposed (Stulz, 2008), identifying all types of risks (strategic, operational, financial, reputational, legal, etc.), concerning all functions of an enterprise (Decker and Galler, 2013). Risk management is a continuous and repeatable process. It is a series of successive, cyclically repeated, interrelated activities, which usually include the following: identification of potential risks, analysis of the effects and probability of their occurrence, control and minimization of the effects of these risks, as well as their monitoring and communication.

Also, ERM is characterized by the most perfect, proactive attitude towards risk (Adamska, 2009). Therefore, this approach requires continuous identification, analysis and proactive planning of responses to all potentially significant risks faced by an organization (Chapman, 2003). It requires initiative and willingness, as well as the ability to plan and predict future risks, even before they appear. Companies should create business continuity plans as well

as establish a risk management team and develop a risk appetite or risk tolerance statements (Tan and Lee, 2022). An important element of the conception under discussion is also taking into account not only negative risks, but also opportunities (Hunziker, 2019). Hence, apart from minimizing the negative impact of threats, enterprises should also focus on the best possible use of potential positive risks (Lam, 2016).

Importantly, the purpose of a properly functioning ERM system is not to minimize the company's exposure to risk, but rather to optimize it. An organization can consciously take a risk, but when such a risk arises, the organization should be able to take an appropriate action (Elahi, 2013). Risk management is aimed at improving the ability to adapt the business model and company strategy to the changing business environment (Hamel and Valikangas, 2003), by constantly following changes and responding to them. A well-functioning ERM system is therefore aimed at continuous improvement (ISO 31000:2018) and can be an important source of its competitive advantage.

6. Discussion

The evolution of approaches towards risk management is strongly related to the social and economic changes we have witnessed over the centuries, as well as to the ever-increasing volatility of the economic environment. Both scientists and organizations are still working on creating the best possible risk management system that will meet the needs of modern enterprises as much as possible, taking into account the environmental conditions in which these organizations operate.

In practice, the approaches that are most often used by enterprises are traditional silo risk management and the integrated, proactive ERM approach. Although the ERM approach is currently considered to be the most perfect, giving enterprises the most benefits, many enterprises still follow the traditional (silo) approach to risk management, focusing only on purchasing insurance policies and managing at most a few basic types of risk (Przetacznik, 2022). In order to summarize the described concepts of risk management—traditional and ERM—and to emphasize the differences between them, it is worth comparing the two approaches. The table below summarizes the most important characteristics of the ERM concept, comparing them with the features typical of the traditional approach to risk management (Table 1).

Table 1. Summary of the most important features of ERM in comparison with the features of the traditional risk management

Characteristics of ERM	Characteristics of traditional risk management
Consistent and comprehensive management of all risks to which the organization is exposed, taking into account the links that may exist between them, joint management of the risk portfolio.	Individual risks are treated independently and analyzed separately, their management is only one of many functions occurring in the enterprise, not all risks are taken into account.
Proactive attitude towards risk, risk seen as both a threat and an opportunity.	Risk is seen only as a threat, an active or reactive attitude towards risk.

Risk management is a continuous, repeatable and constantly improved process, implemented throughout the enterprise, an integral part of all processes occurring in the organization, fitted into the organizational structure of a given enterprise.	Risk management is a separate, single function, actions taken are often unstructured and uncoordinated.
An appropriate risk management culture, the involvement of all employees, and responsibility for risk at every workplace.	No risk management culture.
Well-developed risk management infrastructure (policy, procedures, risk indicators, reports, IT systems).	Poorly developed risk management infrastructure.
Clearly defined division of responsibilities, duties and competences, designated risk owners, risk manager position.	No risk manager.
Risk management is part of strategic planning and an integral part of management and decision making.	The impact of risk on the implementation of the strategy is not considered.
The goal is to optimize the level of risk.	The goal is to minimize risk exposure.

Source: Author's own elaboration.

The above summary highlights some of the most important features that distinguish the ERM concept from the traditional approach towards risk management. It is worth emphasizing, however, that despite significant differences, both traditional risk management and an integrated approach, due to the fact that they reduce the degree of uncertainty in the enterprise, have a positive impact on the functioning of the organization. However, in the case of the ERM approach, this impact is much stronger and more comprehensive. Therefore, it is crucial to continue work on improving the approaches towards risk management proposed by scientists and organizations, and it is worth promoting the latest concepts of risk management to raise awareness among managers and enable companies to manage risks as effectively as possible.

7. Summary

Technological development and ever stronger globalization mean that enterprises are now exposed to completely new, often still poorly understood risks, such as the Internet of Things, cybercrime, climate change, terrorism, and many others. This involves the necessity to constantly develop the field of risk management in order to create the best possible risk management systems, providing an organization with the best possible protection against threats and enabling an effective use of potential opportunities. The conception of ERM is therefore constantly evolving, and works, books or reports on this subject enable its improvement, and thus better adaptation of risk management systems to the changing environment. Therefore, when conducting further research on the ERM concept, it is worth focusing on determining how the risk management system in the organization should function and how it should be implemented. It is worth continuing to modify existing approaches towards risk management in order to find the most important and desirable features of risk management systems and to adapt existing concepts to the changing environment. A significant problem with the con-

cept seems to be the necessity to adjust the risk management system to a given organization. Different organizations may have different needs and requirements, so the implemented system should always be adapted to a given entity in accordance with the concept of “one size doesn’t fit all”.

Summarizing the described evolution of risk management, it is noteworthy that, regardless of the development of science, the approaches to risk management presented by enterprises are in practice characterized by a different level of maturity. Many companies still apply the traditional, silo approach to risk management, but, at the same time, more and more companies decide to implement modern ERM systems.

References

- Adamska, A. (2009). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia. In: A. Fierla (ed.). *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty* (pp. 11–21). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, ISBN 978-83-7378-449-9.
- AS/NZS 4360:1995. (1995). Australian/New Zealand Standard Risk management, Committee OB/7.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2004). *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework*.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*.
- Beasley, M. S., Frigo, M. L. (2010). ERM and its role in strategic planning and strategy execution. In: J. Fraser, B. J. Simkins (eds.). *Enterprise Risk Management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (pp. 31–50). Hoboken: John Wiley & Sons, ISBN 9781118267080.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 9780471295631.
- Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E. (2018). The drivers and value of enterprise risk management: evidence from ERM ratings. *The European Journal of Finance*, 25, 1–22. DOI: 10.1080/1351847X.2018.1514314.
- Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E., Lechner, P. (2017). The relationship between enterprise risk management, value and firm characteristics based on the literature. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 106, 311–324. DOI: 10.1007/s12297-017-0382-1.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48, 265–276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005.
- Chapman, C. (2003). Bringing ERM into focus. *The Internal Auditor*, 60, 30–35.
- Corning, P. A. (1998). The synergism hypothesis: On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 21(2), 133–172. DOI: 10.1016/S1061-7361(00)80003-X.
- COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – integrated framework: Executive summary*, Lake Mary.
- COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management: Aligning risk with strategy and performance*, Lake Mary.
- Decker, A., Galer, D. (2013). *Enterprise Risk Management – straight to the point: An implementation guide function by function*. Middletown: ERMSTTP.
- Dionne, G. (2013). Risk Management: History, definition and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166. DOI: 10.1111/rmir.12016.
- Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013.
- Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 2010. Public Law no. 111–203, 124 Stat. 1376.
- Driscoll, M., Walker, P., Torok, R. (2011). The strategic advantage of ERM. *Risk Management*, 58(9), 26–27.
- Eckles, D. L., Hoyt, R. E., Miller, S. M. (2014). The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry. *Journal of Banking and Finance*, 43, 247–261. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2014.02.007.

- Ehrlich, I., Becker, G. S. (1972). Market insurance, self-insurance, and self-protection. *The Journal of Political Economy*, 80(4), 623–648. DOI: 10.1086/259916.
- Elahi, E. (2013). Risk management: The next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117–131.
- FERMA Federation of European Risk Management Associations. (2003). *Standard zarządzania ryzykiem*, Brussels.
- Florio, C., Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49. DOI: 10.1016/j.bar.2016.08.003.
- Fraser, J. R. S., Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59, 689–698. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.06.007.
- Frigo, M. L., Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88. DOI: 10.1002/jcaf.20677
- Gozeń-Mitka, I. (2011). Dojrzałość Enterprise Risk Management – wzorce i praktyka. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 38, 659–667.
- The Group of Thirty. (1994). *Derivatives: Practices and principles*. Follow-up surveys of industry practice. Washington.
- Hamel, G., Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hampton, J. (2009). *Fundamentals of Enterprise Risk Management: How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. New York: AMACOM.
- Hanggraeni, D., Ślusarczyk, B., Sulung, L., Subroto, A. (2019). The impact of internal, external and Enterprise Risk Management on the performance of micro, small and medium enterprises. *Sustainability*, 11(7), 1–17. DOI: 10.3390/su11072172.
- Hoyt, R. E., Liebenberg, A. P. (2011). The value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk & Insurance*, 78(4), 795–822. DOI: 10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x.
- Hunziker, S. (2019). *Enterprise Risk Management. Modern approaches to balancing risk and reward*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 9783658253578.
- ISO 31000:2009. (2009). *Risk management – guidelines, International Organization for Standardization*, Geneva.
- ISO 31000:2018. (2018). *Risk management – principles and guidelines, International Organization for Standardization*, Geneva.
- Jajuga, K. (2015). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301200541.
- Kakiya, G., Mose, J., Rono, L. (2019). Enterprise Risk Management Practices and Organizational Performance: Does intellectual capital make a difference?. *Expert Journal of Finance*, 7, 39–48.
- Kloman, H. F. (1992). Rethinking risk management. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 17(3), 299–313.
- Kloman, H. F. (2010). A brief history of risk management. In: J. Fraser, B. J. Simkins (eds.). *Enterprise Risk Management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (pp. 19–30). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Krysiak, Z. (2011). Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji. *E-mentor*, 2(39), 24–32.
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From incentives to controls. Second edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, ISBN 978-1118413616.
- Lam, J. (2016). *Next Frontier: Performance-based continuous ERM*. Workivia, <https://www.workiva.com/resources/next-frontier-performance-based-continuous-erm>.
- Lechner, P., Gatzert, N. (2018). Determinants and value of Enterprise Risk Management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 10(24), 867–887. DOI: 10.1080/1351847X.2017.1347100.
- Lee, L. S., Green, E. (2015). Systems thinking and its implications in Enterprise Risk Management. *Journal of Information Systems*, 29(2), 195–210. DOI: 10.22051/IJAR.2017.13659.1251.
- Malinowska, U. (2011). Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. In: S. Kasiewicz (ed.). *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce* (pp. 63–78). Warszawa: Wolters Kluwer Polska, ISBN 9788326410314.

- McShane, M. (2018). Enterprise risk management: History and a design-science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19, 137–153. DOI: 10.1108/JRF-03-2017-0048.
- Mehr, R. I., Hedges, B. A. (1963). Risk management in the business enterprise. Homewood: R. D. Irwin, ISBN 9781258452483.
- Polska Izba Ubezpieczeń. (2017). Historia ubezpieczeń [online, accessed: 2022-06-18]. Retrieved from: https://piu.org.pl/public/upload/ibrowser/historia_ubezpieczen_-_na_swiecie_i_w_polsce.pdf.
- Przetacznik, S. (2018). From silo approach to risk portfolio management – a new way of analyzing risk in an enterprise. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 251–262. DOI: 10.5604/01.3001.0013.0065.
- Przetacznik, S. (2022). Key success factors of Enterprise Risk Management systems: Listed Polish companies. *Central European Management Journal*, 30(1), 91–114. DOI: 10.7206/cemj.2658-0845.71.
- Rebelo, M. F., Silva, R., Santos, G. (2017). The integration of standardized management systems: Managing business risk. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 395–405. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.168.
- Regulation (EU) No. 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013.
- Ross, J. F. (2004). Pascal's legacy. *EMBO Reports*, 5, 7–10.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 122–151. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1776140.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67–82. DOI: 10.1016/j.csi.2018.11.09.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002. (2002). Corporate Fraud Accountability Act of 2002, Public Law 107–204, 116 stat. 745.
- Schiller, F., Prpich, G. (2014). Learning to organise risk management in organisations: What future for enterprise risk management?. *Journal of Risk Research*, 17(8), 999–1017. DOI: 10.1080/13669877.2013.841725.
- Segal, S. (2011). *Corporate value of Enterprise Risk Management: The next step in business management*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 9780470882542.
- Sharman, R. (2002). Enterprise Risk Management – the KPMG approach. *The British Journal of Administrative Management*, May/June 2002, 26–28.
- Silva, J. R., da Silva, A. F., Chan, B.L. (2019). Enterprise Risk Management and firm value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*, 3(55), 687–703. DOI: 10.1080/1540496X.2018.1460723.
- Sprčić, D. M., Kožul, A., Pecina, E. 2015. State and perspectives of enterprise risk management system development – the case of Croatian companies, *Procedia Economics and Finance*, 30, 768–779.
- Staniec, I., Klimczak, K. (2008). Panorama ryzyka. In: I. Staniec, J. Zawila-Niedzwiedzki (eds.). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym* (pp. 11–34). Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788325502690.
- Stulz, R. (2008). Risk management failures: What are they and how do they happen?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(4), 35–48. DOI: 10.1111/j.1745-6622.2008.00202.x.
- Tan C., Lee S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 100–131.
- Ul Hameed, W., Waseem, M., Sabir, S. A., Dahri, A. S. (2020). Effect of Enterprise Risk Management system and implementation problem on financial performance: An empirical evidence from Malaysian listed firms. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 1(13), 12–24. DOI: 10.34091/AJSS.13.1.02.
- Yang, S., Ishtiaq, M., Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management practices and firm performance: The mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 3(11). DOI: 10.3390/jrfm11030035.

Ewolucja zarządzania ryzykiem

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji podejść do zarządzania ryzykiem, poczynając od początków tej dziedziny, a skończywszy na czasach współczesnych. Artykuł zawiera przegląd stosowanych podejść do zarządzania ryzykiem. Pozwala zrozumieć podstawy współczesnych koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach i może stanowić wskazówkę do dalszych badań nad ryzykiem. Autorka szczegółowo analizuje zmiany w podejściu do zarządzania ryzykiem na przestrzeni lat, skupiając się w szczególności

na tradycyjnym, silosowym zarządzaniu ryzykiem oraz na najnowocześniejszej koncepcji – ERM, uważanej obecnie za najbardziej dojrzałe i najdoskonalwsze, proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Zarządzanie ryzykiem silosowym traktuje poszczególne ryzyka niezależnie i koncentruje się na minimalizacji ekspozycji na ryzyko, natomiast istotą ERM jest zintegrowane zarządzanie wszystkimi ryzykami, na które narażona jest organizacja, oraz włączenie zarządzania ryzykiem w strategię organizacji.

Słowa kluczowe: ERM, historia zarządzania ryzykiem, proaktywne zarządzanie ryzykiem, silosowe zarządzanie ryzykiem

Zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych

**Iwona Wolańska-
-Wieczorek**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
E-mail: wolanskaiwona@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1925-1606

Abstrakt: Właściciele firmy czy też osoby zarządzające przedsiębiorstwem na co dzień borykają się z różnorodnymi problemami, konfliktami i sporami. Niektóre z nich stanowią nie lada wyzwanie i w konsekwencji prowadzą do interwencji mediacyjnych. Te z kolei stanowią alternatywę dla rozwiązania sporu czy konfliktu biznesowego oraz niosą nadzieję na poprawę jakości funkcjonowania firmy w obrębie systemu jej zarządzania. Należy przy tym zaznaczyć, iż mediacja to proces dobrowolnego i poufnego rozwiązywania sporu w obecności neutralnej i bezstronnej osoby mediatora. W stosunkowo szybkim czasie i przy niewielkich kosztach podmioty uczestniczące w mediacji mogą osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie, przekładające się w wielu przypadkach na ich dalszą współpracę biznesową. Celem artykułu jest przedstawienie pozytywnych rezultatów zastosowania mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie problemowe: Jakie jest zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych? Pokróćce zostanie wyjaśniona i omówiona istota mediacji, jej zasady oraz etapy postępowania mediacyjnego, a także zastosowanie w zarządzaniu firmą.

Słowa kluczowe: mediacja, współpraca biznesowa, przedsiębiorca

1. Wprowadzenie

Właściciele firmy czy też osoby zarządzające przedsiębiorstwem na co dzień borykają się z różnorodnymi problemami, konfliktami i sporami na linii pracownik – pracodawca, pracownik – pracownik bądź z klientami firmy, a nawet zewnętrznymi partnerami biznesowymi. Niezadowoleni odbiorcy, niezrealizowane umowy biznesowe, nieopłacone faktury, skłócenia ze sobą pracownicy, konflikty na linii pracownik – przełożony mogą być jednymi z wielu przyczyn niepowodzeń firmy oraz utraty jej renomy. Niektóre z nich stanowią dla przedsiębiorców nie lada wyzwanie i w konsekwencji prowadzą do interwencji mediacyjnych. Te z kolei stanowią alternatywę dla rozwiązania sporu czy konfliktu

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Iwona Wolańska-Wieczorek
Małopolska Wyższa
Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Katedra Nauk Społecznych
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
E-mail: wolanskaiwona@gmail.com

biznesowego oraz niosą nadzieję na poprawę jakości funkcjonowania firmy w obrębie systemu jej zarządzania.

Należy przy tym zaznaczyć, iż mediacja to proces dobrowolnego i poufnego rozwiązywania sporu w obecności neutralnej i bezstronnej osoby mediatora. W stosunkowo szybkim czasie i ponosząc niewielkie koszty finansowe, podmioty uczestniczące w mediacji mogą osiągnąć satysfakcjonujące rozwiązanie, przekładające się w wielu przypadkach na ich dalszą współpracę biznesową. Ponadto za korzystaniem z takiego sposobu rozwiązania sytuacji problemowych przemawia stosunkowo szeroki dostęp do specjalistów oferujących tego typu pomoc i wsparcie.

Stąd też zasadnie podkreśla się potrzebę omówienia istoty mediacji i jej rodzajów, zasad oraz etapów postępowania mediacyjnego, wskazując przy tym na możliwości jej zastosowania w rozwiązywaniu sporów gospodarczych i biznesowych. Istotnie bowiem mediacja znajduje swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie przedsiębiorcom będzie zależało na zachowaniu dobrego wizerunku firmy, utrzymaniu dobrych relacji z kontrahentami, uniknięciu kosztownej i długofalowej procedury sądowej.

2. Istota mediacji i jej rodzaje

Aby można było dokonać analizy rodzajów mediacji, wpieryw należy wyjaśnić, na czym polega ten proces. Okazuje się bowiem, że mediacja jest wszędzie tam, gdzie ludzie mimo posiadanych zasobów radzenia sobie z problematycznymi sytuacjami nie potrafią rozwiązać sporu czy konfliktu, lecz wyrażają zgodę i zainteresowanie udziałem w mediacji. Christopher W. Moore konstatuje, iż „mediacja jest interwencją w toczące się negocjacje lub konflikt, podjętą przez akceptowaną trzecią stronę, która nie ma autorytatywnej władzy pozwalającej na podjęcie decyzji rozstrzygającej spór, lecz pomaga stronom w dobrowolnym osiągnięciu przez nie wzajemnie akceptowanego porozumienia w kwestiach spornych” (Moore, 2014, s. 14). Ewa Gmurzyńska określa mediację jako „(...) nieformalną i poufną metodę rozwiązywania sporów, w której neutralna i bezstronna osoba trzecia pomaga stronom we wzajemnej komunikacji, określaniu interesów i kwestii do dyskusji oraz w dojściu do wspólnie akceptowalnego porozumienia” (Gmurzyńska, 2009, s. 302). Z kolei Ewa Bieńkowska definiuje mediację jako pośredniczenie w sporze. „Pośrednik zaś, mający za zadanie doprowadzenie do ugody między spierającymi się stronami, to mediator” (Bieńkowska, 1999, s. 7). Przytaczane definicje podkreślają niejako warunek zaistnienia mediacji, jakim jest po pierwsze obecność mediatora, a po drugie dobrowolny udział stron w rozwiązaniu ich wspólnego problemu.

Najprościej można dokonać podziału mediacji na sądową i pozasądową. W przypadku, kiedy do mediacji doszło w toku postępowania sądowego, możemy mówić o mediacji sądowej. Natomiast w mediacji pozasądowej strony pozostające ze sobą w konflikcie zwracają się do mediatora z prośbą o przeprowadzenie postępowania, zaś sama mediacja nie następuje ze skierowania sądu. Mając na uwadze czasochłonność oraz koszty, jakie muszą ponieść przedsiębiorcy i partnerzy biznesowi w drodze sądowego rozstrzygnięcia ich sporu, w sposób szczególny podkreśla się zalety stosowania mediacji.

Ze względu na złożoność sytuacji, w jakich może dojść do nieporozumień, szereg okoliczności mniej lub bardziej sprzyjających wzajemnej komunikacji, jak również rozpatrując wielopłaszczyznowość źródeł konfliktów i sporów, można wyróżnić następujące rodzaje mediacji: mediacje w sprawach cywilnych, w sprawach pracowniczych, gospodarczych, biznesowe, mediacje w postępowaniu administracyjnym.

Instytucja mediacji w sprawach cywilnych została wprowadzona Ustawą z dnia 28 lipca 2005 roku o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego i dawała możliwość rozstrzygania spraw cywilnych w drodze postanowienia mediacyjnego, na mocy ugody zatwierdzonej przez sąd zgodnie z art. 183 kodeksu postępowania cywilnego i po nadaniu klauzuli wykonalności w myśl art. 123 kodeksu cywilnego (KPC, 2005). Możliwa jest także mediacja z zakresu prawa pracy. Jej zadaniem najczęściej jest próba rozwiązania konfliktu zaistniałego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Postępowanie może dotyczyć spraw majątkowych, jak również niemajątkowych, być związane z postępowaniem dyscyplinarnym, mobbingiem, dyskryminacją w pracy, konfliktem w zespole pracowników, dotyczyć sposobu rozwiązania stosunku pracy, przepracowanych godzin itp. (Majcher-Guzik, 2010, s. 5). W sytuacji, kiedy mamy do czynienia ze sporem pomiędzy przedsiębiorcami w związku z prowadzoną przez nich działalnością, będzie mowa o mediacjach gospodarczych. Przy czym tego rodzaju mediacja będzie możliwa jedynie w sprawach, które nie dotyczą postępowań nakazowych i upominawczych oraz spraw o uznanie postanowień wzorca umowy za nieprzepisowy (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022). Tego typu mediacje dotyczą wielu płaszczyzn łączących interesy przedsiębiorstw. Jednym z najczęstszych przedmiotów sporów są kwestie dotyczące opłat w przedmiocie usługi (Mediator.org.pl, 2022). Mediacje gospodarcze oraz biznesowe dają możliwość regulacji relacji pomiędzy stronami. Partnerzy biznesowi zachowują swój udział w ostatecznym rozstrzygnięciu sporu. Mediacje administracyjne umożliwiają stronom wyjaśnienie i rozważenie okoliczności faktycznych i prawnych sprawy administracyjnej w obecności bezstronnego i neutralnego mediatora. Inaczej niż w przypadku spraw cywilnych, celem mediacji będzie dokonanie właściwego rozstrzygnięcia sprawy administracyjnej w sposób zgodny z prawem, nie zaś wypracowanie ugody satysfakcjonującej obie strony. Przedmiotem mediacji nie będzie istota sporu, lecz interes ogółu społeczeństwa (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022).

Najczęściej mediacja kojarzy się z kameralnym spotkaniem dwóch osób (stron postępowania mediacyjnego) z mediatorem. Tymczasem zjawisko to swoje uznanie znajduje również w sytuacji rozwiązania sporów i konfliktów zachodzących pomiędzy grupami społecznymi, instytucjami, organizacjami pozarządowymi – wszędzie tam, gdzie pojawia się różnorodność i wielorakość podmiotów i jednostek zaangażowanych w sytuację. W mediacje społeczne, sąsiedzkie czy nawet środowiskowe są zaangażowane społeczności lokalne, środowiska sąsiedzkie, wspólnoty, instytucje samorządowe (szkoły, uczelnie, urzędy), instytucje rządowe, organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje), inwestorzy (Market.Mediacje, 2021).

Podsumowując powyższy podrozdział, nie sposób zauważyć, że mediować można wszędzie tam, gdzie występuje sytuacja trudna, konfliktowa, sporna. Dotyczy ona osób w różnym wieku, jak również grup społecznych czy podmiotów gospodarczych. Nie można także skategoryzować odbiorców mediacji, ponieważ potencjalnym klientem mediatora będzie każdy podmiot potrzebujący pomocy i wsparcia. Fakt ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście omawianej problematyki mediacji gospodarczych i biznesowych.

3. Standardy prowadzenia mediacji

Mediacja zaopatrzona jest w szereg fundamentalnych norm i zasad warunkujących sprawny jej przebieg (Rękas, 2003). Jej strukturę wyznaczają następujące po sobie etapy, przy czym należy zaznaczyć, że są one elastyczne i zależne od sytuacji powstających w trakcie samej mediacji, jak również przebiegają w oparciu o konkretne zasady.

We Francji proces mediacyjny przebiega w trzech etapach. Pierwszy z nich skupia się wokół analizy prezentowanych stanowisk każdej ze stron. Drugi poświęcony jest omówieniu ich potrzeb, interesów i oczekiwań (Hopt, Steffek, 2013, s. 59–60). W Holandii stosuje się cztery fazy mediacji: fazę wstępną, polegającą na pouczeniu stron oraz wyrażeniu przez nich zgody na udział w mediacji; fazę rozpoznawczą, skupiającą się na diagnozie okoliczności zdarzenia oraz wzajemnych interesów stron; fazę negocjacyjną, polegającą na wyliczeniu możliwości rozwiązania sytuacji spornej oraz próbie dojścia do porozumienia, a także fazę końcową, w której spisywana jest umowa między stronami (Hopt, Steffek, 2013, s. 60). Niemiecki system mediacyjny opiera się na pięciu etapach. I tak oto kolejno występują: faza wszczęcia, polegająca na zapoznaniu się z ideą mediacji, omówieniu roli uczestników, kwestii finansowych; zapis informacji zawierający szczegółową analizę przedmiotu mediacji; określenie interesów każdej ze stron; wypracowanie rozwiązań przy uprzednim zdefiniowaniu możliwości rozwiązań oraz zawarcie ugody i wywiązywanie się z niej (Hopt, Steffek, 2013, s. 60). Opisana procedura mediacyjna stosowana jest niezależnie od rodzaju mediacji. Warto bowiem zauważyć, że ułatwia ona pracę interwentów i w znacznym stopniu warunkuje powodzenie procesu mediacyjnego.

Przedstawione powyżej procedury postępowania mediacyjnego determinuje fakt, iż nie mają one charakteru prawnego, są elastyczne i ulegają przeobrażeniom w zależności od przedmiotu mediacji. Podkreśla się zindywidualizowany charakter cyklu, jako że każdy przypadek jest inny. Na uwagę zasługują okoliczności zdarzenia, osobiste podejście każdej ze stron przy jednoczesnym uwzględnieniu ich systemu norm i wartości, jakimi kierują się w życiu, a także wsparcia społecznego, prezentowanego również przez osobę mediatora.

Zaznaczając, iż przestrzeganie z góry ustalonych założeń zapewni sprawny przebieg mediacji, należy pokrótce dokonać ich analizy i interpretacji. Wśród zasad mediacji należy kolejno wymienić zasadę dobrowolności, poufności, bezstronności, neutralności i akceptowalności (Rękas, 2003). Zasada dobrowolności wskazuje, iż autentyczną intencją uczestników posiedzenia pojednawczego jest podjęcie starań, aby rozwiązać zaistniałą pomiędzy nimi sytuację sporną. Można więc przyjąć, iż dobrowolność wzięcia udziału w mediacji przekłada się na jakość i częstotliwość współpracy między zainteresowanymi, zwłaszcza jeżeli mówimy o partnerstwie biznesowym. Następną zasadą mediacji jest bezstronność, narzucająca mediatorowi obiektywne traktowanie każdej ze stron postępowania i zabraniająca mu opowiadania się za którąś z nich. Często mylona jest z zasadą neutralności, która z kolei zakłada, iż „ugoda zawarta przed mediatorem ma satysfakcjonować wyłącznie strony. To one są panami konfliktu i wyłącznie one są w stanie określić, czy proponowane rozwiązania są dla nich akceptowalne” (Sitarz, 2015, s. 33). Ponadto zasada bezinteresowności wyraźnie wskazuje, że mediator nie ma żadnych korzyści z tego, że między stronami zostanie zawarta ugoda mediacyjna bądź też nie. Z kolei akceptowalność narzuca stronom postępowania me-

diacyjnego przyjęcie obowiązujących zasad mediacji, jak i zaakceptowanie osoby mediatora jako przewodniczącego mediacji. Zarówno oni, jak i sam mediator mają prawo do zmiany kierującego procesem mediacyjnym (Rękas, 2003). Podkreślić należy, iż to właśnie zasady mediacyjne wyznaczają sposób postępowania uczestników mediacji oraz stanowią fundament podjęcia kolejnych jej etapów.

Ideą mediacji jest, aby zapobiec ponownemu pojawieniu się sytuacji konfliktowych, jakich doświadczyły uczestniczące w niej strony. Złotym środkiem w osiągnięciu tego celu są odgórnie narzucone zasady, jak i sama procedura pojednawcza. Ważnym aspektem mediacji gospodarczych i biznesowych, często podejmowanym w kontekście podtrzymywania współpracy oraz regulacji wzajemnych stosunków, jest ustalanie oraz przestrzeganie warunków ugody mediacyjnej.

Można zatem zauważyć, iż bezwzględnym warunkiem rozpoczęcia mediacji jest zgoda i wyrażenie chęci na uczestniczenie w niej przez strony pozostające w sporze, jak również obecność mediatora pełniącego rolę przewodniczącego mediacji.

4. Mediator jako przewodniczący mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych

Niewątpliwie za przebieg mediacji przede wszystkim odpowiadają strony postępowania mediacyjnego, zaś jakość i częstotliwość relacji zachodzących między nimi będzie decydowała o powodzeniu procesu mediacyjnego. Rola mediatora ogranicza się do profesjonalnego kierowania procesem mediacji, a kluczem do osiągnięcia porozumienia pomiędzy stronami wydaje się być umiejętnie użyte przez niego słowo (Wolańska, 2016). Celem każdego procesu mediacyjnego jest rozwiązanie sytuacji spornej zaistniałej w obrębie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywają postawy, jakie przyjmują obie strony postępowania mediacyjnego, a przede wszystkim ich chęć i gotowość do podjęcia działań mających na celu osiągnięcie porozumienia. W samym spotkaniu nierzadko biorą udział także pełnomocnicy stron. Nie bez znaczenia pozostaje również rola, jaką pełni bezstronny i neutralny mediator, sprawujący funkcję przewodniczącego mediacji (Lewicka, 2008, s. 137).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 kwietnia 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania zalicza mediatora do kategorii zawodowej o nazwie „Specjaliści do spraw społecznych” i nadaje kod 263502 (RMGiP, 2010). Z kolei kryteria stawiane kandydatom na mediatora zawarte są w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości, na mocy którego wynika, że „Postępowanie mediacyjne może prowadzić osoba godna zaufania, która posiada polskie obywatelstwo, obywatelstwo innego państwa członkowskiego UE i EFTA lub obywatelstwo innego państwa, o ile przepisy UE tak stanowią, korzysta w pełni z praw cywilnych i obywatelskich, ukończyła 26 lat, biegle włada językiem polskim, nie była skazana za przestępstwo umyślne lub umyślne przestępstwo skarbowe, posiada odpowiednie umiejętności likwidowania konfliktów oraz wystarczającą do przeprowadzania postępowania mediacyjnego wiedzę, w szczególności w zakresie psychologii, pedagogiki, socjologii, resocjalizacji lub prawa, i dają rękojmię należytego wykonywania obowiązków, została wpisana do wykazu instytucji i osób godnych zaufania uprawnionych do przeprowadzania postępowania mediacyjnego” (RMS, 2015). Aspekt ten nabiera

szczególne znaczenia, bowiem nie kto inny, ale mediator kieruje procesem pojednawczym i w dużej mierze od jego osobistej postawy będzie zależało powodzenie całej sprawy. Nasuwa się wobec tego przypuszczenie, że osoba niespełniająca któregoś z wymienionych powyżej warunków na stanowisko mediatora swoją niekompetencją mogłaby doprowadzić do pogłębienia się konfliktu zamiast jego rozwiązania. Mediator, który potrafi sprawnie zarządzać przebiegiem mediacji, jak również pilnować przestrzegania z góry ustalonych norm i zasad, powinien mieć świadomość towarzyszących temu wartości. Wiadomo bowiem, że nadrzędnym celem mediacji jest osiągnięcie porozumienia na fundamencie wzajemnego zrozumienia, akceptacji, mając na uwadze szeroko pojęte dobro drugiej osoby.

Wynagrodzenie mediatora sądowego jest regulowane przepisami. W sprawach o prawa majątkowe wynosi ono 1% wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 150 złotych i nie więcej niż 2000 złotych za cały proces mediacyjny. W sprawach, gdzie wartości przedmiotu sporu nie da się określić oraz w sprawach o prawa niemajątkowe zarobki mediatora za pierwsze posiedzenie wynoszą 150 złotych, za każde kolejne 100 zł, lecz łącznie nie mogą przekroczyć kwoty 450 złotych. Koszty mediacji ponoszą obie strony. W przypadku mediacji pozasądowych strony wspólnie z mediatorem uzgadniają stawkę (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2022).

Art. 12 Kodeksu Etyki Mediatora wskazuje na poszczególne jego zadania. Jako przewodniczący mediacji ułatwia stronom wymianę opinii oraz poznanie ich rzeczywistych motywów, oczekiwań i dążeń. Każde posiedzenie mediacyjne stanowi dla mediatora szansę na pomoc uczestnikom mediacji w zrozumieniu ich wzajemnych postaw i ustaleniu akceptowalnych przez nich warunków ugody. To przedsiębiorcy uczestniczący w mediacji decydują finalnie o warunkach umowy mediacyjnej (KEM, 2006, s. 10).

Wydaje się, że profesjonalizm kierującego procesem mediacyjnym należy rozpatrywać w kategoriach wiedzy z zakresu psychologii konfliktu, zarządzania konfliktem oraz samej mediacji (Sitarz, 2015, s. 246). Niemniej jednak nie bez przyczyny wśród wymagań stawianych kandydatowi na mediatora pierwszorzędne znaczenie, tuż obok doświadczenia życiowego, mają jego cechy osobowościowe. Zasadnie bowiem podkreśla się rolę autorytetu mediatora w oddziaływaniu na strony postępowania pojednawczego. Konkludując, mediator, który traktuje swoją profesję z powołaniem i jest autentycznie zainteresowany losem uczestników mediacji, uczy rozwiązywania problemów, motywuje do korzystnych zmian oraz dostarcza pozytywnych wzorców. Ponadto poznając metody i techniki pracy z drugim człowiekiem, wzbogaca swój warsztat pracy. Niemniej jednak zwraca się uwagę, żeby oprócz kompetencji miękkich mediator posiadał także niezbędną fachową wiedzę na temat działania firm. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której mediator nie rozumie istoty przedmiotu sporu.

Podsumowując, powodzenie procesu mediacji jest determinowane stanowiskiem, jakie zajmują strony mediacji, przedmiotem mediacji oraz strategią pracy mediatora. Najważniejsze jest, aby proces mediacyjny zakończył się porozumieniem satysfakcjonującym obie strony i jednocześnie warunkował poprawę ich wzajemnych relacji biznesowych. Ogromne znaczenie przypisuje się kompetencjom mediatora. Zasadne zatem wydaje się być stwierdzenie, iż wyzwaniem każdego mediatora jest nieustanne zdobywanie wiedzy z zakresu mediacji oraz pogłębianie jej w taki sposób, aby znalazła swoje zastosowanie w praktyce.

5. Zastosowanie mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych

Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie problemowe: Jakie jest zastosowanie mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych? W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie badawcze problemowe poddano analizie dane zastane (w zakres których weszły materiały i raporty badawcze na temat mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych Ministerstwa Sprawiedliwości, Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej oraz Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Uniwersytecie Warszawskim), które przeanalizowano pod kątem zastosowania mediacji sądowych w sprawach gospodarczych i biznesowych. Analizie poddano takie zmienne, jak: liczbę prowadzonych mediacji gospodarczych na przestrzeni lat, przedmiot spraw kierowanych do mediacji i częstotliwość zawieranych ugód przed mediatorem.

Tabela 1. Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach okręgowych

Lata	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 § 1 kpc)	Umorzone postępowania w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183§ 1 i 2 kpc)
2006	116	23
2007	101	24
2008	77	7
2009	141	29
2010	192	27
2011	376	71
2012	717	129
2013	1 156	195
2014	1 262	251
2015	1 606	302
2016	2 034	383
2017	1 960	466
2018	2 128	393
2019	2 296	508
2020	2 250	473

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informator Statystyczny, 2020.

Z danych statystycznych zawartych w powyższej tabeli można wnioskować, że liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu, stale wzrasta, a w wyniku zawartych i zatwierdzonych przez sąd ugód mediacyjnych coraz częściej sprawy te kończą się umorzeniem postępowania. O ile w 2006 roku w sądach okręgowych odnotowano 116 spraw gospodarczych skierowanych do mediacji, o tyle w 2013 roku wskaźnik ten wynosił 1156 spraw, a w 2020 roku 2250 spraw. Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądowego na przestrzeni lat 2006–2020 wzrosła dziewiętnastokrotnie, co może świadczyć o ogromnym zainteresowaniu tego rodzaju działaniem.

Tabela 2. Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach rejonowych

Lata	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 § 1 kpc)	Umorzone postępowania w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183§ 1 i 2 kpc)
2006	140	28
2007	157	40
2008	133	36
2009	399	69
2010	656	142
2011	1 053	182
2012	1 637	293
2013	1 656	340
2014	1 834	296
2015	4 138	338
2016	4 210	452
2017	3 542	530
2018	2 794	451
2019	3 442	589
2020	3 950	751

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informator Statystyczny, 2020.

Z raportu przedstawionego przez Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że także w sądach rejonowych mediacja znajduje swoje zastosowanie. W 2006 roku odnotowano 140 spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu, z czego w 28 przypadkach umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem. W 2011 roku tego typu spraw było 1053, w 2015 – 4138, zaś w 2020 roku – 3950. Na przestrzeni czternastu lat wskaźnik ten wzrósł prawie trzydziestokrotnie, co można potraktować jako ogromny sukces w promowaniu idei mediacji w sprawach gospodarczych i ukazywaniu pozytywnych aspektów jej zastosowania. Wyniki badań dowodzą, że jedna trzecia spraw kierowanych do mediacji zostaje umorzona na podstawie ugody zawartej przed mediatorem.

W 2015 roku przedstawiciele Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Uniwersytecie Warszawskim poddali analizie i interpretacji akta sądowe w sprawach gospodarczych skierowanych do mediacji w latach 2013–2015 w Sądzie Okręgowym w Warszawie (N=ogółem 520 spraw). W toku badań ustalono, iż do mediacji skierowano największy odsetek spraw dotyczących roszczeń z tytułu umów o świadczenie usług (18% ogółu badanych spraw, gdzie N=488). Na drugim miejscu znalazły się sprawy dotyczące umów o roboty budowlane i inwestycyjne (17% ogółu badanych spraw), zaś kolejne miejsca zajęły sprawy z tytułu umów sprzedaży (11% ogółu badanych spraw), roszczeń w przedmiocie umowy najmu lub dzierżawy (8% wszystkich analizowanych spraw) oraz sprawy dotyczące nie-

uczciwej konkurencji (5% badanych spraw). Przy tym ugodę mediacyjną zawierano o wiele częściej w przypadku roszczeń z tytułu umowy sprzedaży (42% przypadków) i umów o roboty budowlane i inwestycyjne (41% przypadków) niż w sytuacji, gdy sprawy dotyczyły nieuczciwej konkurencji (8% przypadków). Spotkania mediacyjne odbywały się w większości analizowanych przypadków w obecności pełnomocników stron, lecz nie wykazano, żeby miało to wpływ na wskaźnik zawieranych uгод mediacyjnych (UW, 2016).

Niewątpliwie mediacje w sprawach gospodarczych i biznesowych skracają czas postępowania sądowego, a sama ugoda mediacyjna warunkuje skuteczną i nierzadko długoterminową współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami. W latach 2016–2017 Francusko-Polska Izba Gospodarcza przeprowadziła badania barometru CSR wśród reprezentantów 67 przedsiębiorstw, wśród których 65% stanowiły firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników. Badanie barometru CSR uświadamia, że w 2017 roku 79% przedsiębiorstw stosuje na co dzień procedury współpracy z partnerami biznesowymi, wskazując, jak ważne jest rozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Należy zatem zauważyć, że mediacja jest popularną metodą alternatywnego rozstrzygnięcia sporów pomiędzy przedsiębiorstwami na drodze współpracy opartej o normy i wartości etyczne. Prowadzona analiza wskazuje, że 95% badanych firm posiada system zarządzania programem etycznym. Ponadto 86% ankietowanych osób przyznaje, że wartości etyczne są wpisywane w misję/wizję przedsiębiorstw, 89% wskazuje, że zasady etyczne są komunikowane wewnątrz organizacji, zaś 75% badanych deklaruje istnienie kodeksu etyki zawodowej. Można zauważyć, że mediacje znajdują swoje zastosowanie w firmach, w których znaczną uwagę przywiązuje się do norm i wartości etycznych. Warto też dodać, że mediacja będzie o wiele częściej stosowana w przedsiębiorstwach, które miały z nią styczność i jej skuteczność oceniały na bardzo wysokim poziomie. Wyniki badań sondażowych przeprowadzonych w 2008 i 2009 roku na reprezentatywnej próbie Polaków (N=1542) dowodzą o odmiennej percepcji skuteczności różnych podejść do rozwiązywania lub/i rozstrzygnięcia konfliktów ze względu na styczność badanych z mediacją. Osoby świadome istoty mediacji oraz możliwości jej zastosowania w konfliktach i sporach gospodarczych zdecydowanie wyżej oceniały skuteczność mediacji niż badani, którzy nie mieli styczności z tą metodą (Plucińska-Nowak, 2021, s. 197). Ustalono również, że jednym z najważniejszych czynników determinujących udział w mediacjach dużych przedsiębiorstw i korporacji była klauzula mediacyjna zawarta w poprzedzającej spór umowie (Plucińska-Nowak, 2021, s. 217). Zobowiązanie do mediacyjnego rozwiązywania sporów wynikających z zawartych umów jest jednym z najlepszych rozwiązań podnoszących częstotliwość spraw kierowanych do mediacji.

Z mediacji mogą korzystać partnerzy biznesowi, jak również przedsiębiorcy, którym zależy na utrzymaniu dobrego wizerunku wśród klientów i pracowników. Najczęstszymi przedmiotami mediacji są sprawy o zapłatę, zawarte w przedmiocie umowy, spory/konflikty z klientami czy nawet trudne sytuacje wynikające ze stosunku pracy.

W mediacji pozasądowej nie ma oczywistego podziału na powoda i pozwanego, a sam proces powoduje, że przedsiębiorcy nie są stawiani w opozycji do siebie. Wspólnie pracują nad polubownym rozwiązaniem powstałego pomiędzy nimi sporu, co bezpośrednio będzie przekładało się na efektywność mediacji, mierzoną wskaźnikami jakości relacji biznesowej oraz jakością realizacji warunków ugody mediacyjnej. Ponadto umowa mediacyjna po nadaniu

klauzuli wykonalności ma walor ugody sądowej. Można zaryzykować postawienie tezy, że spór rozstrzygany w toku postępowania sądowego jest mało efektywny. Po pierwsze konflikt celowo jest zawężany do przedmiotu sporu zgłoszonego na drogę sądową i obciąża strony finansowo. Po drugie nierzadko pojawiają się negatywne emocje, a podmioty sporu wzajemnie się oskarżają o zaistniałą sytuację. Często finałem rozpraw sądowych jest utrata renomy firm biorących w nich udział (Caim.com, 2018).

Do najważniejszych zalet stosowania mediacji w zarządzaniu firmą można zaliczyć stosunkowo szybki czas postępowania, niskie w porównaniu z sądowymi koszty finansowe, okazję do uregulowania relacji biznesowych oraz podtrzymania współpracy biznesowej, poufność informacji ujawnianych w trakcie postępowania mediacyjnego, odformalizowanie. Mediacje są dobrym rozwiązaniem zwłaszcza dla firm, którym zależy na utrzymaniu dobrej opinii w środowisku przedsiębiorców (Caim.com, 2018).

Do argumentacji ukazującej perspektywę rozwoju mediacji pozasądowej w zarządzaniu firmą należy zaliczyć: porównanie kosztów postępowania sądowego z kosztami sądowej procedury mediacyjnej. Z obliczeń A. Rękas wynika, że „przy założeniu, że postępowanie sądowe zakończy się na pierwszym posiedzeniu, bez dodatkowych kosztów nakładu, koszt wynosi 384,05 zł, podczas gdy mediacji, na którą kieruje sąd, 132 zł” (Rękas, 2003, s. 42–44). Ponadto umowa mediacyjna zobowiązuje strony do przestrzegania zobowiązań, które co do zasady sami sobie wypracowali, co z pewnością znajdzie swoje przełożenie na efektywność mediacji i dalszą współpracę biznesową.

Niemniej jednak należy zwrócić uwagę na nadal niską świadomość społeczną w zakresie idei mediacji gospodarczych i biznesowych oraz możliwości jej stosowania. Zdarza się, że strony nie chcą brać udziału w mediacji, ponieważ nie wiedzą, na czym polega, lub też godzą się na mediację, lecz nie rozumieją specyfiki jej przebiegu bądź nie traktują jej jako formy i szansy rozwiązania dotyczącego ich sporu. Strony często nie podejmują inicjatywy wyjścia z sytuacji, w której się znaleźli, biernie podporządkowując się temu, co zostanie ustalone na procesie sądowym.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu jest etyczna koordynacja relacji gospodarczych i biznesowych, a także umiejętność zarządzania konfliktem w myśl wdrażania mediacji w sprawach gospodarczych i biznesowych. Analiza dotychczasowych doniesień naukowo-badawczych pozwoliła ustalić, że mediacja jest skuteczną formą usprawniania komunikacji, wspomaganie współpracy oraz rozwiązywania problemów w firmie i w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu ze względu na częstotliwość jej stosowania. Niemniej jednak, jak słusznie zauważa Ewa Gmurzyńska: „Pomimo że większość osób, które zetknęły się z mediacją, ocenia ją bardzo pozytywnie i uważa, że jest to postępowanie korzystne dla rozwiązywania wielu sporów cywilnych, to jednak w dalszym ciągu jej zastosowanie w krajach europejskich jest stosunkowo niewielkie, a postępowanie przed sądem pozostaje podstawową, a w wielu krajach jedyną metodą rozwiązywania sporów” (Gmurzyńska, 2022). Nie zmienia to faktu, że w ostatnich latach rosło zainteresowanie mediacją, co wyrażało się między innymi poprzez liczbę spraw kierowanych w drodze postanowienia sądu na mediację. Najczęściej przedmiotem sprawy były roszczenia z tytułu umów o świadczenie usług oraz umów o roboty drogowe i inwestycyjne, które najczęściej kończyły się zawarciem porozumienia mediacyjnego i w efekcie umorzeniem postępowania. Rzadko dochodziło do zawarcia ugody mediacyjnej w sprawach o nieuczciwą konkurencję.

6. Podsumowanie

Mediacja jest jedną z najbardziej znanych i rozpowszechnionych metod alternatywnego rozwiązywania sporów z uwagi na fakt, że podmioty biorące w niej udział same decydują o ich dalszych losach. Konstrukttywne osiągnięcie porozumienia w wyniku mediacji umownej czy sądowej wydaje się być lepszym rozwiązaniem niż czasochłonne i kosztochłonne procedowanie sądowe.

Analiza dotychczasowych doniesień naukowo-badawczych pozwoliła ustalić, że mediacja jest skuteczną formą usprawniania komunikacji, wspomaganie współpracy oraz rozwiązywania problemów w firmie. Mediacja jest jednym z najczęściej wybieranych sposobów alternatywnego rozwiązania sporu z uwagi na stosunkowo niskie koszty i szybki czas postępowania. Ponadto stwarza przestrzeń, w której to przedsiębiorcy wypracowują warunki ugody mediacyjnej, mając realny wpływ na to, w jaki sposób zakończy się powstały pomiędzy nimi spór.

Mediacje sądowe w sprawach gospodarczych i biznesowych prowadzone przez kompetentnego mediatora są gwarancją utrzymania pozytywnych relacji pomiędzy współpracującymi ze sobą przedsiębiorstwami, co jest najważniejszą gwarancją udanego biznesu. Należy bowiem wyjść z założenia, że współcześnie wiele firm doświadcza na co dzień kryzysów związanych z obszarem współpracy z partnerami biznesowymi, jak również w kwestiach finansowych. Mediacja zatem pozwala utrzymać dobre relacje pomimo sytuacji trudnych.

Na koniec warto dodać, iż w dobie współczesnych rozwiązań technologicznych do głosu coraz częściej dochodzą także e-mediacje prowadzone w sprawach gospodarczych i biznesowych. Porozumienie zawierane na odległość może być równie skuteczne i efektywne, co ugoda zawierana między stronami w mediacji stacjonarnej. Zmianie ulega jedynie forma mediacji, nie zaś jej cel. Zastosowanie mediacji elektronicznych nasiliło się w trakcie pandemii COVID-19 i zarazem stanowiło przyczynę do podjęcia dyskusji na temat upowszechnienia tego typu mediacji.

Bibliografia

- Bieńkowska, E. (1999). *Poradnik mediatora*. Warszawa: Wyd. Zrzeszenia Prawników Polskich, ISBN 9788387218164.
- Caim.com. (2018). *Mediacja jako skuteczne narzędzie zarządzania firmą* [online, dostęp: 2022-03-30]. Dostępny w Internecie: <https://caim.com.pl/stefa-wiedzy/mediacja-jako-skuteczne-narzedzie-zarzadzania-firma>.
- Gmurzyńska, E. (2009). Rodzaje mediacji. W: L. Mazowiecka (red.). *Mediacja*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business. ISBN 9788376018775.
- Gmurzyńska, E. (2022). *Mediacja w sprawach gospodarczych – rzeczywistość, czy iluzja?* [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: https://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/19/Mediacja_w_sporach_gospodarzych_-_rzeczywistosc_czy_iluzja.pdf.
- Hopt, K.J., Steffek, F. (2013). *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199653485.
- Informator Statystyczny. (2020). *Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w latach 2006–2020 w sądach*. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej, Departament Strategii i Funduszy Europejskich Ministerstwa Sprawiedliwości [online, dostęp: 2022-02-22]. Dostępny w Internecie: <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie>.
- Lewicka, A. (2008). Spotkania mediacyjne, czyli wystąpienia mediatora. W: A. Lewicka (red.). *Profesjonalny mediator. Zostań nim! Poradnik metodyczny*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 135–142.
- Majcher-Guzik, P. (2010). *Mediacje pracownicze*. Dogma [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: <https://dogma.org.pl/wp-content/uploads/Poradnik-prawny-Mediacje-pracownicze.pdf>.

- Market.Mediacje. (2021). *Mediacje społeczne* [online, dostęp: 2021-11-29]. Dostępny w Internecie: <http://www.mediacje.biz/mediacje/mediacje-spoeczne.html>.
- Mediator.org.pl. (2022). *Mediacje gospodarcze* [online, dostęp: 2022-03-31]. Dostępny w Internecie: <https://mediator.org.pl/o-mediacji/mediacje-gospodarcze>.
- Ministerstwo Sprawiedliwości. (2022). *Mediacje* [online, dostęp: 2021-11-27]. Dostępny w Internecie: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/mediacje>.
- Moore, C. (2014). *The mediation process. Practical strategies for revolving conflict*. San Francisco, John Wiley & Sons, ISBN 9781118304303.
- Plucińska-Nowak, M. (2021). *Status i oblicza mediacji w społeczeństwie polskim*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza. ISBN 9788375890815.
- Rękas, A. (2003). Rzeczywiste koszty postępowania karnego a koszty postępowania mediacyjnego. *Mediator*, 24, 9–24.
- Sitarz, O. (2015). *Metodyka pracy mediatora w sprawach karnych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. ISBN 9788379305940.
- UW. (2016). *Badanie akt sądowych w sprawach gospodarczych skierowanych do mediacji w latach 2013-2015 w Sądzie Okręgowym w Warszawie*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Wolańska, I. (2016). *Mediacje między sprawcami przestępstw i ich ofiarami (na przykładzie Sądu Rejonowego w Kielcach)*. *Społeczeństwo i rodzina*, 2, 146–159.

Akty prawne

- KEM. (2006). *Kodeks Etyki Mediatora*. Warszawa: Polskie Centrum Mediacji.
- KPC. (2005). *Ustawa - Kodeks postępowania cywilnego*. Dz. U., nr 172, poz. 1438.
- RMGiP. (2010). *Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania*. Dz. U. 2010 nr 82, poz. 537.
- RMS. (2015). *Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie postępowania mediacyjnego w sprawach karnych*. Dz. U. 2015 poz. 716.
- UozKPC (2005). *Ustawa o zmianie Kodeksu Postępowania Cywilnego oraz niektórych innych ustaw*. Dz. U. 2005 nr 172, poz. 1048.
- KPK. (2013). *Kodeks postępowania karnego oraz niektórych innych ustaw*. Dz. U. 2013 poz. 1247.

Application of court mediation in economic and business matters

Abstract: Company owners or people managing the company face various problems, conflicts and disputes on a daily basis. Some of them are a real challenge for them and, as a consequence, lead to mediation interventions. These, in turn, are an alternative to resolving a dispute or a business conflict and bring hope for an improvement in the quality of the company's operation within its management system. It should be noted that mediation is a process of voluntary and confidential dispute resolution in the presence of a neutral and impartial mediator. In a relatively short time and at low costs, en-

tities participating in mediation can achieve a satisfactory solution, which in many cases translates into their further business cooperation. The aim of the article is to present the positive results of the use of mediation in economic and business cases. The article is an attempt to answer the problem question: What is the use of mediation in economic and business matters? The essence of mediation, its principles and stages of the mediation procedure as well as its application in company management will be briefly explained and discussed.

Keywords: mediation, business cooperation, entrepreneur

Koncepcja CSR. Charakterystyka, CSR jako element strategii organizacji

Edgar Kobos

Akademia Leona Koźmińskiego,
Polska

E-mail: edgar.kobos@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4127-0827

Nikodem Patejczyk

Akademia Leona Koźmińskiego,
Polska

E-mail:
nikodem.patejczyk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2121-6842

Abstrakt: Celem artykułu jest uporządkowanie dotychczasowej twórczości badaczy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Zjawisko to wraz z upływem lat staje się coraz powszechniejsze w jednostkach biznesowych. Przed przygotowaniem artykułu zostały przeanalizowane opracowania naukowe opublikowane w XXI wieku i ostatnim ćwierćwieczu XX wieku. Konsumenty przykładają coraz większą wagę do postępowania firm w zakresie CSR. Początkowo jedynie największe biznesy interesowały się, opracowywały i wdrażały strategie odpowiedzialnego biznesu. W dzisiejszych czasach wielkość podmiotu nie różnicuje podejścia do CSR, ponieważ zarówno korporacje, przedstawiciele sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak również mikroprzedsiębiorstwa stosują te zasady. Dotychczasowy dorobek naukowy wypracowany przez niezależnych badaczy w analizowanym zakresie na przestrzeni ostatnich 50 lat umożliwia efektywną weryfikację działań firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W przyszłości należy podjąć badania w kierunku ustalenia wpływu pandemii COVID-19 na sposób realizowania funkcji przywództwa.

Słowa kluczowe: CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, marketing społeczny

1. Wprowadzenie

Istnieje wiele definicji określających znaczenie pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu”. Najszersza z nich to taka, która obejmuje całość działań podejmowanych przez dany podmiot, mających na celu utożsamianie się organizacji z problemami społeczeństwa. Różne definicje tego określenia łączy zawsze część wspólna, która podkreśla znaczenie odpowiedzialności społecznej spoczywającej na firmach należących do sektora prywatnego (Teraji, 2009). Prywatne przedsiębiorstwa powstawały po to, aby generować zysk, jednak w dzisiejszych czasach częściej podkreślane jest ich znaczenie dla kształtowania wspólnego dobra. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zjawiskiem, które na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci zyskuje na popularności. Coraz wię-

Publikacja sfinansowana przez:
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:
Edgar Kobos
Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 57/59
03-301 Warszawa, Polska
E-mail: edgar.kobos@gmail.com

cej instytucji zaczyna interesować się istotą i znaczeniem CSR (z ang. *Corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu). Kolejne firmy tworzą i wdrażają indywidualne strategie w tym obszarze, a konsumenci częściej niż kiedykolwiek wcześniej zwracają uwagę na podejście firmy do spraw odpowiedzialności społecznej przy dokonywaniu decyzji o zakupie konkretnych produktów (Maak, 2008; Kakabadse, Kakabadse, Rozuel, 2007). Celem niniejszego artykułu jest usystematyzowanie obecnej wiedzy i dorobku współczesnej nauki w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to obszar naukowy, w którym specjalizuje się coraz większe grono badaczy, a liczba publikacji i badań przeprowadzanych w tej dziedzinie stale wzrasta. Pandemia COVID-19 zmieniła funkcjonowanie środowisk biznesowych na całym świecie we wszystkich jego aspektach. Jest to doskonały moment historyczny na podsumowanie wyników prac badaczy w erze przed pandemią i analizę zebranych przez nich informacji. Opracowanie to poprzez usystematyzowanie dotychczasowej wiedzy ma w szczególności za zadanie pomóc przyszłym badaczom zjawiska CSR. Wpływ pandemii COVID-19 na poszczególne obszary życia społeczno-gospodarczego jest widoczny, a w przyszłości warto zweryfikować strategie społecznej odpowiedzialności firm oraz to, w jaki sposób one ewoluowały podczas ogólnoświatowej epidemii.

2. Podstawowe założenia koncepcji CSR

Zakres teoretyczny pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu obejmuje ogół wszystkich wysiłków podejmowanych w sposób nieprzymuszony i dobrowolny przez podmioty prywatne. Podstawowym celem istnienia przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie i generowanie zysku. CSR powiększa katalog celów działania biznesu o przejęcie na siebie większej części odpowiedzialności za sprawy społeczne, środowiskowe i klimatyczne, aniżeli jest to niezbędne dla przetrwania i generowania zysku przedsiębiorstwa (Adamus-Matuszyńska, 2013). Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zagadnieniem interdyscyplinarnym, badanym przez naukowców z różnych dyscyplin:

– CSR w ujęciu nauk o zarządzaniu Edwarda Freemana (Freeman, 1984) zakłada, że zjawisko społecznej odpowiedzialności biznesu powstaje wskutek niezamierzony przy realizacji podstawowych celów i podstawowej działalności przedsiębiorstwa na styku ze wszystkimi jego interesariuszami;

– CSR w ujęciu nauk ekonomicznych Milтона Friedmana (Friedman, 1970) zakłada odpowiedzialność przedsiębiorstwa za finanse inwestorów, które zdecydowali się oni powierzyć biznesowi;

– CSR w ujęciu etycznym Wojciecha Gasparskiego (Gasparski, 2007, s. 397–398) zakłada wkład sektora prywatnego w rozwój poczucia odpowiedzialności każdej jednostki i obywatela za ogół spraw społecznych, a także budowanie aktywnego społeczeństwa obywatelskiego.

Uporządkowania wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w 2010 roku podjęła się Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna (ISO). Efektem prac ponadnarodowego zespołu roboczego z kilkudziesięciu państw jest norma ISO 26000 (Rojek-Nowosielska, 2017). ISO 26000 dzieli CSR na 7 odrębnych i niezależnych obszarów:

– ład organizacyjny;

- prawa człowieka;
- stosunki pracy;
- środowisko;
- sprawiedliwe praktyki rynkowe;
- relacje z konsumentami;
- zaangażowanie społeczne.

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu a współczesna koncepcja zarządzania

Naukowcy nurtu współczesnej koncepcji zarządzania podejmują temat społecznej odpowiedzialności biznesu jako zjawiska będącego jedną z integralnych, nierozłącznych części nauk o zarządzaniu i samej sztuki zarządzania. Według Druckera (Drucker, Maciariello, 2011) każda jednostka sektora prywatnego składa się z trzech części, które wspólnie tworzą jedną całość. Części te są definiowane jako: biznes, organizacja i instytucja społeczna. Każda część może być nazywana także „wymiarom” przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku innych naukowców reprezentujących nauki o zarządzaniu, Drucker dzieli aktywności przedsiębiorstwa na poszczególne wycinki, a każdy z nich odpowiada jednemu z trzech wymiarów: biznes – działalność mająca na celu przetrwanie i wytworzenie zysku; organizacja – stworzona przez ludzi i dla ludzi; instytucja społeczna – bierze na siebie część odpowiedzialności za losy społeczeństwa w ujęciu zarówno globalnym, jak i lokalnym. CSR jest rozumiany jako inwestycja przedsiębiorstwa w jego relacje ze społeczeństwem, a wielkość nakładów na te działania rośnie wraz z rozwojem i zasięgiem działania przedsiębiorstwa. Z kolei P. Kotler (Gaczevska-Kaczan, 2004) wyróżnia zasoby ludzkie firmy jako jej najważniejsze aktywo. Podkreśla znaczenie kapitału społecznego dla prawidłowego funkcjonowania sektora prywatnego. Wkład przedsiębiorstwa w rozwój kapitału społecznego powoduje, że przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty transakcyjne prowadzonej działalności. Otoczenie biznesowe może być „przychylne” albo „wrogie” organizacji, a działania wspierające społeczną odpowiedzialność biznesu podejmowane przez nią sprawiają, że otoczenie, zarówno bliższe, jak i dalsze, staje się przychylne. Brak tych działań bądź realizowanie ich w nieodpowiedni sposób powoduje, że otoczenie staje się wrogie. M. Porter postrzega przedsiębiorstwo jako integralną część społeczeństwa. Odrzuca perspektywę działalności mającej na celu generowanie zysku, która jest naturalna dla sektora prywatnego, jako niebędącej możliwą do pogodzenia z działalnością na rzecz dobra wspólnego. Porter podkreśla, że „Przedsiębiorstwa nie funkcjonują w izolacji od otaczającej je społeczności” (Porter, Kramer, 2007).

4. Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu stosowane przez przedsiębiorstwa

Aby realizować społeczną odpowiedzialność biznesu poprzez organizacje sektora prywatnego, podmioty te wykorzystują różne narzędzia. Do tych najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa należą:

- kampanie społeczne;

- kodeks etyczny przedsiębiorstwa;
- wolontariat pracowniczy;
- inwestycje w ekologię i przeciwdziałanie negatywnym zmianom środowiska naturalnego;
- marketing zaangażowany społecznie;
- nadzór korporacyjny;
- raporty społeczne;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne.

Poszczególne narzędzia różnią się od siebie w sposób znaczący. Wraz ze wzrostem zasięgu oddziaływania i budżetu przedsiębiorstwa na cele CSR niektóre instrumenty stają się bardziej popularne. Dla najmniejszych jednostek najbardziej kapitałochłonne środki, jak kampanie społeczne, są niedostępne lub bardzo rzadko stosowane. Podmioty dysponujące najmniejszym kapitałem na cele CSR ograniczają się do wprowadzenia kodeksu etycznego albo całkowitej rezygnacji z tych działań. Wielkość organizacji nie ma wpływu na jej skłonność do inwestycji w ekologię i przeciwdziałanie negatywnym zmianom środowiska naturalnego, ponieważ te obecne są zarówno w sektorze mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw, a także korporacji (Leoński, 2016).

5. CSR jako element strategii organizacji

Nie ulega wątpliwości, że dzięki prospołecznemu charakterowi swojej działalności organizacja zyskuje wiele korzyści i udogodnień. Możemy je pogrupować na dwie kategorie: korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze to zyski bezpośrednio dotyczące konkretnego przedsiębiorstwa. Do grupy korzyści zewnętrznych należą natomiast beneficjenci korzystający z wartości tworzonych przez firmę. Jest to głównie otoczenie zewnętrzne organizacji, a więc jej kluczowi interesariusze. Pozytywnymi zjawiskami wynikającymi z koncepcji odpowiedzialnego biznesu są m.in.: wzrost zainteresowania ze strony inwestorów, konkurencyjności, lojalności klientów, utrzymywanie korzystnych relacji z władzami lokalnymi, lecz przede wszystkim wzmacnianie pozytywnego wizerunku wśród pracowników zaangażowanych bezpośrednio w funkcjonowanie konkretnej instytucji. Mocną stroną firm odpowiedzialnych społecznie jest także atrakcyjność w poszukiwaniu zatrudnienia przez przyszłych i potencjalnych pracowników (Kowalska, 2020).

Stosowanie reguł związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest także kluczowym źródłem zdobywania przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Powoduje to zwiększoną mobilizację w konstruowaniu innowacyjnych rozwiązań produkcyjnych, co z kolei pozwala zmniejszyć koszty produkcji. Siłą CSR jest także prowadzenie aktywnej komunikacji ze swoimi najważniejszymi interesariuszami. Takie rozmowy są doskonałą okazją do otrzymywania informacji od najbliższego otoczenia, co ewentualnie należy poprawić w swojej linii produkcyjnej, żeby ulepszyć swoją ofertę produktową na przyszłość. Niezwykle ważny jest też poziom wiarygodności, który reprezentuje dane przedsiębiorstwo. Zwiększa on zaufanie wśród zewnętrznych inwestorów skłonnych do zainwestowania swojego kapitału w strategiczne projekty. Dotyczy to również sektora bankowego, który udziela pożyczek. W przypadku klientów transparentna realizacja misji wyznaczonej przez firmę wiąże się z większymi skłonnościami do zakupu produktu i rozpowszechniania marki wśród ro-

dziny, znajomych. Natomiast pracownicy rozumieją odgrywane przez siebie role, znają zakres obowiązków oraz są bardziej zmotywowani do ich wykonywania (Bem-Kozieł, 2008, s.242–243). Do osiągnięcia wyżej wymienionych sukcesów w dziedzinie strategii prospołecznej organizacja musi zachować odpowiedni poziom odpowiedzialności w następujących obszarach (Skrzypek, 2015, s. 198-199):

1. Odpowiedzialność ekonomiczna – zyski ze sprzedaży, maksymalizacja dochodów, minimalizacja kosztów.
2. Odpowiedzialność prawna – przestrzeganie przepisów i regulacji.
3. Odpowiedzialność etyczna – przestrzeganie podstawowych zasad moralnych.
4. Odpowiedzialność filantropijna – związana z dobroczynnością, działalnością charytatywną.

Zakres CSR również może dotyczyć obszaru marketingowych działań ze strony przedsiębiorstwa, mimo że proces ten nie zawsze był pozytywnie postrzegany przez klientów z Polski i całego świata. Ludziom bezpośrednio zajmującym się prowadzeniem aktywności marketingowej zarzuca się m.in. wprowadzanie nieadekwatnych do poziomu jakości cen, koncentracja na agresywnej sprzedaży, oszukiwanie klientów, błędne poszukiwanie potrzeb czy chociażby stosowanie zasad nieuczciwej konkurencji (Drapińska, 2015, s. 277-278). Mimo powyższych niedogodności w praktyce zarządzania organizacją możemy spotkać się z istnieniem koncepcji marketingu zrównoważonego. Do jej powodzenia niezbędnym jest spełnienie przez organizacje trzech podstawowych założeń. Należą do nich: zaspokojenie potrzeb klientów, zrealizowanie zakładanych przez przedsiębiorstwo celów, które po trzecie nie mogą negatywnie oddziaływać na środowisko. Oprócz zysków ze sprzedaży strategia marketingu zrównoważonego musi uwzględnić kwestie społeczne oraz ekologiczne (Drapińska, 2015, s. 283–284).

Należy jednak pamiętać o tym, że korzyści wynikające z prowadzenia odpowiedzialnej społecznie aktywności wiążą się z występowaniem barier, z którymi będzie musiała zmierzyć się konkretna firma. Do takich ograniczeń należy m.in. złożoność tematu społecznej odpowiedzialności. Jest to obszar wielosektorowy i wymaga dokładnej analizy każdej gałęzi, do których organizacja musi opracować stosowny plan. Ponadto właściciele firmy muszą liczyć się z poniesieniem nakładów finansowych, czasowych, intelektualnych, personalnych i logistycznych. Bycie społecznie odpowiedzialnym obejmuje również odpowiedzialność w przygotowaniu takiej strategii (Makuch, 2012, s. 23–24).

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w tym artykule będzie sposób wykorzystania społecznej odpowiedzialności biznesu przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw. We współczesnych czasach postępującej i dynamicznie rozwijającej się globalizacji przed naszą planetą stoi wiele wyzwań i zagrożeń, którym trzeba zapobiec. Zaliczają się do nich np. klęski żywiołowe, ocieplenie klimatu, ograniczona dostępność do zasobów wodnych czy też zanieczyszczenia środowiska. Oprócz zrównoważonego rozwoju ważnym zagadnieniem jest również odpowiedzialność społeczna wszystkich gałęzi gospodarek oraz społeczności zamieszkujących na Ziemi. Zatem kolejnym istotnym elementem dbania o światowy ekosystem jest aktywność mniejszych, lokalnych i regionalnych grup społecznych, w tym także sektora małych i średnich przedsiębiorstw (Bojar, Kwietniewska-Sobstyl, 2013, s. 36–37).

W Polsce w 2012 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła powstanie programu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez Społeczną Odpowiedzialność Biznesu”. Głównym założeniem projektu było zwiększenie świadomości dotyczącej odpowiedzialności społecznej w sektorze MŚP. PARP organizuje w tym celu szkolenia specjalistyczne. Promocja odbywa się również z pomocą jednostek samorządowych poprzez rozprzestrzenianie ulotek informacyjnych. Małe i średnie firmy otrzymywały także dofinansowania w postaci bezwrotnych dotacji na projekty odpowiedzialne społecznie. Główny zakres tematyczny prowadzonych przez przedsiębiorców prac dotyczył: poprawy warunków wykonywanych działań, zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko oraz zwiększenia udziału pracowników w podejmowaniu kluczowych decyzji dla przedsiębiorstw. Wielu uczestników zostało beneficjentami tego projektu, gdyż zyskały nowych klientów. Jedna czwarta z biorących udział podjęła działalność w nowych dziedzinach gospodarki. Nie można też zapominać o poprawie wizerunkowej i jednoczesnym zwiększeniu zaufania ze strony otoczenia (PARP, 2017, s. 10–11). Zatem bez względu na swoją wielkość każda organizacja nastawiona na społeczną aktywność może częściowo przyczynić się do poprawy życia i sytuacji na świecie.

Przykładem polskiej organizacji stosującej zasady społecznej odpowiedzialności biznesu jest kancelaria prawna Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy. Powstała w 1998 roku. Specjalizuje się w doradztwie prawnym w obszarze korporacji, nieruchomości, podatków oraz ochrony własności intelektualnej. Siedziba znajduje się w Warszawie. Ponadto otworzono też biura w Gdańsku i Katowicach (LSW, 1998). Misją prawnika w ujęciu założycieli firmy Bogusława Leśnodorskiego i Macieja Ślusarka jest aktywne uczestnictwo w chronieniu podstawowych praw obywatelskich. Od słów właściciele przechodzą do czynów, gdyż dokładają wszelkich starań do rozwiązywania skomplikowanych spraw swoich klientów. Stosują w tym celu działalność pro bono, a więc bronią interesu publicznego klientów wymagających natychmiastowej porady prawnej, lecz nie posiadających wystarczających zasobów do poniesienia kosztów takiej usługi. Oczywiście kroki podejmowane przez LSW w tym zakresie są dobrowolne i bezpłatne. Wdrażanie planów społecznie odpowiedzialnych jest koordynowane przez mecenasa Ślusarka. Kancelaria podjęła kooperację z innymi organizacjami pożytku publicznego, np. z Helsińską Fundacją Praw Człowieka w kwestii Programu Spraw Precedensowych. LSW udziela porad prawnych także instytucjom społecznym, takim jak m.in. Fundacja Marka Kamińskiego, Fundacja Rak’N’Roll, Fundacja Panoptykon.

Jednak najważniejszą inicjatywą społeczną kancelarii jest jej samodzielnie skonstruowany program pro bono. Założeniem jest przepracowanie minimum 10 godzin miesięcznie w charakterze pro bono przez pracowników. Natomiast celem – udzielanie bezpłatnych niezbędnych porad prawnych dla najbardziej potrzebujących ludzi, którzy nie posiadają odpowiednich środków finansowych. Zyskiem jest budowa wiarygodności i zaufania społecznego przez firmę. Plan realizacji składa się z czterech etapów. Najpierw przesyłana jest informacja z zapytaniem o pomoc pro bono. Następnie dochodzi do podjęcia decyzji przez właścicieli. Po uzyskaniu jednogłosego głosu zostaje wyznaczony prawnik, który realizuje swoją pracę. Aktywność społeczna LSW nie pozostaje niezauważona przez otoczenie zewnętrzne, gdyż kancelarię nominowano do tytułu „Prawnik pro bono” w plebiscycie „Rzeczpospolitej” (Ćwik, Grzybek, Saracyn, 2012, s. 61–63). Firma nie poprzestaje na dotychczasowych osiągnięciach, tylko nadal

ma w planach rozszerzać swoją dobrowolną aktywność społeczną dla wspólnego dobra, czyli poprawy sytuacji ludzi znajdujących się w aktualnie trudnej sytuacji życiowej.

Opisując koncepcję odpowiedzialnego biznesu, nie sposób nie uwzględnić wydarzeń, z jakimi musi mierzyć się światowa gospodarka od marca 2020 roku, czyli od czasu wybuchu epidemii SARS-CoV-2. Długotrwałe ograniczenia związane z przemieszczaniem się ludności, zamknięcie gospodarki, spadek zysków ze sprzedaży oraz niekiedy bankructwa spowodowały, że właściciele przedsiębiorstw ze wszystkich stron świat zostali zmuszeni do poszukiwania nowych rozwiązań służących utrzymaniu stabilizacji w swoich firmach. Dotyczy to również społecznej odpowiedzialności biznesu. Zostały podjęte liczne działania prewencyjne, zapobiegające rozprzestrzenianiu się tego groźnego dla życia ludzkiego wirusa. W tym celu m.in. przekazywano podstawowe artykuły żywiowe dla przedstawicieli opieki zdrowotnej i administracji publicznej. Prośby o wsparcie były rozpowszechniane za pomocą kampanii społecznych takich jak #gastropomaga, #wzywamyposiłki lub #posilekdla lekarza. Były one nadzorowane przez portal Zrzutka.pl. Do dostarczenia żywności dla ludzi znajdujących się w centrum walki z pandemią wystarczyło poprosić lokal gastronomiczny, który po przygotowaniu posiłku informował o tym koordynatora projektu i w zamian otrzymywał zwrot kosztów. Niezbędnym wsparciem dla personelu medycznego była również inicjatywa szycia maseczek ochronnych. Zaangażowały się w to firmy takie, jak: 4F, KGHM czy Krosno Len Men oraz wiele innych. Dzięki ich pomocy uszyto 250 tysięcy masek, które rozesłano do 40 placówek medycznych w Polsce. Znane krajowe przedsiębiorstwa również przekazywały dobrowolnie środki finansowe na walkę z pandemią. PKN Orlen przeznaczył 100 mln, KGHM Polska Miedź 15 mln, a Lotos, PGE i Bank Pekao S.A. po 5 mln zł. Ogromną popularnością cieszyła się akcja #zostanwdomu. Polegała na tym, że znane osoby w postaci Roberta Lewandowskiego, Mariusza Pudzianowskiego, Jakuba Błaszczykowskiego oraz innych osobowości ze świata kultury, sportu i nauki apelowały o pozostanie w domach w tym trudnym czasie epidemiologicznym. Do akcji dołączyły także znane marki, jak Poczta Polska, PZU, MediaMarkt. Z biegiem czasu zachęcano również w ten sam sposób do zdalnej nauki, a nawet wykonywania ćwiczeń fizycznych (Czajkowska, 2020, s. 54–56). Zatem oprócz solidarności społecznej wśród obywateli polskich obecna była pomoc realizowana przez polskie firmy.

Z kolei wewnątrz samych organizacji kluczowymi czynnikami budującymi CSR są kwestie zaufania do pracowników. Firmy musiały przejść w tryb pracy zdalnej, w niektórych miejscach obowiązuje ona do dzisiaj. Praca na odległość powoduje, że kierownicy i dyrektorzy w mniejszym stopniu mogą obserwować postępy w pracach ze strony swoich podwładnych. To również test sprawdzający samodyscyplinę oraz wiarygodność pracowników w opinii przełożonego (Wachowiak, 2021).

5. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest elementem, który pojawia się wraz z rozwojem społeczeństwa. Jest to zjawisko charakterystyczne dla społeczeństw przede wszystkim z kręgu kulturowego Zachodu. CSR pojawia się i jednocześnie wzrasta wraz z rozwojem kapitału społecznego oraz społeczeństwa obywatelskiego, jest stosowany zwłaszcza w obszarach ładu korporacyjnego, praw człowieka, pracy i konsumentów, sprawiedliwego han-

dlu, środowiska i zaangażowania społecznego. Podmioty sektora prywatnego posługują się różnymi narzędziami, w zależności od zasięgu operacyjnego działania konkretnego przedsiębiorstwa, a także jego budżetu przeznaczanego na cele społeczne. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest istotnym elementem w tworzeniu strategii ze strony organizacji. Przedsiębiorcy i menedżerowie zarządzający firmą muszą poszukiwać sposobów na utrzymywanie korzystnych relacji zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Odpowiedzialność społeczna buduje pozytywny obraz o konkretnym przedsiębiorstwie w odbiorze jego najważniejszych interesariuszy. CSR także jest siłą w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, gdyż działalność oparta na dialogu pozwala dokładnie wsłuchać się w potrzeby swoich klientów i dopasować do tego stosowne oferty produktowe. CSR zaczyna zyskiwać na znaczeniu także w sektorze MŚP, który w dobie postępującej globalizacji musi pomagać rozwiązywać problemy oraz dbać o lokalne społeczności. Wreszcie wyzwaniem było modernizowanie społecznej odpowiedzialności firm w postaci tworzenia inicjatyw wspomagających walkę z COVID-19. Społeczna odpowiedzialność jest potrzebna każdej organizacji, gdyż tylko dzięki ludziom są one w stanie przetrwać i swobodnie egzystować w branży, co wprost oznacza, że są one rozliczane z kroków podjętych wobec otaczającej nas rzeczywistości. W przyszłości należy pogłębić badania w obszarze wpływu pandemii COVID-19 na całym świecie, a także agresji Rosji na Ukrainę (szczególnie na przedstawicieli polskiego biznesu).

Bibliografia

- Adamus-Matuszyńska, A. (2013). CSR w praktyce. Próba realizacji społecznej odpowiedzialności przez sektor energetyczny w Polsce. Studium przypadku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 157, 171–184.
- Bem-Koziół, K. (2008). Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 4, 249–259.
- Bojar, E., Kwietniewska-Sobstyl, B. (2013). Społeczna odpowiedzialność biznesu w dobie globalizacji-badanie porównawcze małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego. *Studia Ekonomiczne*, 156, 35–50.
- Czajkowska, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na działania CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 3(987), 45–62. DOI: 10.15678/ZNUEK.2020.0987.0303.
- Ćwik, N., Grzybek, M., Saracyn, B. (2012). 15 przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu [online, dostęp: 2022-02-21]. Dostępny w Internecie: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/15-polskich_przykladow_CSR_II.pdf.
- Drapińska, A. (2015). Marketing a społeczna odpowiedzialność biznesu – sprzeczne idee? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 875, 41(1), 277–288. DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/1-22.
- Drucker, P.F., Maciariello, J.A. (2011). *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Eksplariator. ISBN 9788392891680.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing. ISBN 9780521151740.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13.
- Gaczewska-Kaczan, U. (2004). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec niepewności firmy. W: W. Grudzewski (red.). *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*. (10/6691). Warszawa: Orgmasz.
- Gasparski, W. (2007). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ. ISBN 9788389437679.
- Kakabadse, A.P., Kakabadse, N.K., Rozuel, C. (2007). Corporate Social Responsibility: Contrast of Meanings and Intens. W: A.P. Kaakabadse, N.K. Kakabadse (red.). *CSR in Practise: Delving Deep*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1108/sd.2008.05624hae.001.

- Kowalska, M. (2020). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Przykłady CSR w obliczu koronawirusa [online, dostęp: 2020-04-06]. Dostępny w Internecie: <https://harbingers.io>.
- Leoński, W. (2016). Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 254, 89–98.
- LSW. (1998). O nas [online, dostęp: 2021-12-05]. Dostępny w Internecie: <http://www.lsw.com.pl>.
- Maak, Th. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, 82, 253–268. DOI: 10.1007/S10551-008-9891-0.
- Makuch, T. (2012). CSR jako podstawa budowy wartości firmy [online, dostęp: 2021-12-05]. Dostępny w Internecie: <https://docplayer.pl/20305562-Csr-jako-podstawa-budowy-wartosci-firmy-lukasz-makuch.html>.
- PARP. (2017). *Dobry biznes, czyli CSR w MŚP* [online, dostęp: 2022-02-21]. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Dostępny w Internecie: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2017_csr_dobry_biznes.pdf.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2007). Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Gliwice: Helion.
- Rojek-Nowosielska, M. (2017). Definicja CSR według normy ISO 26000 a praktyka gospodarcza. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 79(3), 213-224. DOI: 10.14746/rpeis.2017.79.3.17.
- Skrzypiek, A. (2015). Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 378, 191-205. DOI: 10.15611/pn.2015.378.15.
- Teraji, S. (2009). A model of corporate social performance: Social satisfaction and moral conduct. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 926-934. DOI: 10.1016/j.socec.2009.06.003.
- Wachowiak, P. (2021). *Znaczenie CSR w kryzysie wywołanym pandemią COVID-19* [online, dostęp: 2021-05-13]. Dostępny w Internecie: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/znaczenie-csr-w-kryzysie-wywołanym-pandemia-covid-19/>.

CSR concept. Characteristics, CSR as an element of the organization's strategy

Abstract: The aim of the article is to organize the work of researchers in the field of corporate social responsibility to date. The phenomenon of corporate social responsibility has become more and more common in business units with the passage of time. For the preparation of the article, scientific publications published in the 21st century and the last quarter of the 20th century were analyzed. Consumers attach increasing importance to companies' CSR behaviour. Initially, only the largest businesses were interested in, developed and implemented strategies for responsible business. Nowa-

days, the size of the entity does not differentiate the approach to CSR, because both corporations, representatives of the small and medium-sized enterprises sector, as well as micro-enterprises. The scientific achievements so far developed by independent researchers in the analyzed area over the last 50 years enable effective verification of companies' activities in the field of corporate social responsibility. In the future, research should be undertaken to determine the impact of the COVID-19 pandemic on the way in which leadership functions are carried out.

Keywords: CSR, corporate social responsibility, social marketing

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.

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 Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.