

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

Zeszyty  
Naukowe /  
Cracow Review  
of Economics  
and Management



Nr 2 (986) / 2020

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

**Zeszyty  
Naukowe /  
Cracow Review  
of Economics  
and Management**

**Nr 2 (986) / 2020**

#### Rada Naukowa

*Andrzej Antoszewski* (Polska), *Slavko Arsovski* (Serbia), *Josef Arlt* (Czechy),  
*Daniel Baier* (Niemcy), *Hans-Hermann Bock* (Niemcy), *Ryszard Borowiecki* (Polska),  
*Giovanni Lagioia* (Włochy), *Tadeusz Markowski* (Polska), *Martin Mizla* (Słowacja),  
*David Ost* (USA), *Józef Pocięcha* (Polska), *Vesna Žabkar* (Słowenia)

#### Komitet Redakcyjny

*Joanna Dźwończyk*, *Alina Klonowska* (sekretarz), *Ryszard Kowalski* (sekretarz),  
*Barbara Pawełek*, *Aleksy Pocztowski* (redaktor naczelny), *Krystyna Przybylska*,  
*Tadeusz Sikora*, *Wanda Sułkowska*, *Monika Szaraniec*, *Angelika Wodecka-Hyjek* (sekretarz),  
*Bernard Ziębicki*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Agnieszka Penarska*, *Monika Rusin*, *Seth Stevens* (teksty w j. angielskim), *Małgorzata Wróbel-Marks*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazybg.uek.krakow.pl/bazekon>), CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)),

CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>), ERIH PLUS (<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/>)

oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)



Realizacja zadań związanych z wydawaniem czasopisma „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” – dotyczy redakcji językowej – zadanie finansowane w ramach umowy 913/P-DUN/2019 ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność upowszechniającą naukę

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2020

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl) oraz w bazie CEEOL

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: [wydaw@uek.krakow.pl](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Zam. 214/20

## Spis treści

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Słowo wstępne (Aleksy Pocztownski) .....</b>   | <b>5</b>  |
| Izabela Bednarska-Wnuk<br><b>Boundaryless Career: Research Perspectives .....</b>   | <b>7</b>  |
| Katarzyna Szara<br><b>Cooperation of Enterprises as a Stimulus for the Development<br/>of Creative Capital .....</b>  | <b>25</b> |
| Apolonia Jaskólska, Adriana Auguścik, Małgorzata Cygańska<br><b>Raportowanie zintegrowane w podmiotach leczniczych w świetle teorii<br/>interesariuszy .....</b>                                  | <b>43</b> |
| Krzysztof Jonas, Bartłomiej Pilch<br><b>Analiza finansowa w ocenie kondycji finansowej klubów piłkarskich<br/>na przykładzie wybranych klubów Ekstraklasy .....</b>                               | <b>61</b> |
| Jolanta Chluska<br><b>Transakcje pozabilansowe w sprawozdaniu finansowym podmiotu<br/>gospodarczego .....</b>   | <b>81</b> |
| Paweł Storz<br><b>Działania dostosowawcze w ramach polityki monetarnej oddziałujące<br/>na polską gospodarkę narodową w początkowym etapie nowego<br/>kryzysu gospodarczego w 2020 roku .....</b> | <b>95</b> |



*Szanowni Czytelnicy,*

W drugim numerze „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management” przedstawiamy sześć artykułów, których problematyka dotyczy różnych kwestii z zakresu dyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów. Rozpoczyna je opracowanie autorstwa Izabeli Bednarskiej-Wnuk poświęcone koncepcji kariery bez granic. Autorka przedstawia w nim kwestie mobilności psychologicznej i organizacyjnej jako elementów kariery bez granic, by następnie zbadać związki między tymi konstruktami a wiekiem i płcią jako zmiennymi niezależnymi. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stwierdza, że badane osoby charakteryzują się wysokim poziomem mobilności psychologicznej oraz niskim poziomem mobilności organizacyjnej i dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn, niezależnie od wieku. Większość respondentów postrzega swoją karierę jako przebiegającą poza granicami jednej organizacji.

W kolejnym artykule Katarzyna Szara analizuje wewnętrzne i zewnętrzne aspekty współpracy przedsiębiorstw w kontekście rozwoju kapitału kreatywnego. Po wyjaśnieniu kwestii terminologicznych związanych z kategorią kreatywności, kapitału kreatywnego oraz analizowaną współpracą, autorka przestawiła wyniki badań empirycznych poświęconych współpracy przedsiębiorstw w kontekście budowania kapitału kreatywnego. Badania przeprowadzone za pomocą techniki CAWI w sektorach kreatywnych i tradycyjnych stały się podstawą do konkluzji o średnim wpływie współpracy na rozwijanie kapitału kreatywnego oraz braku różnic między przedsiębiorstwami działającymi w różnych sektorach. Omówione wyniki badań na temat współpracy i rozwijania kapitału kreatywnego stanowią przyczynek do poszerzenia istniejącej wiedzy w tym zakresie.

Sprawozdawczość zintegrowana w podmiotach działających w sektorze opieki zdrowotnej stanowi przedmiot artykułu autorstwa Apolonii Jaskólskiej, Adriany Auguścik i Małgorzaty Cygańskiej. Koncepcja sprawozdawczości zintegrowanej w sektorze opieki zdrowotnej realizowana jest przy udziale i zaangażowaniu obywateli i pacjentów. Autorki omawiają rolę sprawozdawczości zintegrowanej w podmiotach leczniczych w świetle teorii interesariuszy. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzają m.in., że raportowanie zintegrowane jest ważnym narzędziem wymiany informacji, przydatnym do wzmacniania relacji z interesami

riuszami. Potwierdzają tym samym zasadność stosowania raportowania zintegrowanego przez podmioty lecznicze i uwzględniania wielu grup interesariuszy jako odbiorców wspomnianego raportowania.

Autorzy kolejnego artykułu przedstawiają możliwości wykorzystania metod stosowanych w analizie finansowej do oceny kondycji finansowej klubów piłkarskich na przykładzie wybranych klubów Ekstraklasy. Krzysztof Jonas i Bartłomiej Pilch, stosując trzyetapowe podejście do badań, obejmujące wstępną analizę problemu, analizę wskaźnikową oraz analizę dyskryminacyjną, dokonują oceny sytuacji finansowej badanych podmiotów, łącznie ze wskazaniem tych, które są zagrożone upadłością. Przeprowadzone badania potwierdziły przydatność analizy finansowej do oceny kondycji finansowej i majątkowej klubów piłkarskich. Pozwoliły również na uzyskanie obrazu sytuacji finansowej badanych klubów piłkarskich.

Jolanta Chluska identyfikuje z kolei obszary sprawozdania finansowego, które są szczególnie podatne na wpływ skutków transakcji pozabilansowych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz przykładów praktycznych autorka stwierdza, że podmioty gospodarcze, prowadząc określoną działalność, przeprowadzają wiele transakcji pozabilansowych. Część tych transakcji może zniekształcać obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym. Skutki takich umów mogą mieć charakter krótko- lub długoterminowy i wpływają na decyzje podejmowane przez interesariuszy.

W ostatnim artykule Paweł Storz omawia narzędzia polityki pieniężnej zastosowane w początkowym etapie kryzysu gospodarczego związanego z pandemią Covid-19. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz danych liczbowych autor podjął próbę oceny działań dostosowawczych prowadzonych przez Narodowy Bank Polski po pojawieniu się pierwszych negatywnych zjawisk w gospodarce na skutek pandemii. Przeprowadzone badania pozwoliły autorowi na sformułowanie wniosku, że działania polskiego banku centralnego były podobne do działań podejmowanych przez banki centralne innych krajów. Należały do nich luzowanie ilościowe oraz obniżenie stóp procentowych.

Przedstawione artykuły dotyczą aktualnych zagadnień badawczych. Zachęcając do zapoznania się z nimi, pragnę wyrazić nadzieję, że spotkają się z zainteresowaniem Czytelników, skłonią do krytycznej refleksji oraz staną się inspiracją do dalszych badań.

*Prof. dr hab. Aleksy Poczowski*  
*Redaktor naczelny*

| *Izabela Bednarska-Wnuk*

# | **Boundaryless Career: Research Perspectives**

## **Abstract**

*Objective:* The purpose of the article is to identify and describe the main constructs of a boundaryless career – psychological mobility, a boundaryless mindset, and organisational mobility. In its empirical layer, the aim is to determine the relationship between these constructs and to determine whether they depend on such independent variables as gender and age.

*Research Design & Methods:* The article presents the results of quantitative research, which was conducted among 259 employees by means of a questionnaire.

*Findings:* The respondents are characterised by a well-developed boundaryless mindset and a low level of organisational mobility. Women and men exhibited equal levels for both constructs, while for particular age categories the levels vary. The vast majority of respondents do not wish to pursue careers in only one organisation.

*Implications/ Recommendations:* Contemporary employees are characterised by openness and readiness to change, are eager to learn new things, have high expectations regarding their own employability, and are looking for development paths outside their current workplace.

*Contribution:* The research provides important guidance for organisations in the context of employees' behaviour in the labour market.

**Keywords:** career, boundaryless career, boundaryless mindset, organisational mobility.

**JEL Classification:** J62, M12, M51.

| Izabela Bednarska-Wnuk, University of Lodz, Faculty of Management, Department of Management, Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: [izabela.wnuk@uni.lodz.pl](mailto:izabela.wnuk@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0206-4633>.

| This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## 1. Introduction

The notion of the professional career has been the object of interest for theoreticians and practitioners of management for several decades (Akkermans & Kubasch 2017, Miś 2007, Bohdziewicz 2008). The subject literature ascribes various designations and criteria to the concept of a career. It is understood as promotion (advancement), a profession, a sum of professions acquired during one's life, the personal perception of attitudes and behaviours related to experience, the dynamic environment in which a person imagines his entire professional life, a sequence of work performed by an individual during his professional life, and a sequence of roles and experiences related to the role of the individual (Miś 2007, pp. 19–20).

The realisation of a career and its main attributes have evolved under the influence of changes in the work environment. As a criterion for the division of a career, time came to be classified based on the current socio-economic situation and the requirements addressed to the employee. Hence two main types of career have emerged: “traditional” and “modern”.

Traditional careers have been marked by the boundaries of a given organisation, and organisational promotion became a desirable way to develop them (Pocztowski 2008, p. 319). The organisation's manager, in deciding the scope of a career the employee, became responsible for managing that career (Sullivan 1999, p. 458). Most often it was consistent with the human development cycle and life stages. The predictability of a career meant that the individual did not have to think about its course and did not bear the financial and social costs associated with forging it. Such careers were characteristic of traditional organisations from the beginning of the 20th century, when the traditional model of the personnel function emerged, the basic issues of which were the division and efficiency of work, physical working conditions, control, social welfare, managerial work specialisation, cooperation and authority (Listwan 2010, p. 236). Along with the evolution of approaches to the issue of the personnel function and the changes taking place in the work environment – the virtualisation of work, work 4.0, the development of non-standard forms of employment, a change of psychological contract towards transactionality – a reorientation of the career paradigm emerged.

A departure from the linear and hierarchical career path in favour of its various transitions has been observed over the past decade or so. The role of the manager is also changing in terms of the attitude and approach to those he or she manages (from supervisor to creator of activities), to management and decision-making (from autocrat to democrat), the distance of power (from the asymmetric concept of power to the “blurring” of the boundaries between the superior and subordinate) and the manager's skill structure. The process of shifting responsibility for professional development and the employee's career from the organisation to the

individual – the externalisation of responsibility (Bańka 2016) – has also become important.

According to A. Miś, contemporary careers are becoming non-traditional, and the main reasons include globalised economy, the changing scope of work and the emergence of the most important characteristic – individualisation (Miś 2016, p. 124). Such contemporary careers include a protean career, a boundaryless career, an intelligent career, a post-corporate career, a multidirectional career or a kaleidoscopic career (Miś 2016). However, the best-known and most often described careers of this type are referred to in the subject literature as protean and boundaryless careers (Briscoe, Hall & De Muth 2006, Guan *et al.* 2019). Both feature the transformation of the relationship between the individual and the organisation into a more subjective one, resulting in a shift in the burden of responsibility for the course of a career (Bohdziewicz 2008, p. 188). They also aim to initiate, proactively shape and search for career opportunities by employees outside the borders of a single/existing organisation (Pocztowski 2018, p. 333). The careers listed above also form the basis for describing the professional activity of the individual (Briscoe, Hall & De Muth 2006). In recent years, they have significantly influenced the way of thinking about a contemporary career (Turska & Stasiła-Sieradzka 2015), especially about a boundaryless career (Bańka 2016, De Fillippi & Arthur 1996, Pocztowski 2018), whose main assumptions were shaped in the face of the emergence of new forms of work organisation and the increasing mobility and flexibility of employees. Hence the challenge of undertaking in this article a wider discourse aimed at identifying and describing the main constructs of a boundaryless career: a boundaryless mindset and organisational mobility at the theoretical level. However, on the empirical side, the goal is to determine the relationship between these constructs and to determine whether they depend on such independent variables as gender and age. The article also formulates recommendations for contemporary organisations, resulting from a specific orientation of the construct of a boundaryless career among the surveyed employees, especially in view of the growing crisis on the labour market caused by the current epidemiological situation.

## **2. The Concept of the Boundaryless Career**

The concept of a boundaryless career was initially defined in various ways (Inkson *et al.* 2012). The term is also often used in publications as the “boundaryless career attitude” (Volmer & Spurk 2010). Most often, such a career was interpreted as boundlessness measured by the frequency of changing jobs (Feldman & Ng 2007). Its variability, unpredictability and lack of ordered sequences of actions have

been discussed (Arthur 1994), as has the possibility, as Sullivan (1999, p. 477) noted, that the term “boundaryless career” is misleading due to the need to determine and define the boundaries of systems. The term in fact does not refer to a career that has no boundaries, but to one that enables borders to be crossed (Inkson 2006). As emphasised by M. B. Arthur, S. N. Khapowa and C. P. M. Wilderom (2005), a boundaryless career concerns both intra-organisational and inter-organisational mobility, i.e. the movement of employees not only within organisations but also between them. A broader approach to a boundaryless career was proposed by M. B. Arthur and D. M. Rousseau (*The Boundaryless Career...* 1996, p. 6), who contrast the term with a traditional career and combine it with such components as work not only for one employer, and pursuing a career not only through promotion, but also through other forms of mobility, career support through external networks of connections and information, and subjective interpretation of one’s career and a sense of boundlessness in the face of structural limitations.

In addition, K. Inkson *et al.* (2012, p. 327) point out that a boundaryless career also means crossing professional boundaries, organisational boundaries, between roles and within organisational roles, shifting between various forms of employment and various professional relationships with people working in other professions or sectors (Inkson *et al.* 2012). A slightly different proposition for the description of a boundaryless career is quoted by S. Sullivan and M. Arthur (Turska 2014, p. 26), who distinguish two dimensions: physical (organisational) mobility – crossing specific boundaries by the individual (changing jobs, industries, employers or organisation), and psychological mobility, identified as the individual’s ability to make career changes, an openness and readiness to change, as well as a boundless way of thinking about their own attitudes in the workplace (Briscoe, Hall & DeMuth 2006, p. 33).

These two dimensions can take different values (from low to high), due to the minimum and maximum intensity of this feature. This leads to the identification of four profiles that are the basis for a description of a boundaryless career:

1) low physical mobility and low psychological mobility – characteristic of those who are satisfied with the current course of their careers and/or their current professional position;

2) low physical mobility and high psychological mobility – those who are open and ready for change, though for various reasons they do not change their employer;

3) high physical mobility and low psychological mobility – those who often change jobs, but do not achieve the psychological benefits they expect;

4) high physical mobility and high psychological mobility – those with high qualifications, for whom place of residence is not important but their own aspira-

tions and lifestyle; career nomads are often this type (Sullivan & Arthur 2006 for Turska & Stasiła-Sieradzka 2015, p. 220; Turska 2014, pp. 26–27).

Thus, the orientation of an individual towards organisational mobility means their actual movement between different professions and organisations. People with high organisational mobility usually choose to work in several different organisations, crossing organisational boundaries, taking up employment in another company. In contrast, psychological mobility, or boundaryless mindset, refers to a person's mental capacity to be mobile. Such a person likes to work on projects with people in many organisations, feels excited and enthusiastic about engaging in new experiences and meetings with other individuals outside the organisation (Volmer & Spurk 2010, p. 209). In addition, boundaryless careers can have both a positive and negative impact on the professional success of individuals, and these effects depend on various individual and contextual factors (Guan *et al.* 2019). The four career profiles without borders discussed above will constitute the theoretical basis for further research, thus constituting the subject of the empirical analysis.

### 3. Research Methodology

The research was anonymous. It was conducted in 2019 using a diagnostic survey method and a questionnaire technique. The sample selection was deliberate. The research was intended to determine the level of organisational mobility and psychological mobility among the respondents and to determine their dependence on such independent variables as gender and age. In the course of the research, it was assumed that the dependent variable would be psychological and organisational mobility, while the independent variables would be gender and age, which adopted the status of explanatory variables.

Analysis of the dependent variables (psychological and organisational mobility) was conducted based on the adaptation of the Briscoe, Hall and DeMuth's Boundaryless Career Attitudes Scale (Turska & Stasiła-Sieradzka 2015, Briscoe, Hall & DeMuth 2006). The name of the questionnaire may be used interchangeably with the term boundaryless careers. This tool has also been used to explore the concept of a protean career, which was not the subject of research in this article. It contains two subscales: psychological mobility (8 questions) and physical mobility (5 questions). The tool is constructed based on the five-point R. Likert scale.

As the tested mobility variables were elaborated using the Likert scale (ordinal scale), this limited the scope of the statistical methods used. Ultimately, however, the variable analysed for analysis is the sum of the scores from each question in

terms of organisational and psychological mobility. This procedure is also used in practice (Labovitz 1967, pp. 151–160).

This tool has been adapted to Polish cultural conditions by using the reverse translation method (Brzeziński 2003, p. 583) and subjected to psychometric characteristics. Factor loadings took the following values: from 0.23 to 0.89 for psychological mobility (MP) and from 0.72 to 0.83 for organisational mobility (MO). For subscales, the Cronbach's  $\alpha$  coefficient of internal consistency was estimated as follows:  $\alpha = 0.87$  for psychological mobility,  $\alpha = 0.88$  for organisational mobility, and  $\alpha = 0.84$  for a boundaryless career. Since the Cronbach's  $\alpha$  coefficient has a value above 0.7, the subscales are highly reliable (Turska & Stasiła-Sieradzka 2015).

This article presents two research hypotheses:

H1: There is a relationship between the gender of the subjects and their level of psychological and organisational mobility. Women, in contrast to men, exhibit psychological mobility rather than organisational mobility.

H2: There is a relationship between the age of the subjects and their level of psychological and organisational mobility. The most "mobile" regardless of the type of mobility are employees at the beginning of their careers.

The correlations between the dependent and independent variables were checked using a Student's *t*-test. The statistical significance level was  $\alpha = 0.05$ . either the normality of the distributions of the examined feature nor the homogeneity of the variance was checked, so effects from weakening the assumptions for statistical inference are to be expected (Sheldon *et al.* 1997).

The research covered 259 employees, whose characteristics are presented in Table 1.

Table 1. Characteristics of the Surveyed Population

| Variable  | Percentage Distribution  |
|-----------|--|
| Gender    | Woman – 65.25%<br>Man – 34.75%   |
| Age       | Under 25 years of age – 69.5%<br>26–34 years of age – 16.99%<br>35–44 years of age – 6.18%<br>45–54 years of age – 3.86%<br>Over 55 years of age – 3.47% |
| Seniority | Less than 12 months – 13.9%<br>From 1 to 2 years – 27.03%<br>From 2 to 5 years – 37.07%<br>From 5 to 10 years – 8.49%<br>More than 10 years – 13.51%     |

Table 1 cont'd

| Variable          | Percentage Distribution  |
|-------------------|--|
| Position held     | Managerial – 18.92%<br>Non-managerial – 81.08%   |
| Organisation size | Self-employment – 3.09%<br>Micro enterprise – 13.13%<br>Small enterprise – 18.92%<br>Medium enterprise – 21.24%<br>Large enterprise – 43.63% |

Source: the author.

Employees up to 25 years old (69.50%) made up the largest group of respondents, 26–34-year-olds constituted 16.99%, 35–44-year-olds made up 6.18%, and 44–55-year-olds accounted for 3.86%. At 3.47%, those older than 55 were the smallest group. In terms of the gender distribution, 65.25% were women and 34.75% were men. The largest group of employees (37.07%) had 2 to 5 years' experience, followed by those with one to two years (27.03%), those with up to a year (13.90%), those with over 10 years (21.90%), and those with 5–10 years of work experience (8.49%).

Employees participating in the survey came from companies of various sizes. The most sizable group of respondents represented large enterprises (43.63%), followed by those from medium-sized enterprises (21.24%), small enterprises (18.92%) and micro-enterprises (13.13%). The least numerous group were people (3.09%) running their own businesses. Finally, 81.08% of all respondents were non-managerial employees, while only 18.92% of respondents occupied managerial positions.

#### 4. Research Results

To assess each of the subscales, an internal scale consistency test was performed using the Cronbach's  $\alpha$  coefficient (Table 2). The scales must have a Cronbach's  $\alpha$  value higher than 0.7. The Cronbach's  $\alpha$  coefficient calculated for the subscales indicates that both are internally consistent, i.e. the questions used measure the same thing and are significantly statistically and positively correlated with each other.

In the case of psychological mobility, the mean is equal to the median and dominant (indicated by about 9% of respondents), with the values ranging from 9 to 40. The difference in value relative to the mean is 19.09% – i.e. the homogeneity of the characteristic is demonstrated.

As for organisational mobility, however, the mean is similar to the median, but these values are much higher than the dominant (indicated by 9% of respondents). The values range from 5 to 27. The diversity of values relative to the mean is 37.53%. This also indicates, as with psychological mobility, that the trait is homogeneous. As many as 25% of respondents demonstrate low values of the trait, indicating extreme asymmetry of the distribution. Subsequently, descriptive statistics were presented for each subscale (Table 3).

Table 2. Descriptive Statistics for the Psychological and Organisational Mobility Subscales

| Subscale                | Number of Questions | Mean    | Standard Deviation | Cronbach's $\alpha$ | Average Correlation between Positions |
|-------------------------|---------------------|---------|--------------------|---------------------|---------------------------------------|
| Psychological Mobility  | 8                   | 28.0039 | 5.31103            | 0.785552            | 0.352799                              |
| Organisational Mobility | 5                   | 12.4672 | 4.67903            | 0.847578            | 0.533517                              |

Source: the author.

Table 3. The Internal Consistency of the Subscales

| Subscale (N = 259)      | Mean    | Median          | Mode           | Size of Mode       | Minimum |
|-------------------------|---------|-----------------|----------------|--------------------|---------|
| Psychological Mobility  | 27.9536 | 28              | 28             | 23                 | 9       |
| Organisational Mobility | 12.4671 | 12              | 7              | 24                 | 5       |
| Subscale (N = 259)      | Maximum | Bottom Quartile | Upper Quartile | Standard Deviation |         |
| Psychological Mobility  | 40      | 25              | 32             | 5.3357             |         |
| Organisational Mobility | 25      | 8               | 16             | 4.6790             |         |

Source: the author.

The analyses confirmed the relationship between psychological and organisational mobility, which is significant and moderate in strength. The results also indicate a higher intensity of the psychological mobility variable (Fig. 1, Table 4). The respondents therefore demonstrated higher psychological mobility than organisational mobility.

There was a negative correlation between psychological and organisational mobility, so as the average values of one characteristic increase, the values of the other decrease, i.e. the high value of psychological mobility in respondents corresponds to the low values of organisational mobility and vice versa.

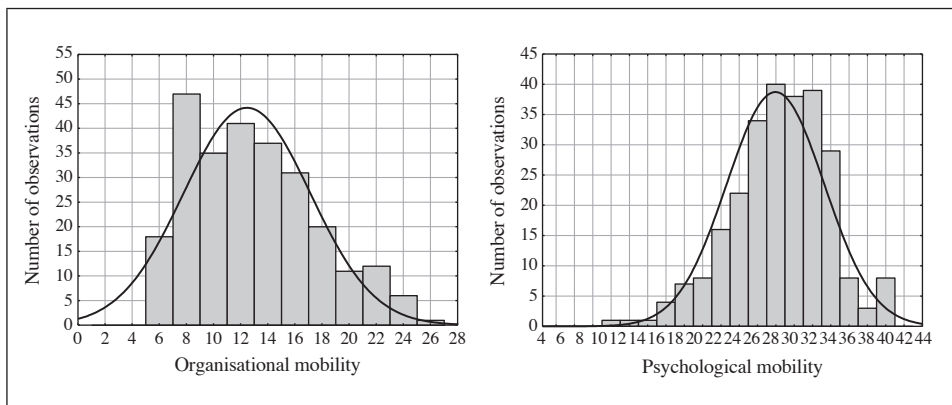


Fig. 1. Graphic Image of the Distribution for Organisational and Psychological Mobility  
Source: the author.

Table 4. The Relationships between Psychological and Organisational Mobility

| Subscale                | Pearson Correlations   |                         |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|
|                         | Psychological Mobility | Organisational Mobility |
| Psychological Mobility  | 1.0000                 | -0,3666*                |
| Organisational Mobility | -0,3666*               | 1.0000                  |

\*  $p < 0,0001$

Source: the author.

Statistical analysis showed that for both men and women, the relationship between psychological and organisational mobility is statistically significant but negative (Table 5). There is no difference in the strength of these correlations.

Table 5. Psychological and Organisational Mobility and Gender

| Subscale                     | Women    |          | Men      |          |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                              | MP       | MO       | MP       | MO       |
| Psychological Mobility (MP)  | 1.0000   | -0.3453* | 1.0000   | -0.3920* |
| Organisational Mobility (MO) | -0.3453* | 1.0000   | -0.3920* | 1.0000   |

\*  $p < 0,0001$

Source: the author.

The mean for psychological mobility was 27.591 for women, and 28.633 for men. The mean for organisational mobility was 12.72 for women and 11.988 for men. The  $t$ -equality test for means for psychological mobility is  $t = -1.499$  ( $p = 0.1349$ )



and for organisational mobility it is  $t = 1.201$  ( $p = 0.2306$ ). The  $t$ -equality test for means indicates that there are no statistically significant differences between the average values for psychological and organisational mobility in the group of women and men. It can therefore be concluded that the average value for psychological and organisational mobility is identical for both groups.

Another variable analysed was the age of the respondents. In age groups of over 34 years, there is no significant relationship between psychological and organisational mobility. This is mainly due to their low number, rendering confirmation unreliable. Both in the case of respondents under 25 years ( $r = -0.269599$ ) and 26 to 34 years ( $r = -0.530865$ ), there is a statistically significant, negative relationship between psychological mobility and organisational mobility ( $p < 0.0001$ ). The test for the difference in the strength of correlation ( $p = 0.035 < 0.05$ ) confirms a significant difference in the strength of these correlations, but for the 26–34 age group it is significantly higher than for the under-25 age group.

To verify whether the mean values in the group of men and women for the subscales of psychological and organisational mobility are identical, analysis of variance was used. The following values were obtained for the psychological mobility subscale  $SS = 423.7363$ ,  $df = 4$ ,  $MS = 105.9341$ ,  $SS Error = 6921.708$ ,  $df = 254$ ,  $MS = 27.25082$ ,  $F = 3.88737$ ,  $p = 0.004398$ . However, in the case of the organisational mobility subscale, the values were:  $SS Effect = 982.5800$ ,  $df = 4$ ,  $MS = 245.6450$ ,  $SS Error = 4665.891$ ,  $df = 254$ ,  $MS = 18.36965$ ,  $F = 13.337233$ ,  $p = 0,000000$ . The results of the analysis of variance indicate the differences in the average values of psychological mobility and organisational mobility in selected age groups.

Several important issues come to the fore when looking at the respondents' answers. Aspects including working with people from outside of the organisation, implementation of projects with people from other organisations, willingness to acquire new experiences and the contemporary ideal of a career are particularly interesting.

The largest share of respondents (42.86%) indicated that they like working with people from outside of their company to a considerable extent, while 30.89% indicated they liked it "to some extent", 10.04% to a limited extent and 2.32% "to little or no extent". As much as 56.76% of respondents indicate that they like working with people from outside their company more than average, and only 12.36% – more than fourfold less – like it at a below average level. 42.86% of respondents thoroughly enjoy work in which they can implement projects with people from various companies, and 10.42% of respondents indicate a very high degree of enjoyment. The lowest share of respondents, 3.09%, do not like at all or very little work in which they can implement projects that involve people from outside their organisation.

Table 6. Distribution of Answers (%)

| Statement  | To Little or No Extent | To a Limited Extent | To Some Extent | To a Considerable Extent | To a Great Extent |
|--|------------------------|---------------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| I enjoy working with people outside of my organisation                                       | 2.32                   | 10.04               | 30.89          | 42.86                    | 13.90             |
| I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organisations         | 6.18                   | 13.9                | 32.82          | 31.66                    | 15.44             |
| I enjoy job assignments that require me to work outside of the organisation                  | 4.26                   | 19.77               | 36.05          | 29.46                    | 10.46             |
| I like tasks at work that require me to work beyond my own department                        | 7.36                   | 17.44               | 33.33          | 33.33                    | 8.54              |
| I would enjoy working on projects with people across many organisations                      | 3.09                   | 16.99               | 26.64          | 42.86                    | 10.42             |
| I have sought opportunities in the past that allowed me to work outside the organisation     | 20.46                  | 14.29               | 18.15          | 28.57                    | 18.53             |
| I am energised in new experiences and situations   | 2.32                   | 5.79                | 20.85          | 40.15                    | 30.89             |
| I seek job assignments that allow me to learn something new                                  | 0.77                   | 2.70                | 14.67          | 36.68                    | 45.17             |
| I like the predictability that comes with working continuously for the same organisation     | 7.72                   | 24.71               | 31.27          | 26.64                    | 9.65              |
| I would feel very lost if I couldn't work for my current organisation                        | 31.66                  | 27.03               | 22.78          | 10.81                    | 7.72              |
| I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere   | 17.37                  | 27.41               | 25.87          | 21.24                    | 8.11              |
| If my organisation provided lifetime employment, I would never desire to seek work elsewhere | 35.52                  | 26.64               | 21.24          | 10.81                    | 5.79              |
| In my ideal career I would work for only one organisation                                    | 43.24                  | 27.03               | 15.44          | 10.04                    | 4.25              |

Source: the author.

Respondents' perception of new experiences and situations as stimulating elements are likewise interesting. 71.04% of respondents indicated that new experiences and situations were stimulating above average while only 8.11%, or about eight times less, found them to be below average.

Respondents found tasks that allowed them to learn something new, it is worth noting that there is a clear upward trend, i.e. higher variants are indicated more often. 81.85% of respondents said that they seek out tasks that allow them to learn something new more than average, while 3.47% said they do not.

As as many as 31.27% of respondents indicated that they liked “to some extent” the predictability that accompanies working in the same organisation, while only 9.65% of respondents liked this predictability very much. 24.71% of respondents liked it “to a limited extent” and 7.72% “to little or no extent”.

Finally, 43.24% of respondents indicated that their ideal is not a career pursued in a single organisation. Only 4.25% of respondents would seek to spend their entire working life in one organisation. The results obtained show a clear downward trend, i.e. lower variants are more often indicated. Detailed answers to the questions discussed are presented in Table 6. The table contains the distribution of responses for all items in both subscales: psychological mobility (8 questions) and physical mobility (5 questions).

## **5. Conclusions from the Research**

It should be first emphasised that due to the purposeful selection of the research sample, the conclusion relates only to the surveyed employees. Nevertheless, an interesting picture emerges from the research results regarding the pursuit of a contemporary boundaryless career. Those results indicate, first of all, a high level of psychological rather than organisational mobility among respondents. This does not mean that the respondents are not mobile in the organisational dimension, but they are less so. In addition, the lower level of physical mobility than of psychological mobility is quite puzzling, though remember the research was conducted before the pandemic period, in an economy that at the time was characterised by quite good macroeconomic indicators.

This distribution of data also suggests that current employees are characterised by openness and willingness to change. They are keen to learn new things and have no difficulty finding themselves in a different organisational reality. Such people have high expectations of their own employability or will seek development paths outside their current workplace. This is probably related to the current requirements for contemporary work, which increasingly requires an employee to expand their independence and responsibility for their own professional development as well as adaptability and flexibility to the changing labour market. These skills are particularly desirable in the context of unexpected changes, including those related to the current epidemiological situation. If contemporary employees are keen to learn something new and to gain new experience (as the research indicates), then many

people in the face of impending unemployment should be able to take up a new professional role. Undoubtedly, every organisation adapting to new conditions will need employees to have, according to K. Januszkiewicz, quick and ad hoc specific competencies, forcing them to transform their professional profile. Tyranny or even a pandemic of flexibility will bring about a new generation of employees who will be defined principally by their ability to “change” (Januszkiewicz 2018, p. 165). Interestingly, this assumption was confirmed by the research results, in which Generation Y employees are characterised by a higher level of psychological mobility than the other studied groups. Also, respondents will have different priorities depending on the particular stage of life they are in.

With regard to the age variable, it should be stated that empirical material only confirms the first part of the hypothesis – that there is a relationship between the age of the respondents and their level of psychological and organisational mobility. On the other hand, data pertaining to the second part of the hypothesis (the most “mobile” employees regardless of the type of mobility are those beginning their careers) was also partly confirmed, because all the employees surveyed are characterised by a higher level of psychological rather than organisational mobility – though the level varies by age. Interestingly, older employees (over 45 years of age) are characterised by a higher level of organisational mobility than younger ones. This is surprising as employers are largely convinced that employees are not so keen to change their physical location. Such judgment is also associated with the categorisation of generations functioning in the labour market (Wiktorowicz *et al.* 2016). On the other hand, the survey involved respondents representing the vast majority in two age categories – up to 25 years and from 26 to 34 years. The limitation resulting from the uneven number of respondents in terms of the demographic feature of the population – age – should be noted.

The results obtained in this study, especially as regards respondents’ high psychological mobility, also falls under the main assumptions of the 4.0 economy, which is bringing significant changes to the world of work. The focus is on problems related to the disappearance of organisational boundaries, the flexibility of working time and telework. The progressive computerisation of industry has enabled the creation of work structures that have hitherto operated only in innovative industries (Bendkowski 2017, p. 30).

In addition, given the current Covid-19-induced economic crisis, a high level of psychological mobility among employees may be important for the reconstruction of the future economy by adopting a proactive attitude in professional life. Characteristic of a boundaryless career, such an attitude could translate into opportunity not only for further professional development but also for “re-entering” the labour market and the rapid assimilation of the individual to new environmental conditions. Such an attitude is also consistent with the fact that most respondents do not

want to pursue careers in only one organisation. This is in line with the results obtained in this study.

As regards the second hypothesis, that there is a relationship between gender and psychological as well as organisational mobility, the research results show only partial confirmation. Both women and men are characterised by a high level of psychological mobility and a low level of organisational mobility. On the other hand, the notion that women, unlike men, exhibit psychological mobility rather than organisational mobility, should be rejected – the mobility constructs came in at the same level in both men and women. The research results correspond to the contemporary transformations of social and professional roles leading to the disappearance of differences in the way women and men behave (Wojciszke 2009). In addition, from an organisational perspective, treating employees, regardless of gender, age, race or other socio-demographic characteristics, is currently the basis for effective management (Bombiak 2016, p. 53). The results of the research can be considered positive: Given the current situation on the labour market, both men and women will be interested in taking up employment, regardless of the gender stereotype related to the given job.

## 6. Summary

Researching the world of careers is important as the modern world changes. The changing self-paradigm, psychological contract and externalisation of employment are three forces at work in the reorientation of contemporary careers. The boundaryless career is a mosaic of jobs, positions, employers, projects, tasks, and the transition from one element to another requires from the individual high physical and psychological mobility to constantly cross various boundaries and barriers (Turska 2014, p. 24).

The study has several limitations. First, the data were analysed in a cross-section rather than a longitudinal one. The sample selection (the sample selection was deliberate) and size – for example, in the examined age categories – are both problematic. Therefore, in-depth research should be conducted, characterised by the representativeness of the surveyed population in terms of other characteristics, such as place of residence or industry. In addition, the collected data and conclusions come from Poland and do not need to be confirmed in other countries. Nevertheless, the contribution of this study is that it treats the tested constructs, like the studies carried out by H. Hoffstetter and R. Rosenbalt (2017, p. 2153), as dependent variables, in contrast to most other studies, which treat them as independent variables (Enache *et al.* 2011).

Summing up, the study of the boundaryless career and its constructs can provide important guidelines for organisations in the field of employee behaviour in the labour market. The most important conclusions and recommendations for organisations in the context of the current situation include the following.

Firstly, organisations should not be afraid to take on employees from other industries. As the data shows, there are currently many sectors that need employees, including the construction, medical, e-commerce, IT, food industries, the shared services sector and the courier and groupage shipments sector (Bagiński 2020). With modern employees expressing a readiness for change, adaptation to a new work environment should prove easier than times when psychological mobility was lower. In addition, most of the respondents believe that the ideal career is a contemporary career pursued in many organisations, which further promotes future synchronisation on the individual-organisation line. So the organisation's fear of mismatching disappears.

Secondly, organisations must be aware that the present situation will force faster process automation and many jobs in the near future will be handled by robots. However, vacancies will also open up – in industries requiring creativity, for example. It is, therefore, a space for development for those individuals who are characterised by a high level of psychological mobility and who at the same time have become unemployed as a result of the epidemiological crisis.

In the light of these facts, continued research in this field is justified. Future research should focus on identifying the boundaryless career in specific organisations (for example international ones), industries, professions or at specific stages of an individual's career (Wiernik & Kostal 2019, p. 296). Moreover, the tool based on the adaptation of the Briscoe, Hall and DeMuth's Boundaryless Career Attitudes Scale is most often used to study the boundaryless career. Future research should therefore incorporate a wider range of operationalised constructs (Wiernik & Kostal 2019, p. 297). Determining the level of psychological and organisational mobility may be the basis for developing further guidelines for organisations in making informed decisions about how to deal with current employees (internal transfers, changing employment forms, changing the organisation of working time) who are thinking about changing their professional situation, e.g. industry, profession or acquisition of new competencies and qualifications.

## **Bibliography**

Akkermans J., Kubasch S. (2017), *Trending Topics in Careers: A Review and Future Research Agenda*, "Career Development International", vol. 22, no 6, <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>.

- Arthur M. B. (1994), *The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 15, <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>.
- Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom C. P. M. (2005), *Career Success in a Boundaryless Career World*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 26, no 2, <https://doi.org/10.1002/job.290>.
- Bagiński K. (2020), *Koronawirus a rynek pracy. Nie wszystkie branże straciły na epidemii. Są i takie, które szukają pracowników*, <https://www.money.pl/gospodarka/koronawirus-a-rynek-pracy-nie-wszystkie-branze-stracily-na-epidemii-sa-i-takie-kto-re-szukaja-pracownikow-6494522090407553a.html> (accessed: 9.05.2020).
- Bańka A. (2016), *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Bendkowski J. (2017), *Zmiany w pracy produkcyjnej w perspektywie koncepcji "Przemysł 4.0"*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie", no 112.
- Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bombiak E. (2016), *Płeć jako wyznacznik kariery zawodowej – mit czy rzeczywistość*, "Marketing i Rynek", no 7.
- The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (1996), ed. M. B. Arthur, D. M. Rousseau, Oxford University Press.
- Briscoe J. P., Hall D. T., DeMuth R. L. F. (2006), *Protean and Boundaryless Career: An Empirical Exploration*, "Journal of Vocational Behavior", vol. 69, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>.
- Brzeziński J. (2003), *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.
- DeFillippi R. J., Arthur M. B. (1996), *Boundaryless Contexts and Careers: Competency-based Perspective* (in:) M. B. Arthur, D. M. Rousseau (eds), *The Boundaryless Career: A New Employee Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York, NY.
- Enache M., Salan J., Simo P., Fernandez V. (2011), *Examining the Impact of Protean and Boundaryless Career Attitudes upon Subjective Career Success*, "Journal of Management and Organization", no 17, <https://doi.org/10.1017/S1833367200001395>.
- Feldman D. C., Ng W. H. (2007), *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*, "Journal of Management June", vol. 33, no 3, <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>.
- Guan Y., Arthur M. B., Khapova S. N., Hall R. J., Lord R. G. (2019), *Career Boundarylessness and Career Success: A Review, Integration and Guide to Future Research*, "Journal of Vocational Behavior", vol. 110, Part B, February, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>.
- Hofstetter H., Zehava R. (2017), *Predicting Protean and Physical Boundaryless Career Attitudes by Work Importance and Work Alternatives: Regulatory Focus Mediation Effect*, "International Journal of Human Resource Management", vol. 28, no 15, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128465>.
- Inkson K. (2006), *Protean and Boundaryless Careers as Metaphors*, "Journal of Vocational Behavior", no 69, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.004>.
- Inkson K., Gunz H., Ganesh S., Roper J. (2012), *Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries*, "Organization Studies", vol. 33, no 3, <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>.



- Januszkiewicz K. (2018), *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników. Koncepcja i metodyka badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Labovitz S. (1967), *Some Observations on Measurement and Statistics*, "Social Forces", vol. 46, no 2.
- Listwan T. (2010), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* (in:) S. Lachiewicz, B. Nogalski (eds), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Miś A. (2016), *Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia. Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 429, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Praktyki. Wyzwania*, PWE, Warszawa.
- Sheldon K. M., Ryan R. M., Rawsthorne L., Ilardi B. (1997), *Trait Self and True Self: Cross-role Variation in the Big Five Traits and Its Relations with Authenticity and Subjective Well-being*, "Journal of Personality and Social Psychology", no 73, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1380>.
- Sullivan S. E. (1999), *The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*, "Journal of Management", vol. 25, no 3, <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>.
- Sullivan S., Arthur M. (2006), *The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility*, "Journal of Vocational Behavior", no 69, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>.
- Turska E. (2014), *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Turska E., Stasiła-Sieradzka M. (2015), *Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic*, "Czasopismo Psychologiczne", vol. 21, no 2, <https://doi.org/10.14691/CPJ.21.2.219>.
- Volmer J., Spurk D. (2010), *Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success*, "Journal for Labour Market Research", vol. 43, no 3, <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0037-3>.
- Wiernik B. M., Kostal J. W. (2019), *Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis*, "Journal of Counseling Psychology", vol. 66, no 3, <https://doi.org/10.1037/cou0000324>.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wojciszke B. (2009), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.



## **Kariera bez granic – perspektywa badawcza**

(Streszczenie)

*Cel:* Celem artykułu jest wskazanie i opis głównych konstruktów kariery bez granic: mobilności psychologicznej i mobilności organizacyjnej – w warstwie teoretycznej, natomiast w warstwie empirycznej celem jest określenie zależności pomiędzy tymi konstrukcjami oraz ustalenie, czy są one zależne od takich zmiennych niezależnych jak płeć i wiek.

*Metodyka badań:* W artykule zaprezentowano wyniki badań ilościowych, które przeprowadzono na próbie 259 pracowników za pomocą kwestionariusza ankiety.

*Wyniki badań:* Badani pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem mobilności psychologicznej oraz niskim poziomem mobilności organizacyjnej. Konstrukty te są na takim samym poziomie u kobiet jak u mężczyzn oraz są niezależne od wieku, choć w poszczególnych kategoriach wiekowych poziom ten jest zróżnicowany. Zdecydowana większość respondentów nie chce także realizować kariery tylko w jednej organizacji.

*Wnioski:* Współczesnych pracowników charakteryzuje otwartość i gotowość do zmian, chętnie uczą się nowych rzeczy, odznaczają się wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi własnej zdolności do zatrudnienia, w większym stopniu poszukują dróg rozwojowych poza dotychczasowym miejscem pracy.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* badania stanowią istotne wskazówki dla organizacji w kontekście podejmowanych zachowań pracowników na rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** kariera, kariera bez granic, mobilność psychologiczna, mobilność organizacyjna.

| Katarzyna Szara

# Cooperation of Enterprises as a Stimulus for the Development of Creative Capital

## Abstract

*Objective:* The article evaluates cooperation in enterprises from the point of view of building creative capital.

*Research Design & Methods:* Research was conducted among companies from Poland's Podkarpackie Province: 100 entities from the creative sector and 430 entities operating in various sections of the national job-type classification.

*Findings:* There is a need to create mechanisms conducive to establishing and strengthening cooperation in creativity. The survey on cooperation done among respondents in enterprises revealed that their average assessment was of "a medium impact".

*Implications/Recommendations:* The dimension of cooperation does not differentiate enterprises conducting different economic activities in terms of how they build creative capital.

*Contribution:* the novel aspect of this research was its combination of issues of cooperation and creative capital. Cooperation was accepted as a component of creative capital and assessed according to the author's formula. The comparative assessment made among creative sector enterprises and other sections of the national job-type classification can be considered as input.

| Katarzyna Szara, The University of Rzeszów, College of Social Sciences, Institute of Economics and Finance, Department of Economics and Management, M. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów, e-mail: [kszara@ur.edu.pl](mailto:kszara@ur.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1687-0505>.

| This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Keywords:** creative capital, cooperation, enterprise, dimensions, creative sector.

**JEL Classification:** D24 L14, L23, L26.

## 1. Introduction

Creative capital is a resource appropriate for people who cooperate and function in all conditions, including new ones, and use their creativity (Szara 2017, p. 66). Human creativity is the foundation of this capital, and is derived from human capital (Florida 2010). Creative capital is most often employed by representatives of the creative sector. In the case of artistic creativity, when artists create in the comfort of their studio, they do not always emphasise the effects of their work. Cooperation with another person, however, allows them to present their work. For artists and creators, this illustrates the need to take up issues related to cooperation and creativity. Numerous other authors in Poland (*Rola kultury...* 2010, Rogowska 2011, Kasprzak 2013) have also looked at the creative sector.

A common analysis of creativity and cooperation is important for those who declare creativity in their CVs or use creativity at work and work in teams. The team nature of work, which is preferred in enterprises, often requires a search for creative solutions to problems. Creativity is defined as an ability to solve problems (see Nęcka 2001).

In the literature, creative activities are incorporated into the effects of an innovation, as innovations are the effect of creativity. Engagement in activities transforming ideas into products, or a common search for solutions require cooperation. Features of creativity and cooperation exist not only in enterprises of the creative sector, but also in other industries. Thus, the question how compatible they are with each other arises. Are creativity and cooperation compatible with each other in case of enterprises which do not belong to the creative sector?

The subject literature shows that a lack of research has been carried out on the impact of cooperation on human creativity. That paucity was the main motivation for undertaking this research. These issues are particularly important in relation to entrepreneurs as decisions taken in the course of running business activities have a significant impact on financial results. The research gap also concerned the lack of documented empirical knowledge about the phenomenon of creative capital in enterprise.

The subject matter is important for managers, who can use the conclusions of research in the decision-making process. An approach to creative capital and cooperation is innovative from the point of view of changes which take place in enterprises, and the promotion of activities that result in innovation. No studies dealing with the structure of creative capital have been done. The lack of empirical

research on creative capital in enterprises was another motivating factor for the research.

The paper evaluates cooperation in enterprises in terms of building creative capital. The assessment will be conducted in the context of human resources. The paper offers an analysis of the subject literature before moving on to present the results of empirical research done in enterprises in Poland's Podkarpackie Province are applied. The paper seeks to answer this question: does cooperation in internal and external areas of enterprises building creative capital depend on the type of business activity the enterprises engage?

The article focuses on one element of creative capital – cooperation. The first part, the literature review, looks at the essence of creative capital and cooperation. This is followed by a presentation of the research methodology. In the third part, the author places her own research in the context of other research that has been done.

## **2. A Review of the Literature: Cooperation in Enterprise as a Potential Source of Creative Capital Resources**

In the literature on the subject one can find descriptions of both cooperation and creativity, though they are most often presented separately. In the context of the assessment of cooperation in building creative capital, the main categories of the description are indicated.

According to the literature, business cooperation is currently one of the most important factors in enterprises' success. The benefits of cooperation depend on the form of cooperation and the technical level of the entities working together. At present, as Porter has emphasised, cooperation of enterprises provides an enterprise an additional advantage over competitors (Poznańska 2016, p. 143).

In the Polish literature on management, much has been written about cooperation both within an enterprise (see Wasiluk 2018, pp. 30–34; Kamińska 2017, pp. 70–85; Olesiński 2016, pp. 18–30; Karbowski 2016, pp. 119–135; Spodarczyk & Szelągowska-Rudzka 2015, pp. 437–444; Lipka 2004), and with elements beyond it (Czakon 2007, Kaczmarek 2000). Collaboration is a broader concept than cooperation and refers to deeper and stronger forms of inter-organisational ties (*Sieci międzyorganizacyjne...* 2012, *Relacje międzyorganizacyjne...* 2014, Nowak 2012, Strzyżewska 2011).

These subjects are likewise widely discussed in international publications, including works: (Mattessich, Murray-Close & Monesy 2001, Thomson & Perry 2006, Axelrod 2006, Martinez-Sanchez *et al.* 2019, Kraus *et al.* 2018, Sward 2016, Gnyawall *et al.* 2016, Favre-Bonte, Gardet & Thevenard-Puthod 2016). The authors

present different approaches to analysing cooperation, a complex concept with complex methodological criteria involved.

Creative capital is the second concept presented in the paper. Knowledge about this capital is diverse and often addressed with a wide range of terminology different, making interpretation and a comparison of research results difficult.

In the literature on the subject one can find the following main categories describing creative capital:

1. As a feature of a creative class. Creative capital is derived from the concept of a creative class that originated in the American economy as a result of promoting the importance of creativity in development. The “class” was understood as people who, from a professional perspective, were appointed as those who used creativity (Florida 2010, pp. 338–339). Its development is favoured by talent, technology and tolerance, or the 3T model. The creative class is a narrowly described definition of creative capital, which is treated as a deeper concept of a human factor. In its narrow dimension, the creative class was considered as the basic form of creative capital. A wider definition of creative capital was proposed: it is a resource appropriate for people who cooperate and function in all conditions, including new ones, and use their creativity. Within this definition there are the creative class and all people who, to any extent in their life or work, use creativity. This means that a person who does not use creativity after discovering it or identifying the need to use it, or uses it unconsciously, becomes a representative of creative capital (see Szara 2017, pp. 66–67).

What have other authors written about creative capital? In Polish publications, the research of the creative class can be distinguished where the authors (Podogrodzka 2013, pp. 417–440; *Klasa kreatywna...* 2012, Montgomery 2005, Rese 2012, Corriera & da Silva Costa 2014) present a number of professions that have developed or are developing a creative class usually at the national level, and assess its importance, most often using the measure of correlation in relation to talent, technology or tolerance.

2. Creative cities in which there are opportunities for the development of creative capital. The second area of the research concerns the use of creative potential, especially in urban areas (Pięta-Kanurska 2013, pp. 155–166) predestined for the development of the creative class. The subject of cities where the creative class is developing is more and more frequently being taken up in the foreign literature (see *Rola kultury...* 2010). In the majority of studies on creative capital, the analyses concern a spatial (regional or national) approach based on indexes proposed in the Florida methodology (Florida 2010, Hui, Chung-Hung & Mok 2004, Landry & Bianchini 1995).

3. Creative industries. Since the end of the 20th century, numerous researchers have focused on the creative sector (Gwóźdź 2010, Creative 2008, Stryjakiewicz

& Stachowiak 2010). The creative sector encompasses broadly understood creative enterprises that are particularly market-oriented and deal with the creation, production, distribution and/or spreading of creative goods and services through the media (*Creative Economy Report...* 2008, Flew 2002, Caves 2000, Stachowiak 2015). This has been presented in the study on the measurement of creative capital (Szara 2018c).

4. Creative economy. The role and significance of the creative economy was established in the 20th century. It grew out of the abundant free time and wealth people had, and increased demand for cultural goods (Howkins 2001, Stachowiak 2017, Towse 2011).

In this paper creativity is treated as the lowest form of art, and considered in terms of how people use it individually. In this context, creativity has variously been defined as an ability to think creatively, broadly understood ingenuity and adaptive flexibility resulting in an ability to find creative, original solutions that go beyond accepted schemes (Drozdowski *et al.* 2010, p. 20).

Analyses of creativity are presented in the literature on the pedagogy of creativity (Szmids 2013, Karwowski 2009, Kaufman 2011), as well as in other disciplines relating creativity to human capital (Shaping 2012, Amirbekuly & Aimukhanbetova 2018, Nikolaichuk & Matukova 2016) and organisations (Amabile 1988, Bratnicka 2017, Wojtczuk-Turek 2010, Dyduch 2013, Baer 2012, Moultrie & Young 2009). Creativity in the context of innovation or entrepreneurship has also been widely analysed (Acar, Turakci & Knippenberg 2019, Amabile & Pratt 2016, Anderson, Potočnik & Zhou 2014, Perry-Smith & Mannucci 2017).

Cooperation is seen as an ability to create relationships, to work in a team, and as a means of solving problems. The last definition dovetails with the creativity described by some authors as an ability to solve problems (see Nęcka 2001, Proctor 2002).

Cooperation with respect to creativity as a human feature prompts the assumption that through cooperation human creativity can be developed or blocked. In the definition of creative capital, it can be assumed that cooperation is one component of creative capital. In the following research process, cooperation was assessed from the perspective of internal stakeholders (employees) and external stakeholders (clients and other entities). The approach to internal stakeholders – that is, to the employee constituting potential creative capital – will consider the promotion of ideas, solutions and their implementation, ultimately yielding innovation.

In this context, creativity will involve a common search for ideas and new solutions so that the effect of the activities can be presented to the client. This cooperation is based on mutual trust, loyalty and compliance with the goal duly realised by all individuals or groups (Okoń 1987, p. 346).

The effect of cooperation associated in this analysis with creativity can be perceived as beneficial to all or some of participants, neutral or unfavourable to entities, or neutral or unfavourable even to all entities (Peña & Fernández de Arroyabe 2002, pp. 37–39). Recipients of creative solutions do not always accept a new, unknown ways of solving problems. They can be difficult to see or comprehend due to the intangible nature of a construct (a product/a service). Including creativity in cooperation will involve looking anew through the prism of novel elements.

The common understanding of cooperation and creativity in the assessment of creative capital allows:

- for these two features to occur together and to be analysed together,
- that both cooperation and creativity are defined in a wide variety of ways, so settling on a single definition is impossible,
- that both features can be applied to individual, group of people and organisations alike,
- that both cooperation and creativity can generate benefits,
- that these features can be analysed at various levels of an enterprise's operations, as well as in relation to the work,
- that the value of cooperation lies in the potential of people and creativity, and it results from various possibilities and personality traits that combine in action promoting creativity.

### **3. Methodology**

The Podkarpackie Province was chosen for the study because the share of its overall population that lives in rural areas is extremely high, as are the disproportions in the growth across the entire region. This choice made it possible to verify research assumptions in diverse conditions. This fits in with the trend in research into the economics of diversity.

Previous methods of measuring creative capital mainly used the professional structure of overall employment in the sphere of R & D. This is a one-sided measurement method, the shortcomings of statistical data are an obstacle to its use. In the literature, we will also try to measure creative capital indirectly. It was assumed for this analysis that creative capital could be measured differently than just as the key to carrying out one's "professions". This is important as creative capital does not only exist in the creative spheres, but in all spheres of socio-economic activity.

Because creativity is related to human behaviour, a behavioural approach was adopted for the study. It allows a broader view of the problem being examined

than is accepted in traditional economics. Behavioural economics draws on the achievements of other sciences. A behavioural approach also makes it possible to compare the results obtained.

People's creativity can be examined by means of tests or questionnaires, and the interview method can be also applied. Other options are psychological tests, bibliographic or experimental method. Research has also been carried out based on case studies and an integrated approach (for descriptions of the measurement of creativity, see Szmidt 2013, pp. 23–55).

The proposed assessment tools can analyse the level of creative abilities, the style of creation that characterises them, and the intensification of personality traits. In the creative pedagogy literature, the 4P model is the most commonly used theory. The 4P model was applied in further analysis as it was impossible to transfer the assumptions of creative capital theory in spatial terms in relation to the enterprise.

Creative capital is a resource appropriate for people who cooperate and function in all conditions, including new ones, and use their creativity. Creative capital is a derivative of human capital, for which the trait of creativity is a determinant, and it is most often employed by representatives of the creative sector. Measuring creativity as a trait is not easy; psychological tests, interviews and observations are the most frequently applied tools. The four-faceted 4Ps creativity paradigm (person, process, product, press) (Szmidt 2013) integrates different approaches to creativity.

*Kreatywność* can be considered the lowest form of creativity. The above model was modified in relation to this assumption (in the subject literature it is written with a small “c”, creativity). This modification (see Szara 2018c) was intended to find answers on how to measure creative capital. It was assumed that creativity was the basis of creative capital, a derivative of human capital. The possibilities of developing creative capital were assessed using the formula:

$$CC = P1 + R + P2 + E1 + E2,$$

where:

*CC* – creative capital,

*P1* – sum of points obtained for the dimension “people”,

*R* – sum of points obtained for the dimension “cooperation (relations)”,

*P2* – sum of points obtained for the dimension “a process”,

*E1* – sum of points obtained for the dimension “a product/service (effect)”,

*E2* – sum of points obtained for the dimension “enterprise environment”.

Given the practical goal of the research – to compare the possibilities of creative capital development in the arrangement of the job classification code in Poland – the focus was maintained on selected areas of data analysis.



Creative capital was assessed in enterprises in the dimensions of the human factor (see Szara 2018b) as the main element. Without it, creative capital could not exist. Work environments (covering the general characteristics of an enterprise (see Szara 2018a) support or hinder the development of human creativity, the cooperation relationship resulting from the definition of own creative capital, the process understood as actions leading to the achievement of the effect and a product/a service. Individual areas were characterised by features of creative capital, as well as human determinants and predispositions (see Szara 2018c). Each category contained 10 questions rated on a scale from 0 (no impact) to 5 (very high impact). From each area, a maximum of 50 points can be obtained, which can yield 250 points with 5 levels of analysis. An assessment can be made separately for each dimension by comparing against the scale: 40–50 very good development of the element (describing creative capital), 30–39 good, 20–29 average, 10–19 low, 0–9 very low.

The individual criteria reflect the image of the company's development in the cross-section of the occurrence and the use of creative capital as measured by proprietary dimensions. They do not include all variables affecting creative capital, but those the author believes are the most important. This does not preclude the possibility of extending the catalog of questions describing creative capital. This study presents the results of research related to the dimension of "cooperation".

The selection of a subgroup of representative enterprises proceeded according to the sampling procedure, which was set at 380. In the course of conducting surveys, they were carried out among randomly selected entities located in the Podkarpackie Province in 2016. The complete research material was collected among 430 enterprises (which accounted for 0.25% of enterprises in Podkarpackie Province). Questionnaires were conducted using the PAPI method, and filled out by randomly selected employees.

Because the creative capital at work in enterprises operating in various industries has been poorly identified, the study was conducted in companies outside of the creative sector, where creative capital is normally found (Lipka 2017). Using the data on associations, foundations and a group of enterprises included in the sector, requests for the implementation of the CAWI method were submitted three times. Due to the very low return of surveys in targeted selection in 2016, the studies were commissioned among 100 entities operating in the creative sector from Poland's Podkarpackie Province. They constituted a comparative group for other enterprises.

Questionnaires for enterprises from the creative sector and other industries were prepared analogously in case of the questions regarding conditions for the development of creative capital. The differences concerned the benefits of using creativity techniques and the analysis of working time formulated in the case of

enterprises in the creative sector. Creative capital was used as a dependent variable, and cooperation an independent one.

The subject matter is a new issue in the field of creativity and behavioural economics. The results of research on cooperation and creativity in the literature on the subject are presented separately, and most often based on case studies. These two premises and difficulties in collecting data from enterprises during the pilot project made it necessary to randomly assign an employee in the companies to fill out the questionnaires. This may raise objections concerning the overall picture of the company's functioning. Nonetheless, at the initial stage of the analysis, the applied quantitative research solution made it possible to verify not only the questionnaire, but also to indicate further directions of research. Comparative analysis methods, synthesis and simple statistical methods were used to analyse the data.

#### 4. Research Results and Discussion

Cooperation in enterprises refers to the behaviour of people who want to create a new product, a service either individually or in a group, as well as from the point of view of a company as an organisation. The research includes selected topics on cooperation most frequently discussed in the subject literature, including the construction of creative capital in the context of various determinants.

Table 1. Assessment of Cooperation by Section and Number of Subjects Analysed (Average Points)

| Symbol and Name of Section   | Enterprises Examined | The Cooperation Dimension |
|--|----------------------|---------------------------|
| A – agriculture, forestry, hunting and fishing   | 20                   | 32.35                     |
| B – mining and quarrying   | 13                   | 29.08                     |
| D – generation and supply of electricity, gas, steam, hot water and air for air conditioning systems |                      |                           |
| E – supply of water, wastewater and waste management and reclamation activities                      |                      |                           |
| C – industrial processing  | 62                   | 32.45                     |
| F – construction   | 56                   | 32.55                     |
| G – wholesale and retail trade, repair of motor vehicles, including motorcycles                      | 64                   | 30.77                     |
| H – transport and warehouse management   | 28                   | 32.36                     |

Table 1 cont'd

| Symbol and Name of Section   | Enterprises Examined | The Cooperation Dimension |
|--|----------------------|---------------------------|
| I – accommodation and food services activities   | 34                   | 33.26                     |
| J – information and communication  |                      |                           |
| K – financial and insurance activities   | 19                   | 33.26                     |
| L – real estate-related activities   |                      |                           |
| M – professional, scientific and technical activities  | 10                   | 29.80                     |
| N – administrative services and support activities   | 20                   | 29.40                     |
| O – public administration and defence, compulsory social security  | 22                   | 31.55                     |
| P – education  | 22                   | 34.68                     |
| Q – health care and social assistance  | 22                   | 35.86                     |
| R – activities related to culture, entertainment and recreation  | 14                   | 32.07                     |
| S – other service activities   | 24                   | 31.79                     |
| T – households employing workers, households producing products and providing services for their own needs |                      |                           |
| U – organisations and enclaves teams   | 0                    | 0                         |
| Total sections   | 430                  | 32.19                     |
| Enterprises of creative industries   | 100                  | 32.30                     |

Source: the author.

Due to the small numbers of entities in sections B, D, E, I, J, K and L, they were combined. The summary in Table 1 shows that in the dimension of cooperation, the assessments obtained do not differentiate enterprises according to the section from those included in the creative sector. The results came in between 29.08 to 32.05 points, which meant the assessments of cooperation in building creative capital in enterprises were from average to good. Differences between results for the sections and the companies from the creative sector are of about 6.79 points. The dimension of cooperation is diversified to the greatest extent among sections Q – health care and social assistance, P – education, IJ – activity related to accommodation, information and communication, and KL – financial and insurance activities. The lowest result was obtained for the BDE sections: mining, generation and supply of electricity, and water supply.

Responses describing the cooperation were within the range of the average impact of the independent variable (the predominance of assessments in note 3). This means that they most often have the average impact on cooperation in the enterprise related to the development of creative capital. Respondents gave two dimensions the highest values: company activity in respect of the recognition of

the local community, and relations of employees with clients, describing them as good. Risk-taking was assigned the lowest scores (Table 2).

Table 2. Average Assessments Describing the Dimension of Cooperation in Relation to the Construction of Creative Capital

| Cooperation  | Creative Industries | Other Companies |
|--|---------------------|-----------------|
| 1. The company bases its activities on cooperation with others in the industry       | 3.13                | 3.06            |
| 2. The relationship between employees will be cooperative (it will create bonds)     | 3.43                | 3.53            |
| 3. The relationship between employees and management will be cooperative             | 3.07                | 3.46            |
| 4. The relationship of employees offering a product/service to customers is good     | 3.64                | 3.73            |
| 5. The company's activities are recognised by the local community                    | 3.81                | 3.78            |
| 6. The company's activities are recognised by local institutions                     | 3.50                | 3.02            |
| 7. The company's cooperation with the client is influenced by common cultural values | 3.35                | 3.02            |
| 8. Employees can work above divisions  | 3.43                | 3.04            |
| 9. Employees identify themselves with the team                                       | 2.86                | 3.26            |
| 10. Employees are not afraid to take risks   | 2.08                | 2.38            |

Source: the author.

Relations among employees, management, team work, taking risk – in other words, features referring to internal cooperation – are associated with creative attitudes. The subject literature indicates that creative people do not like to be controlled, which is why the question about taking risks was included. In the case of enterprises in the creative sector, the sentence: “work in a creative economy can enable this, because – at least in some professions – control of work progress is very difficult and expensive” (Jemielniak 2008, pp. 76–77) is apt. In the creative sector, the assessment may be lower. This may result from the difficulty in assessing the idea or the finished effect, due to the uncertainty of the benefits it brings to the company. Hence, the work of a creative person with superiors and collaborators in a team does not always follow the assumptions of the theory. This is also confirmed by the higher average assessment of team-work for the group of other enterprises. Group tasks evaluating group creativity in the context of cooperation may even discourage individuals from developing innovative ideas, and may prevent the expression of very original ideas. However, these expectations

may change if intra-group competition is induced and team members strive to achieve better results (see Beersma & De Dreu 2005).

The features mentioned in the study can be found in the componential theory of creativity, which presents the process of creation, as well as factors affecting this process and its results. The theory is built around two basic assumptions: First, creativity takes various forms – from everyday creative activities to important scientific inventions shaping the development of entire civilisations; and, second, the level of creativity of individuals demonstrate, even within the same tasks, changes, and is the result of the impact of different components of variables over time, concerning both the person and their environment. Factors that stimulate creativity include: positive challenges posed at work, team collaboration, diversity, team skills, freedom in conducting one's work, being encouraged to submit new ideas, having one's creative results appreciated, as well as social norms aimed at sharing ideas with others (Kozarkiewicz 2015, p. 84).

Research on the relationship between cooperation and creativity is described in the subject literature. In the individual approach, the authors draw attention to the use of creativity in competitive activities. Analyses describing the relationship between cooperation and competition in the organisation concern the emergence and spread of new ideas, or creativity. The terms “cooperation” and “competition” are a dichotomy (see Bittner & Heidemeier 2013, Shah, Brazy & Higgins 2004, Förster & Higgins 2005, Webb 2016).

A lot of research has been devoted to the consequences of cooperative and competitive orders of productivity and creativity. While one line of research has found that cooperation has a positive effect on achievement (see Johnson *et al.* 1981), another has focused on creativity, reporting both positive and negative effects of cooperation on creativity. In some situations, it is possible that cooperation or competition are activated at the same time and can be changed through creative activities (Carsten *et al.* 2008).

Analysis of Schulz's work shows that at various stages in the development of civilisation, human creative activity has taken on a different character and has been done with varying levels of intensity. There is a basic difference between the creative activity in traditional and modern societies. Today, there is a need for cooperation in creative activities.

Supporting creativity can be done through cooperation, especially given that a person's approach to creativity is associated with acceptance by society, or the lack thereof. Mutual connections and interdependencies must be the goal for creative capital to exist. Development of the right conditions for creativity and for the creator depends to a great extent on those he or she cooperates with – even if it is often thought of as more self-realisation and self-creation. If both the subject and the observer recognise that a behaviour or products are new and valuable, one can

talk about creative activities. Creative people also have to deal with the lack of interest in their work on the part of relatives or colleagues. West (2000) indicates that cooperation is a condition that is conducive to creativity.

We are currently witnessing the growing role of cooperation in many areas of human activities: business, culture, society, administration and science. In these overlapping areas social relations, as well as common norms and ethical values are consolidating factors (Knop & Olko 2017, p. 5).

This is confirmed those in business. Patrick McKenna, the founder and the president of Ingenious Media, one of the world's largest media investing companies, believes that "we need to find new ways to encourage people with business and creative talents to work together to build the creative companies of the future". Although such cooperation will be largely promoted by the market, public policy can also help creative people (Newbigin 2010, p. 46).

## **5. Conclusions**

One of the important conclusions resulting from the analysis is that there is a need to create mechanisms conducive to establishing and strengthening cooperation in the area of creativity. This means building a foundation for the development of creative capital. For creativity to flourish, ties must be created not only with employees but also with management, while the question of how to establish cooperation with clients in with the values they represent must also be answered.

This dimension does not differentiate enterprises conducting various economic activities in terms of building creative capital. Across multiple sectors, people in enterprises cooperate to build creative capital, and there are more opportunities to act. Improving enterprise cooperation in the area of creative activities thanks to the implementation of innovations is and will be an important challenge both for the enterprises themselves, external entities, and especially for their employees.

Integrating creative activities and building cooperation are not easy tasks. Research shows that creativity can lead to cooperation or competition. A condition for building cooperation will be the acceptance of creative behaviour, individual attitudes, and communication based on the exchange of employee views. The cooperation assessed by the respondents of the survey done for the present research is also based on other elements characterised in other dimensions. These include the creation of customer databases that provide information flow, meetings, and conversations with supervisors.

An issue that constitutes a new area of research – possibility of establishing cooperation between the creative sector and other sectors – is other worth noting.

Cooperation in building creative capital can contribute to:

- deepening knowledge about creative activities,
- team integration, building dialogue, reducing risk,
- strengthening mutual tolerance, improving social relations,
- skillful use of information, which reveals new ways of solving the problem,
- an ability to treat contradictions resulting from cooperation with other people as a stimulus to action.

Knowledge about cooperation in building creative capital can be useful for both employees and employers. It can help employers better and more widely use their employees' potential. It is not easy to do research on creative capital that takes cooperation into account. There are not only difficulties in identifying the subject of the study (what we want to study, properly defining cooperation and creative capital) but also in identifying the level of analysis of the entity in which this cooperation is carried out. In future analyses, attention should be paid to extensive research in the field of creativity at specific jobs and identifying their relevance to the financial results of enterprises.

## Bibliography

- Acar O. A., Turakci M., Knippenberg D. (2019), *Creativity and Innovation under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review*, "Journal of Management", vol. 45, no 1, <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>.
- Amabile T. M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, "Research in Organizational Behavior", no 10.
- Amabile T. M., Pratt M. G. (2016), *The Dynamic Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning*, "Research in Organizational Behavior", vol. 36, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>.
- Amirbekuly Ye, Aimukhanbetova G. (2018), *Features of Intellectual Capital Management at the Enterprise*, "Bulletin of the Karaganda University. Economy Series", no 4.
- Anderson N., Potočník K., Zhou J. (2014), *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review and Prospective Commentary*, "Journal of Management", no 40, <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Axelrod R. (2006), *The Evolution of Cooperation*, Revised Edition, Basic Book.
- Baer M. (2012), *Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations*, "Academy of Management Journal", vol. 55, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>.
- Beersma B., De Dreu C. K. (2005), *Conflict's Consequences: Effects of Social Motives on Post-negotiation Creative and Convergent Group Functioning and Performance*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 89, no 3, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.358>.
- Bittner J. V., Heidemeier H. (2013), *Competitive Mindsets, Creativity, and the Role of Regulatory Focus*, "Thinking Skills and Creativity", vol. 9, <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.03.003>.



- Bratnicka K. (2017), *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa.
- Carsten K. W., De Dreu C. K., Nijstad B. A., van Knippenberg D. (2008), *Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making*, "Personality and Social Psychology Review", vol. 12, no 1, <https://doi.org/10.1177/1088868307304092>.
- Caves R. E. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- Corriera C. M., da Silva Costa J. (2014), *Measuring Creativity in the EU Member States*, "Investigaciones Regionales", vol. 30, [www.aecr.org/images/ImatgesArticles/.../01Correia.p...](http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/.../01Correia.p...) (accessed: 10.05.2016).
- Creative Economy Report. The Challenge of Assessing the Creative Economy: Towards Informed Policy-making* (2008), UNCTAD, Geneva.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl> (accessed: 5.03.2017).
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Favre-Bonte V., Gardet E., Thevenard-Puthod C. (2016), *Inter-organizational Network Configurations for Ski Areas Innovations*, "European Journal of Innovation Management", vol. 19, no 1, <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2014-0039>.
- Flew T. (2002), *Beyond ad hocery: Defining Creative Industries*, The Second International Conference on Cultural Policy Research, Te Papa, Wellington, New Zealand, 23–26 January 2002, [https://eprints.qut.edu.au/256/1/Flew\\_beyond.pdf](https://eprints.qut.edu.au/256/1/Flew_beyond.pdf) (accessed: 5.03.2017).
- Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Förster J., Higgins E. T. (2005), *How Global versus Local Perception Fits Regulatory Focus*, "Psychological Science", vol. 16, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01586.x>.
- Gnyawall D., Madhayana R., He J. et al. (2016), *The Competition-cooperation Paradox in Inter-firm Relationships: A Conceptual Framework*, "Industrial Marketing Management", vol. 53, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>.
- Gwóźdź A. (2010), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Howkins J. (2001), *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*, Penguin Books, London.
- Hui D., Chung-Hung N. G., Mok P. A. (2004), *Study on Creativity Index*, [http://www.cnel.gov.pt/document/creativity\\_index\\_hong\\_kong.Pdf](http://www.cnel.gov.pt/document/creativity_index_hong_kong.Pdf) (accessed: 10.12.2014).
- Jemiłniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Johnson D. W., Maruyama G., Johnson R., Skon L., Nelson D. (1981), *Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-analysis*, "Psychological Bulletin", vol. 89, no 1, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.89.1.47>.
- Kaczmarek B. (2000), *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.



- Kamińska A. (2017), *Współpraca przedsiębiorstw z pomiotami zewnętrznymi w realizacji procesów innowacyjnych*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", no 3.
- Karbowski A. (2016), *Współpraca badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw: przegląd prac empirycznych*, Szkoła Główna Handlowa, "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", no 151.
- Karwowski M. (2009), *Klimat dla kreatywności*, Difin, Warszawa.
- Kasprzak R. (2013), *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa.
- Kaufman J. C. (2011), *Kreatywność*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Klasa kreatywna w Polsce. Technologia, talent i tolerancja jako źródła rozwoju regionalnego* (2012), K. Klincewicz (ed.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Knop L., Olko S. (2017), *Cooperation in Clusters and Networks – Creativity and Innovativeness Challenges: An Introduction*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", no 109, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.109.1>.
- Kozarkiewicz A. (2015), *Teorie kreatywności jako podstawa zarządzania projektem kreatywnym*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach", no 244.
- Kraus S., Meier F., Niemand T. et al. (2018), *I Search for the Ideal Coopetition Partner: An Experimental Study*, "Review of Managerial Science", vol. 12, no 4, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0237-0>.
- Landry Ch., Bianchini F. (1995), *The Creative City*, Published by Comedia, [www.demos.co.uk/files/thecreativecity.pdf](http://www.demos.co.uk/files/thecreativecity.pdf) (accessed: 12.09.2013).
- Lipka A. (2004), *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa.
- Lipka A. (2017), *Luka kreatywności*, "Ekonomia XXI Wieku", vol. 2, no 14, <https://doi.org/10.15611/e21.2017.2.05>.
- Martinez-Sanchez A., Vela-Jimenez M. J., Abella-Garces S. et al. (2019), *Flexibility and Innovation: Moderator Effects of Cooperation and Dynamism*, "Personal Review", vol. 48, no 6, <https://doi.org/10.1108/pr-12-2017-0397>.
- Mattessich P. W., Murray-Close M., Monsey B. R. (2001), *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, MN.
- Montgomery J. (2005), *Beware 'the Creative Class'. Creativity and Wealth Creation Revisited*, "Local Economy", vol. 20, no 4, <https://doi.org/10.1108/pr-12-2017-0397>.
- Moultrie J., Young A. (2009), *Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations*, "Creativity and Innovation Management", vol. 18, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x>.
- Namyślak B. (2014), *Sektor kreatywny w gospodarce*, "Gospodarka Narodowa", vol. 270, no 2, <https://doi.org/10.33119/gn/100904>.
- Newbigin J. (2010), *Kreatywna gospodarka i przemysły kultury*, Part 1, British Council, London.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Nikolaichuk O., Matukova G. (2016), *Enterprise Human Capital Management in the Conditions of Innovative Economy*, "Scientific Journal of Polonia University", vol. 18, no 3, <https://doi.org/10.23856/1815>.
- Nowak D. (2012), *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", no 736, "Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", no 55.

- Okoń W. (1987), *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa.
- Olesiński Z. (2016), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw jako sposób ich rozwoju*, "Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula", vol. 51, no 6.
- Peña N. A., Fernández de Arroyabe J. C. (2002), *Business Cooperation. From Theory to Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Perry-Smith J. E., Mannucci P. V. (2017), *From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey*, "Academy of Management Review", vol. 42, <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>.
- Pięta-Kanurska M., *Budowanie lokalnego kapitału kreatywności w metropolii (na przykładzie Wrocławia Nadodrze)* (2013), "Biblioteka Regionalisty", no 13, <https://doi.org/10.15611/br.2013.1.12>.
- Podogrodzka M. (2013), *Kapitał kreatywny a rozwój gospodarczy regionu w Polsce*, Polska Akademia Nauk, Instytut Nauk Ekonomicznych, "Studia Ekonomiczne", vol. 3, no 78.
- Poznańska K. (2016), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", no 280.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (2014), A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (eds), Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rogowska M. (2011), *Kreatywność i sektor kultury jako czynniki determinujące rozwój współczesnych miast*, "Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu", no 39.
- Rola kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji* (2010), A. Klasik (ed.), Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
- Shah J. Y., Brazy P. C., Higgins E. T. (2004), *Promoting Us or Preventing Them: Regulatory Focus and Manifestations of Intergroup Bias*, "Personality and Social Psychology Bulletin", vol. 30, <https://doi.org/10.1177/0146167203261888>.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (2012), J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (eds), C.H. Beck, Warszawa.
- Spodarczyk E., Szelągowska-Rudzka K. (2015), *Is Social Responsibility Required in the Cooperation among Universities, Businesses and Local Government in the Local Environment?* Proceedings of The 11th European Conference on Management Leadership and Governance ECMLG 2015, Military Academy, Lisbon.
- Stachowiak K. (2015), *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, "Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna", no 30, <https://doi.org/10.14746/rrpr.2015.30.02>.
- Stachowiak K. (2017), *Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania. Perspektywa geograficzno-ekonomiczna*, Wydawnictwo UAM, Poznań.
- Stryjakiewicz T., Stachowiak K. (2010), *Sektor kreatywny w poznańskim obszarze metropolitalnym. Uwarunkowania, poziom i dynamika rozwoju sektora kreatywnego w poznańskim obszarze metropolitalnym*, Vol. I, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sward A. (2016), *Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations*, "Organization Studies", vol. 37, no 12, <https://doi.org/10.1177/0170840616655488>.

- Szara K. (2017), *Uwarunkowania i możliwości aktywizacji kapitału kreatywnego jako determinanty rozwoju lokalnego na przykładzie gmin województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Szara K. (2018a), *Atrybut środowiska jako element budowy klimatu dla kapitału kreatywnego*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", no 2.
- Szara K. (2018b), *Człowiek jako podstawowy element kapitału kreatywnego przedsiębiorstw*, "Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie", no 2.
- Szara K. (2018c), *Kapitał kreatywny w przedsiębiorstwie*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", no 1.
- Szmidt K. J. (2013), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Thomson A. M., Perry J. L. (2006), *Collaboration Processes: Inside the Black Box*, "Public Administration Review", Special Issue, no 66.
- Towse R. (2011), *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Wasiluk A. (2018), *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, "Przegląd Organizacji", no 3, <https://doi.org/10.33141/po.2018.03.05>.
- Webb J. (2016), *How Does Cooperation and Competition Foster or Inhibit Creativity and Innovation?*, "Journal of Leadership Studies", vol. 10, no 2, <https://doi.org/10.1002/jls.21448>.
- West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2010), *Rozwijanie kompetencji twórczych*, SGH, Warszawa.

## **Współpraca przedsiębiorstw jako stymulanta rozwoju kapitału kreatywnego** (Streszczenie)

**Cel:** Celem artykułu jest ocena współpracy w przedsiębiorstwach w zakresie budowania kapitału kreatywnego.

**Metodyka badań:** Cel został zrealizowany na podstawie badań własnych przeprowadzonych wśród firm z Podkarpacia: 100 podmiotów sektora kreatywnego i 430 podmiotów należących do różnych sekcji PKD.

**Wyniki badań:** Jednym z istotnych wniosków wynikających z przeprowadzonej analizy jest potrzeba stworzenia mechanizmów sprzyjających nawiązywaniu i wzmocnieniu współpracy w obszarze kreatywności. Stwierdzono, że współpraca respondentów w przedsiębiorstwach z różnych sekcji była w większości przypadków oceniona jako współpraca na poziomie średnim.

**Wnioski:** Wymiar współpracy nie różnicuje przedsiębiorstw prowadzących różną działalność gospodarczą, jeżeli chodzi o budowanie kapitału kreatywnego.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Nowym aspektem badań było połączenie zagadnień współpracy i kapitału kreatywnego. Współpracę przyjęto za składową kapitału kreatywnego ocenianego według autorskiego wzoru. Za wkład można uznać ocenę porównawczą dokonaną wśród przedsiębiorstw sektora kreatywnego i innych sekcji PKD.

**Słowa kluczowe:** kapitał kreatywny, współpraca, przedsiębiorstwo, wymiary, sektor kreatywny.

*Apolonia Jaskólska*

*Adriana Auguścik*

*Małgorzata Cygańska*

# Raportowanie zintegrowane w podmiotach leczniczych w świetle teorii interesariuszy

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest analiza i ocena roli sprawozdawczości zintegrowanej w podmiotach leczniczych realizujących politykę zrównoważonego rozwoju w świetle teorii interesariuszy.

*Metodyka badań:* Wstępne badania literaturowe oparto na literaturze polskiej i anglojęzycznej. Analizą objęto głównych interesariuszy podmiotów leczniczych (pacjenci, obywatele, personel szpitala i rząd). Zbadano zastosowanie koncepcji sprawozdawczości zintegrowanej w wybranych krajach.

Apolonia Jaskólska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Finansów, ul. M. Oczapowskiego 4/305, 10-720 Olsztyn, e-mail: [apolonia.jaskolska@uwm.edu.pl](mailto:apolonia.jaskolska@uwm.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6476-2520>.

Adriana Auguścik, doktorantka, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Finansów, ul. M. Oczapowskiego 4/305, 10-720 Olsztyn, e-mail: [adriana.auguscik@uwm.edu.pl](mailto:adriana.auguscik@uwm.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6845-6838>.

Małgorzata Cygańska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Finansów, ul. M. Oczapowskiego 4/305, 10-720 Olsztyn, e-mail: [m.cyganska@uwm.edu.pl](mailto:m.cyganska@uwm.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4548-2915>.

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Wyniki badań:** Przeprowadzone badania wykazały, że raportowanie determinuje powiązania pomiędzy wzorcem biznesowym podmiotu gospodarczego, jego strategią a niezależną oceną wyników.

**Wnioski:** Lepsze relacje podmiotów leczniczych z interesariuszami wpływają na większą świadomość i zaangażowanie menedżerów w raportowanie wyników w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych interesariuszy. Raportowanie zintegrowane jest głównym narzędziem wymiany informacji, przydatnym do wzmacniania relacji z interesariuszami, z tego względu konieczne jest uwzględnienie jak największej liczby grup interesariuszy w celu otrzymania oczekiwanych wyników.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Próba nakreślenia zasadności stosowania raportowania zintegrowanego przez podmioty lecznicze, traktowanego jako innowacyjny instrument komunikacji podmiotu gospodarczego z interesariuszami.

**Słowa kluczowe:** raportowanie zintegrowane, podmioty lecznicze, sprawozdawczość, interesariusze.

**Klasyfikacja JEL:** I11, I14, I15, I18.

## 1. Wprowadzenie

Wszystkie grupy interesariuszy oddziałują na podmiot gospodarczy, wpływając w sposób pośredni lub bezpośredni na jego wyniki finansowe, dlatego tak ważnym celem każdego podmiotu gospodarczego jest właściwe komunikowanie wyników o działalności jednostki. Zadowolenie interesariuszy i tworzenie wartości należą do głównych celów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Istotnym elementem i najdokładniejszym obrazem podmiotu gospodarczego jest sprawozdanie finansowe i niefinansowe ujawniane interesariuszom. Połączenie obu raportów powinno tworzyć sprawozdanie bardziej czytelne, zawierające pełniejszą informację o działalności i stanowiące podstawę realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu (Żychlewicz 2015, Bek-Gaik 2017). Sprawozdawczość zintegrowana jest coraz częściej stosowana przez podmioty różnych branż. Stopniowo wdrażana jest również przez podmioty lecznicze. Koncepcja sprawozdawczości zintegrowanej w sektorze opieki zdrowotnej realizowana jest przy udziale i zaangażowaniu obywateli oraz pacjentów. Według ustawy o rachunkowości (Ustawa... 1994) i rozporządzenia Ministra Finansów (Rozporządzenie... 2018) sprawozdania z działalności jednostki powinny uwzględniać określone zasady i obejmować istotne obszary związane z działalnością. Wytyczne do sprawozdania zintegrowanego regulują natomiast International Integrated Reporting Council – IIRC oraz Global Reporting Initiative – GRI (*Raportowanie...* 2013).

Celem artykułu jest analiza i ocena roli sprawozdawczości zintegrowanej w podmiotach leczniczych realizujących politykę zrównoważonego rozwoju w świetle teorii interesariuszy. Zasadniczym zadaniem sprawozdawczości zinte-

growanej w podmiotach leczniczych jest poprawienie jakości świadczenia usług zdrowotnych. Podjęty temat jest istotny w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu i rosnącego zapotrzebowania interesariuszy na pozyskiwanie informacji o działaniach podmiotów leczniczych, jakości świadczonych usług i umiejętnościach zarządzania ryzykiem. To one mają główny wpływ na wynik działalności podmiotów leczniczych. W artykule skoncentrowano się na określeniu wpływu teorii interesariuszy na opracowywanie sprawozdawczości zintegrowanej. Ukazano powiązania raportowania zintegrowanego z jakością świadczonych usług medycznych, a także wpływ zastosowania sprawozdawczości zintegrowanej w placówkach medycznych na ich funkcjonowanie oraz cały system opieki zdrowotnej. Przedstawiono analizę i wyniki dotychczasowych badań prowadzonych w Irlandii, Austrii i we Włoszech nad zakresem stosowania sprawozdań zintegrowanych w realizacji założeń zrównoważonego rozwoju w podmiotach leczniczych. Analizą objęto głównych interesariuszy podmiotów leczniczych (pacjentów, obywateli, personel szpitala i rząd) oraz opisano cele i wyniki stosowania koncepcji sprawozdawczości zintegrowanej w podmiotach leczniczych w tych krajach.

## 2. Teoria interesariuszy w podmiocie gospodarczym

Koncepcja przejrzystych i trwałych relacji z zainteresowanymi podmiotami jest wbudowana w teorię interesariuszy, która została sformułowana w latach 60. XX w. przez R.E. Freemana w *Planning for the Business Environment of the 1980s* (Freeman, Harrison i Wicks 2007). Najważniejszym założeniem teorii interesariuszy jest uznanie, że zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym każdego podmiotu gospodarczego funkcjonują różne podmioty, które są zainteresowane tym, z jakim skutkiem i w jaki sposób funkcjonuje ten podmiot. Interesariusze wchodzi w interakcję z podmiotami gospodarczymi, a także między sobą. Mogą mieć oni wpływ na decyzje podejmowane w podmiotach gospodarczych, jak również w ich otoczeniu (Waśkowski 2015).

Finansowym celem podmiotu gospodarczego jest maksymalizacja zysków, jednak aby podmiot gospodarczy generował zyski, konieczne jest wykreowanie korzyści dla wszystkich interesariuszy, dlatego menedżerowie odgrywają ważną rolę powiernika właścicieli podmiotów gospodarczych oraz pozostałych interesariuszy (Błach i Gorczyńska 2017). Potencjalnymi lub faktycznymi interesariuszami można nazwać osoby, instytucje, dzielnice, społeczeństwo, organizacje i środowisko, a także osoby lub grupy mające prawa lub udziały w podmiocie gospodarczym (Benn, Abratt i O'Leary 2016).

Teoria interesariuszy jest fundamentem koncepcji CSR (*corporate social responsibility*). Charakteryzują ją trzy stosunkowo odrębne perspektywy: instrumentalna, opisowa i normatywna (oparta na etyce). Zwolennicy perspektywy instru-



mentalnej dostrzegają (konkurencyjne) korzyści, które wynikają z bezpośredniego zaangażowania w relacje społeczne między organizacjami i zewnętrznymi interesariuszami, których podstawą jest wzajemne zaufanie i współpraca. Z perspektywy opisowej twierdzi się, że interesariusze mają w miarę względny wpływ na decyzje i charakter podmiotu gospodarczego. Zwolennicy podejścia normatywnego (opartego na etyce) są natomiast zdania, że na struktury kierownicze powinny być nakładane obowiązki moralne, szczególnie jeśli chodzi o obowiązki wobec akcjonariuszy i innych grup interesariuszy. Podmioty gospodarcze powinny traktować oczekiwania interesariuszy jako cele lub postrzegać ich interesy jako mające istotną wartość względem tego podmiotu (Pinheiro 2015, Fassin 2012).

Interesariuszy można podzielić na kilka grup, w zależności od powiązania z podmiotem gospodarczym i jego celami. Kryteria klasyfikacji interesariuszy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja interesariuszy w zależności od powiązania z podmiotem gospodarczym

| Kryterium podziału  | Rodzaj interesariuszy   | Charakterystyka  |
|---|---|--|
| Podział podstawowy  | Interesariusze wewnętrzni<br>( <i>internal stakeholders</i> )   | Obejmują właścicieli, inwestorów, menedżerów, kierowników, wszystkich pracowników podmiotu gospodarczego oraz związki zawodowe   |
|   | Interesariusze zewnętrzni<br>( <i>external stakeholders</i> )   | Zalicza się do nich organizacje społeczne, polityczne i gospodarcze, które mają wpływ na podmiot, działające w jego otoczeniu, np. klienci, konkurenci, dostawcy, władze centralne, regionalne, rządy innych państw, środowisko przyrodnicze, organizacje pozarządowe, uczelnie, szkoły, media i wszystkie podmioty z otoczenia podmiotu gospodarczego |
| Podział ze względu na siłę oddziaływania na podmiot gospodarczy | Interesariusze główni<br>( <i>primary stakeholders</i> )        | Interesariusze, dzięki którym korporacja może przetrwać. Dostarczają środków niezbędnych dla podmiotu gospodarczego i wspomagają go, a wycofanie się tych interesariuszy może doprowadzić do istotnych konsekwencji dla całego podmiotu. Interesariuszami głównymi są klienci, inwestorzy, dostawcy, pracownicy, udziałowcy, organizacje rządowe       |
|   | Interesariusze drugorzędni<br>( <i>secondary stakeholders</i> ) | Są pozostałymi interesariuszami, którzy mogą wpływać na podmiot gospodarczy, gdy ich oczekiwania i potrzeby są naruszane. Zalicza się do nich m.in. naukowców, organizacje pozarządowe, media, jednostki, które strzegą uczciwej konkurencji, grupy środowiskowe   |

cd. tabeli 1

| Kryterium podziału   | Rodzaj interesariuszy         | Charakterystyka  |
|--|-------------------------------|--|
| Podział ze względu na charakter relacji pomiędzy podmiotem gospodarczym a interesariuszami | Interesariusze substanowujący | Interesariusze, którzy dzięki swojej pracy, umiejętnościom, kompetencjom i wiedzy współtworzą podmiot gospodarczy, czyli są to interesariusze, którzy mieszczą się w jego obrębie  |
|  | Interesariusze kontraktowi    | Są to interesariusze związani z działalnością podmiotów gospodarczych na zasadzie formalnego kontraktu   |
|  | Interesariusze kontekstowi    | Interesariusze, którzy pomagają w osiągnięciu przez podmiot gospodarczy dobrego imienia i aprobaty dla jego działalności oraz troszczą się o wspólne dobro i chronią je (np. środowisko, bezpieczeństwo, pokój, sprawiedliwość, wolność) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Plawgo 2010, s. 495–503; Mazur-Wierzbicka 2014, s. 49–60; Dobrowolska 2015, s. 140–151; Benn, Abratt i O’Leary 2016, s. 1–4).

Przedstawiona w tabeli 1 klasyfikacja interesariuszy uwzględnia aspekt więzi indywidualnych poszczególnych grup interesariuszy z podmiotem gospodarczym, ukazując ich zaangażowanie w działalność podmiotu. Pozwala ona także na analizę wpływu konkretnych grup interesariuszy na decyzje i działania podejmowane przez podmioty.

### 3. Struktura ramowa sprawozdawczości zintegrowanej

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu polega na systematycznym i świadomym podejmowaniu działań w sprawach środowiskowych i społecznych wykraczających poza obowiązkowe zadania danego podmiotu gospodarczego przy równoczesnym monitorowaniu korzyści, jakie może z nich czerpać. Powinna być wdrażana w sposób zaplanowany i celowy. Fundamentem działania podmiotu społecznie odpowiedzialnego jest prowadzenie dialogu z interesariuszami. Dialog powinien być prowadzony systematycznie z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi komunikacyjnych (Żychlewicz 2015).

Jednym z elementów funkcjonowania podmiotu społecznie odpowiedzialnego, będącego równocześnie narzędziem komunikowania się z interesariuszami, jest raportowanie wyników działalności jednostki w formie sprawozdawczości zintegrowanej. Sprawozdawczość zintegrowana stanowi swoistą odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez interesariuszy odnośnie do systemu rachunkowości, analizy prezentowanych raportów, wymagań zarówno co do zakresu, jak i formy



sporządzanych raportów. Połączenie raportowania finansowego z osobno prezentowanym sprawozdaniem informacji niefinansowych oraz o działalności zarządu umożliwia uzyskanie i przedstawienie dużej grupie interesariuszy wiarygodnego, wszechstronnego, porównywalnego i jasnego obrazu efektów całokształtu prowadzonej działalności danej jednostki. Taki sposób raportowania powinien spełnić oczekiwania odbiorców, prezentując odpowiedzialność jednostki za działania oraz wpływ na otoczenie, wiarygodnie przedstawiając informacje o skuteczności podejmowanych działań, a także o czynnościach podejmowanych w celu przeciwdziałania ryzyku gospodarczemu i ograniczaniu jego skutków (Chłapek, Krajewska i Jonas 2018).

Zasady publikowania sprawozdań z działalności jednostki regulują Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. oraz Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. W Polsce wiele elementów raportu zintegrowanego jest przedmiotem obowiązków informacyjnych jednostek, które są zobowiązane do publikowania sprawozdania z działalności wraz z rocznym sprawozdaniem finansowym. Do podmiotów, na których ciąży ten obowiązek, zalicza się spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa reasekuracji wzajemnej, spółdzielnie i przedsiębiorstwa państwowe. Sprawozdanie z działalności powinno obejmować elementy istotne dla oceny danej jednostki, którymi są wskaźniki niefinansowe i finansowe oraz informacje dotyczące zagadnień zatrudnienia i środowiska naturalnego. Podmioty gospodarcze przy ujawnianiu istotnych informacji wybierają sposób, który uznają za najbardziej satysfakcjonujący, korzystając z krajowych lub międzynarodowych wytycznych – IIRC, GRI (*Raportowanie...* 2013).

Raport zintegrowany powinien ukazywać wartości tworzone przez podmioty gospodarcze poprzez zaangażowanie i wykorzystywanie potencjału oraz powiązania między kapitałami dostępnymi w podmiotach gospodarczych. Sprawozdanie zintegrowane ma pokazać sposób, w jaki podmiot gospodarczy wykorzystuje swój kapitał (finansowy, naturalny, produkcyjny, społeczny, intelektualny i ludzki) w celu kreowania wartości. Dlatego ważne jest wskazanie, z jakich kapitałów korzysta spółka, oraz wyjaśnienie powiązań między nimi. Wymienione kapitały gromadzą wartości, z których podmiot może korzystać, a informacje na ich temat ukazują istotne zasoby, przez które podmiot tworzy wartość (Bek-Gaik 2015).

W strukturze ramowej sprawozdawczości zintegrowanej uwzględnione zostały informacje dotyczące zróżnicowanych zasobów, jakie wykorzystuje dany podmiot gospodarczy w swojej działalności, modelu biznesowego i tworzenia wartości w czasie (Bek-Gaik 2017). Według IIRC struktura ramowa raportu zintegrowanego obejmuje (Bek-Gaik 2015):

1. Opis podmiotu gospodarczego i otoczenia zewnętrznego.
2. Nadzór korporacyjny i wspieranie zdolności podmiotu do budowania wartości krótko-, średnio- i długookresowych.
3. Model biznesowy podmiotu gospodarczego.
4. Specyficzne rodzaje ryzyka, zagrożenia oraz szanse wpływające na zdolność do budowania wartości w krótkim, średnim i długim okresie.
5. Profil strategii podmiotu gospodarczego oraz alokacja zasobów.
6. Osiągnięcie założonych celów strategicznych i wyniki ich realizacji.

W raporcie zintegrowanym powinny być uwzględnione zasady jego sporządzania opublikowane przez IIRC (rozwińcie zasad i elementów z GRI). Zasady te sprawiają jednak wiele problemów podmiotom gospodarczym, a poziom ich raportowania często jest niezadowolający, ponieważ podmioty mają trudności z zasadą wyważenia informacji<sup>1</sup> w swoich raportach. Problemem jest również pokazanie długoterminowej perspektywy, uwzględniającej perspektywę interesariuszy czy wykazującej sposób określania ważności kwestii ujętych w raporcie. Zasady publikacji, zgodnie z *The International IR Framework*, mieszczą się w siedmiu obszarach (Stanek-Kowalczyk 2013, Chłapek, Krajewska i Jonas 2018):

1. Strategia i orientacja na przyszłość – raport zintegrowany powinien ukazywać strategię podmiotu gospodarczego oraz sposób tworzenia wartości w krótkim, średnim i długim okresie, a także wpływ na wykorzystanie kapitałów.
2. Spójność informacji – wymagania co do przedstawienia spójnego obrazu powiązań i wzajemnych zależności między czynnikami wpływającymi na zdolność jednostki do budowania wartości w czasie.
3. Odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy – raport powinien ukazywać jakość i siłę relacji podmiotu gospodarczego z najważniejszymi grupami interesariuszy oraz sposób, w jaki podmiot gospodarczy rozumie i odpowiada na oczekiwania i potrzeby interesariuszy.
4. Istotność – udostępnianie informacji na temat spraw istotnie wpływających na zdolność jednostki do budowania wartości.
5. Zwięzłość – przedstawienie zwięzłej informacji dotyczącej zagadnień istotnych dla podmiotu gospodarczego, umożliwiających budowanie wartości w krótkim, średnim i długim okresie.
6. Wiarygodność i kompletność – ujęcie wszystkich ważnych kwestii (pozytywnych i negatywnych) w sposób zrównoważony i bez zasadniczych błędów.
7. Spójność i porównywalność – informacje prezentowane w sposób spójny, pozwalający na ich porównywalność z danymi innych podmiotów w tym samym w zakresie.

---

<sup>1</sup> Zasada wyważenia informacji określa sposób, w jaki sprawozdanie zintegrowane powinno odzwierciedlać wszystkie aspekty działalności (zarówno pozytywne, jak i negatywne), co umożliwia właściwą ocenę wyników organizacji (Szczepankiewicz 2014).

Wykorzystując teorię interesariuszy i stosując sprawozdawczość zintegrowaną, wyjaśnia się różne zjawiska organizacyjne oraz podkreśla się w ten sposób pejoratywność powiązań ze środowiskiem. Istotne jest, aby poprzez raportowanie zintegrowane pokazać społeczeństwu, jak ważne jest odpowiedzialne zarządzanie biznesem i tworzenie wartości w zgodzie z ideałami interesariuszy (Chłapek, Krajewska i Jonas 2018). Podmioty gospodarcze, które wdrażają raportowanie zintegrowane, zmagają się w znacznym zakresie z kosztownym i czasochłonnym przygotowaniem sprawozdań, a informacje w nich zawarte mogą być trudne do zweryfikowania i porównania z wynikami pozostałych podmiotów, które nie wprowadziły dotychczas raportowania zintegrowanego.

#### **4. Sprawozdawczość zintegrowana w świetle potrzeb informacyjnych głównych interesariuszy podmiotów leczniczych**

Sposób funkcjonowania podmiotów leczniczych określa Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej. Główny zakres działalności podmiotów leczniczych obejmuje (Chluska 2016, s. 69–78):

- 1) zabiegi zdrowotne,
- 2) promowanie i rozpowszechnianie zdrowia,
- 3) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne,
- 4) inicjowanie nowych technologii medycznych, a także nowych metod leczenia,
- 5) działania dydaktyczne i naukowe w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia.

Świadczenie usług zdrowotnych jest najistotniejszym społecznym obszarem działalności podmiotów leczniczych (Chluska 2016).

Szpitala na świecie coraz częściej identyfikują obowiązek społeczny oraz cele rynkowe zgodne z normami prawnymi i standardami etycznymi, ochroną środowiska czy ochroną interesów wszystkich zaangażowanych interesariuszy. Identyfikacja ta następuje za pośrednictwem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, będącej powszechnym narzędziem wspierania zrównoważonego rozwoju podmiotów leczniczych, który jest coraz bardziej popularny na świecie (Brandão i in. 2013).

Szpitala są podmiotami leczniczymi, w których wybór odpowiedniej strategii działania ma istotne znaczenie. Strategia działania w zakresie kosztów ponoszonych przez szpital powinna być skupiona na realizacji usług zdrowotnych oraz minimalizacji kosztów. Ważne dla szpitali ze strategicznego punktu widzenia może być uwzględnianie przez nie w sprawozdaniach większej liczby zainteresowanych stron, które mają różne potrzeby informacyjne dotyczące wyników w zakresie

skuteczności zarządzania podmiotem leczniczym. Raporty te mogą być istotnym narzędziem wymiany informacji, przydatnym do wzmacniania relacji z interesariuszami, dlatego konieczne jest uwzględnienie jak największej liczby grup interesariuszy, z których każda ma odrębną perspektywę. Głównymi interesariuszami w podmiotach leczniczych są pacjenci, płatnicy, społeczność, rząd, grupy akredytacyjne, stowarzyszenia medyczne, prywatni przedsiębiorcy i dostawcy. Oprócz kluczowych grup interesariuszy można wskazać poboczne grupy, którymi są studenci medycyny, związki zawodowe i środowisko naturalne (Del Gesso 2019). W tabeli 2 przedstawiono cele sprawozdawczości zintegrowanej podmiotów leczniczych z perspektywy głównych interesariuszy podmiotów leczniczych.

Zasadniczym celem koncepcji sprawozdawczości zintegrowanej jest poprawa jakości usług świadczonych przez szpitale. Z informacji zawartych w tabeli 2 wynika, że szpitale powinny realizować koncepcję sprawozdawczości zintegrowanej przy wysokim udziale i dużym zaangażowaniu pacjentów i obywateli. Obywatele, czyli cała społeczność, reprezentują potencjalnych odbiorców usług zdrowotnych i są zainteresowani ochroną oraz poprawą warunków zdrowia publicznego. Podobnie jak pacjenci, obywatele są głównymi zainteresowanymi, jeżeli chodzi o sposób i efektywność funkcjonowania szpitali. Zaangażowanie zainteresowanych stron jest wstępem do stworzenia odpowiednich systemów raportowania zintegrowanego, które może stać się niezbędne do zapewnienia trwałości funkcjonowania szpitali, ze względu na fakt, że obecni i potencjalni interesariusze mają coraz większy wpływ na ich zarządzanie. Sprawozdawczość zintegrowana jako odzwierciedlenie efektów prowadzenia polityki zrównoważonego rozwoju może pomóc menedżerom szpitali i ich decydentom w lepszym zarządzaniu odpowiednimi relacjami z interesariuszami, w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych.

Sprawne funkcjonowanie systemu opieki zdrowotnej jest procesem bardzo złożonym, a zasadnicze znaczenie ma tu opieka nad pacjentem świadczona na najwyższym poziomie. W celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju w tym sektorze istotna jest specjalistyczna wiedza na temat potrzeb pacjentów oraz najbardziej efektywnych sposobów ich zaspokajania, ale również szczegółowa wiedza dotycząca wszystkich procesów i działań z tym związanych. Odnosić się to może np. do kwestii dotyczących redukcji emisji dwutlenku węgla czy zasad gospodarki odpadami stałymi. Bez tej wiedzy funkcjonowanie podmiotów leczniczych zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju nie będzie możliwe. Podnoszenie świadomości zainteresowanych stron w tym zakresie jest możliwe dzięki ustalonym ramom. W literaturze przedmiotu wskazuje się np., że w ramach opieki zdrowotnej realizacja inicjatyw ekologicznych musi być traktowana priorytetowo z punktu widzenia bezpieczeństwa pacjentów. Podejście to zostało przyjęte w odniesieniu do całego sektora usług zdrowotnych (Ryan-Fogarty, O'Regan i Moles 2016).

Tabela 2. Cele sprawozdawczości zintegrowanej podmiotów leczniczych z perspektywy głównych interesariuszy podmiotów leczniczych

| Interesariusz | Cel sprawozdawczości zintegrowanej   | Wpływ sprawozdawczości zintegrowanej na funkcjonowanie podmiotu leczniczego oraz systemu opieki zdrowotnej   |
|---------------|--|--|
| Pacjenci      | <p>Przedstawienie wyników w zakresie wydajności opieki zdrowotnej w stosunku do liczby i jakości świadczonych usług. Wybór odpowiednich projektów dotyczących pacjentów, które mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa, sprawiedliwości i dostępności usług opieki zdrowotnej</p>                                    | <p>Udział pacjentów w podejmowaniu decyzji dotyczących opieki zdrowotnej umożliwia skoncentrowanie się na pacjencie, wzmacnia jego pozycję i przyczynia się do poprawy wyników i jakości usług opieki zdrowotnej. Systemy raportowania zintegrowanego powinny zaspokajać potrzeby informacyjne pacjentów. Ich interesy mogą odnosić się do konfiguracji jakości i rodzaju usług świadczonych przez opiekę zdrowotną w takim zakresie, jak: eksperymentalne i innowacyjne terapie, ich jakość i skuteczność, ciągłość i dostępność, bezpieczeństwo i ryzyko, a w końcu wiarygodność oraz efektywność. Zainteresowania pacjentów mogą również dotyczyć zdolności szpitali do sprostanania ich wymaganiom zdrowotnym z wykorzystaniem dostępnych zasobów (finansowych, ludzkich, instrumentalnych i naturalnych) w sposób zrównoważony. Dlatego też sprawozdania wskazują, że pacjenci zaskutują na to, aby traktować ich priorytetowo</p>  |
| Obywatele     | <p>Skuteczne zarządzanie zasobami finansowymi, ludzkimi, instrumentalnymi i naturalnymi oraz racjonalne wykorzystanie funduszy publicznych. Odpowiednie projekty obywatelskie mające na celu zapewnienie komunikacji w zakresie decyzji i działań podejmowanych przez szpitale, które dotyczą całej społeczności</p> | <p>Obywatele finansują system opieki zdrowotnej poprzez płacone składki. Dlatego też ich oczekiwania i potrzeby dotyczące wyników mogą wiązać się zarówno z poprawą ogólnego stanu zdrowia w ich otoczeniu, jak i efektywną alokacją zasobów. Wynika z tego, że systemy sprawozdawczości muszą być dostosowane do potrzeb obywateli jako pacjentów i dostarczać wielospektrowych informacji finansowych i niefinansowych. Sprawozdania powinny ujawniać dane o konfiguracji usług dotyczących opieki zdrowotnej, związanych z nimi wynikami oraz o sposobie, w jaki nie tylko fundusze, ale wszystkie dostępne zasoby są zarządzane w celu zapewnienia trwałej opieki nad pacjentem. Dostarczanie informacji dotyczących interesu publicznego umożliwia zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności wszystkich beneficjentów i ich działań. Ma to zasadnicze znaczenie i zachęca do zaangażowania i wzmocnienia pozycji wspólnoty w zakresie podejmowania decyzji, które mają wpływ na jej prawa do opieki zdrowotnej</p> |

cd. tabeli 2

| Interesariusz     | Cel sprawozdawczości zintegrowanej  | Wpływ sprawozdawczości zintegrowanej na funkcjonowanie podmiotu leczniczego oraz systemu opieki zdrowotnej   |
|-------------------|---|--|
| Personel szpitala | Poprawa warunków pracy i polityki kadrowej (bezpieczeństwo, korzyści i profity, satysfakcja, zaangażowanie i doskonałość). Działania na rzecz rozwoju umiejętności zawodowych, przydziału obowiązków zawodowych, integracji personelu | Personel, niezbędny do funkcjonowania opieki zdrowotnej, należy do najważniejszych interesariuszy. Zadowolone pracownikó w wymaga szczególnej uwagi, ponieważ pracownicy stanowią główny czynnik, który jest w stanie wpływać na efektywność organizacyjną i menedżerską usług, a tym samym na osiągnięcie celów i realizację zadań w zakresie efektywności. Szczególna sytuacja dotyczy podmiotów leczniczych zajmujących się kształceniem. Personel świadczy usługi medyczne, ale również kształci studentów, a integracja tych różnych ról może być bardzo trudna. Szpitale muszą kłaść duży nacisk na politykę kadrową i uznawać zasoby ludzkie za fundamentalne dla poprawy opieki i badań. System raportowania wyników powinien ujawniać konkretne informacje dotyczące pracownikó w. Może to obejmować: cechy charakterystyczne personelu, warunki pracy, politykę dotyczącą integracji, bezpieczeństwa i oceny personelu, działania na rzecz rozwoju umiejętności oraz systemu przydziału zadań i obowiązków   |
| Rząd centralny    | Osiągnięcie celów zdrowotnych i organizacyjnych zaplanowanych na szczeblu centralnym. Rozwój trójstronnej misji w ramach krajowego systemu opieki zdrowotnej. Osiągnięcie i utrzymanie równowagi budżetowej                           | Relacje szpitali z rządem centralnym różnią się w zależności od kraju, od sposobu finansowania krajowego systemu opieki zdrowotnej, która opiera się na trzech szczeblach rządowych (państwo, regiony, publiczne podmioty świadczące usługi zdrowotne). Państwo definiuje i koordynuje, jedynie ogólne planowanie polityki zdrowotnej poprzez określenie działań i usług świadczonych przez podmioty lecznicze oraz poprzez alokację publicznych funduszy zdrowotnych dla regionów na rzecz ochrony zdrowia. Regiony odgrywają zasadniczą rolę decyzyjną, dysponując dużą władzą. Są odpowiedzialne za podmiot gospodarczy i świadczenie usług zdrowotnych na szczeblu regionalnym, jak również za wyniki wszystkich publicznych zakładó w opieki zdrowotnej. Region, który z kolei odpowiada przed Ministerstwem Zdrowia, jest również odpowiedzialny za równowagę finansową wszystkich publicznych świadczeniodawców składających się na regionalny system opieki zdrowotnej. Ministerstwo Zdrowia jest zainteresowane wynikami szpitali w odniesieniu do ważnej roli, jaką odgrywają w ramach systemu opieki zdrowotnej, wypełniając swoją trójstronną misję, oraz tym, w jaki sposób realizują swoje cele w zakresie opieki zdrowotnej, a także ich zdolnością pracy w ramach przyznanego im budżetu |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Del Gesso 2019, s. 353–372).



Tabela 3. Badania dotyczące zakresu zastosowania sprawozdawczości zintegrowanej w kontekście realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w podmiotach technicznych w wybranych krajach

| Kraj   | Cel badania   | Główne wyniki badania   | Źródło                                    |
|--------|---|---|---|
| Włochy | Zbadanie mechanizmów, które wpływają na rozwój sprawozdawczości zintegrowanej w sektorze opieki zdrowotnej  | <p>Wdrażanie zintegrowanych raportów mogłoby zagwarantować stosowanie bardziej skutecznych praktyk sprawozdawczych zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Wywiady z użytkownikami dostarczyły spójny temat istotnych informacji niefinansowych, które stanowiłyby wartość dodaną w decyzji, w ramach praktyk sprawozdawczych szpitala. Wyniki wskazują na bardzo ograniczone zastosowanie sprawozdawczości zintegrowanej w przypadku uwzględnienia informacji niefinansowych w decyzjach kierownictwa. Wykazano ograniczenia w zakresie złożoności i czytelności raportowanych informacji, a także brak uwzględnienia potrzeb informacyjnych użytkowników. Ponadto podkreślono brak zintegrowanego sposobu myślenia w podmiotach gospodarczych w procesie tworzenia raportu.</p> <p>Niektórzy ankietowani wskazali na zasadność zastosowania raportowania zintegrowanego w odniesieniu do opieki zdrowotnej tylko w przypadku dużego zaangażowania zainteresowanych stron w proces decyzyjny. Biorąc pod uwagę, że podmioty gospodarcze są zobowiązane do tworzenia i raportowania wartości publicznej, obecne badania koncentrują się na tym, jak raportowanie zintegrowane może wpłynąć na zmiany w rachunkowości zarządczej, uwzględniając rosnącą złożoność podmiotów sektora publicznego</p> <p>W ramach podmiotów gospodarczych sektora opieki zdrowotnej zastosowanie sprawozdawczości zintegrowanej może mieć różne cele. Z praktycznego punktu widzenia wspólna świadomość biznesu sprzyja zarządzaniu wiedzą i kształceniu podmiotów gospodarczych w kierunku integracji i proaktywnych praktyk zarządzania, umożliwiając optymalizowanie osiągniętych wyników. Ponadto dostosowane ramy mogą być podstawą do szerszego zakresu ujawniania informacji dzięki poprawie przepływu informacji i komunikacji z zainteresowanymi stronami, na poziomie lokalnej społeczności i instytucji publicznych</p> | Cavicchi, Oppi i Vagnoni 2019, s. 346–368 |
|        | Dostarczenie empirycznych i teoretycznych rozwiązań w zakresie niektórych krytycznych kwestii dotyczących pierwotnych Międzynarodowych Ram Zintegrowanej Sprawozdawczości |   | Dameri i Ferrando 2020, s. 1469–1930      |

cd. tabeli 3

| Kraj     | Cel badania   | Główne wyniki badania  | Źródło   |
|----------|---|--|--|
| Irlandia | Poprawa jakości pracy personelu szpitala, który zidentyfikował niedociągnięcia i wyzwalenia związane z wdrażaniem inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju w służbie zdrowia   | Wyniki badań potwierdziły możliwość zastosowania koncepcji CSR w sektorze opieki zdrowotnej. Wskazano, że zarządzanie jest w centrum procesu kierowania interesariuszami i identyfikacji przywództwa jako główny czynnik wspierający stosowanie koncepcji CSR. Wyniki badań potwierdzają również pogląd, że sprawozdawczość zintegrowana stanowi wynik ciągłego dialogu między zaangażowanymi podmiotami, sugerując, że pożądane są dalsze badania procesu komunikacji, zarówno w perspektywie socjologicznej, jak i menedżerskiej. Na bardziej praktycznym poziomie badania dostarczyły menedżerom kompleksowych informacji niezbędnych do zrozumienia głównych determinantów CSR i opracowania strategicznych planów wdrożenia tej koncepcji   | Ryan-Fogarty, O'Regan i Moles 2016, s. 248–259 |
| Austria  | Sprawdzenie, w jaki sposób koncepcja zrównoważonego rozwoju może być stosowana w szpitalach według założeń ekologicznych. Szpitale powinny dbać o rentowność i przyczyniać się do globalnego zrównoważonego rozwoju, jak również raportować wyniki tej działalności za pomocą raportów zintegrowanych | Koncepcja zrównoważonego rozwoju dla szpitali jest szczególnie cenna, ponieważ zrównoważony rozwój optymalizuje zadania szpitali. Analiza i raportowanie działalności szpitali w trzech wymiarach zrównoważonego rozwoju ułatwia zrozumienie, za pomocą jakich środków szpitale mogą potencjalnie przyczynić się do zrównoważonego rozwoju na świecie. Inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju intensyfikują sektor zdrowotny i wspierają środowisko naturalne. Wielowymiarowy wysiłek optymalizacyjny pomaga jednostkom ukierunkować się na zorientowaną promocję zdrowia, opiekę zdrowotną, system o zwiększonej przystępności cenowej, jak również materiałowej i energetycznej. Takie podejście zarówno do zrównoważonego rozwoju, jak i jego raportowania jest w interesie obywatela, polityki zdrowotnej i promocji zdrowia | Weisz i in. 2011, s. 191–198                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Weisz i in. 2011, Ryan-Fogarty, O'Regan i Moles 2016, Caviechi, Oppi i Vagnoni 2019, Dameri i Ferrando 2020).



Badania nad możliwością zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w warunkach funkcjonowania podmiotów leczniczych prowadzone są w różnych krajach. Badania dotyczące zakresu zastosowania sprawozdawczości zintegrowanej w kontekście realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w podmiotach leczniczych w wybranych krajach przedstawiono w tabeli 3.

Zagadnienie sprawozdawczości zintegrowanej jest zagadnieniem nowym, a stosowanie raportowania zintegrowanego przez podmioty lecznicze na świecie nie jest jeszcze rozpowszechnione. W różnych krajach raportowanie zintegrowane zmierza do rozwoju komunikacji podmiotów gospodarczych z otoczeniem, co wiąże się z sukcesywnym wzrostem znaczenia na rynku. Istotne jest świadome i rozważne rozpowszechnianie informacji. Kierownictwo organizacji dostrzega zagrożenia związane ze sprawozdawczością zintegrowaną, przede wszystkim jest to obawa przed nieuczciwą konkurencją, naśladowaniem innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych czy wzorowaniem się na schematach komunikacji z interesariuszem.

Świadczenie opieki zdrowotnej wywiera znaczny wpływ na środowisko, a jego łagodzenie jest realizowane w różny sposób w zależności od kraju. Efektywność środowiskowa szpitali została zwiększona poprzez ekologiczne budownictwo, zarządzanie odpadami i energią oraz projektowanie produktów. Jednak trudne do przewidzenia zachowania mieszkańców, nowe wyniki badań i rozwijające się innowacyjne praktyki wymagają od opieki zdrowotnej reagowania w coraz bardziej wymagającym i zmieniającym się środowisku. Zakres tej reakcji oraz realizacji związanych z tym zadań powinien być ujawniany w zintegrowanych raportach tych podmiotów (Ryan-Fogarty, O'Regan i Moles 2016).

## **5. Podsumowanie**

W podmiotach leczniczych ważny jest wybór strategii działania, która ma istotne znaczenie dla funkcjonowania jednostki i realizacji określonych zadań. Koncepcja zrównoważonego rozwoju dla szpitali jest szczególnie cenna, ponieważ rozwój taki optymalizuje ich zadania. Przez uwzględnienie w procesach decyzyjnych potrzeb wszystkich interesariuszy podmioty lecznicze mogą dążyć do zaspokojenia potrzeb obecnego pokolenia w taki sposób, aby nie pozbawić możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń. Dodatkowo strategia raportowania zintegrowanego sprzyja poprawie jakości usług świadczonych w szpitalach. Szpitale, realizując koncepcję sprawozdawczości zintegrowanej przy wysokim udziale i dużym zaangażowaniu pacjentów i obywateli, mogą pozytywnie wpływać na swoją wydajność w zakresie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Niestety wprowadzenie raportowania zintegrowanego na stałe dla

wielu podmiotów leczniczych jest procesem pracochłonnym i droгим w zastosowaniu, a przede wszystkim długoterminowym. Sprawozdawczość zintegrowana może pomóc, obrazując wyniki szpitala w sposób wiarygodny i zrozumiały, a co za tym idzie, skutkować lepszym ich zrozumieniem przez interesariuszy. W Polsce idea raportowania zintegrowanego jest stosunkowo nową inicjatywą, a jej normy nie są jeszcze skonkretyzowane. Dotychczasowe zainteresowanie raportowaniem zintegrowanym wśród polskiej kadry zarządzającej podmiotami leczniczymi jest niewielkie. Prawdopodobnie jest to związane z wysokimi kosztami sporządzania sprawozdań czy też ograniczonymi korzyściami w krótkiej perspektywie czasowej. Na świecie widoczna jest natomiast rosnąca liczba podmiotów sporządzających sprawozdania zintegrowane odzwierciedlające zakres realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

## Literatura

- Bek-Gaik B. (2015), *Sprawozdawczość zintegrowana – wybrane problemy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 77, <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.77-49>.
- Bek-Gaik B. (2017), *Sprawozdawczość zintegrowana – przegląd badań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 92 (148), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.0987>.
- Benn S., Abratt R., O’Leary B. (2016), *Defining and Identifying Stakeholders: Views from Management and Stakeholders*, „South African Journal of Business Management”, vol. 47, nr 2, <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i2.55>.
- Błach J., Goczyńska M. (2017), *Behawioralne podejście do formułowania celów przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4.
- Brandão C., Rego G., Duarte I., Nunes R. (2013), *Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance*, „Health Care Analysis”, vol. 21, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s10728-012-0206-3>.
- Cavicchi C., Oppi C., Vagnoni E., (2019), *On the Feasibility of Integrated Reporting in Healthcare: A Context Analysis Starting from a Management Commentary*, „Journal of Management and Governance”, vol. 23, nr 2, <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09456-2>.
- Chluska J. (2016), *Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych – szpitalach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 23, t. 2.
- Chłapek K., Krajewska S., Jonas K. (2018), *Sprawozdawczość zintegrowana odpowiedzią na potrzebę standaryzacji raportowania niefinansowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 164.
- Dameri R., Ferrando P. (2020), *Implementing Integrated Reporting to Disclose Intellectual Capital in Health Organisations: A Case Study*, „Journal of Intellectual Capital”, <https://doi.org/10.1108/jic-01-2020-0019>.
- Del Gesso C. (2019), *Involving Stakeholders in University Hospital Performance Reporting: The State of the Art in Italy*, „African Journal of Business Management”, vol. 13, nr 11, <https://doi.org/10.5897/ajbm2019.8799>.

- Dobrowolska A. (2015), *Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 376, <https://doi.org/10.15611/pn.2015.376.10>.
- Fassin Y. (2012), *Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility*, „Journal of Business Ethics”, vol. 109, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. (2007), *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven and London.
- Mazur-Wierzbička E. (2014), *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III.
- Pinheiro R. (2015), *The Role of Internal and External Stakeholders (w:) Higher Education in the BRICS Countries*, red. S. Schwartzman, R. Pinheiro, P. Pillay, Springer.
- Plawgo B. (2010), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 588. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 51.
- Raportowanie danych pozafinansowych. Przewodnik dla przedsiębiorstw* (2013), Ekspertyza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez Crido Business Consulting oraz Akademię Górniczo-Hutniczą, Ministerstwo Gospodarki.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim, Dz.U. 2018, poz. 757.
- Ryan-Fogarty Y., O'Regan B., Moles, R. (2016), *Greening Healthcare: Systematic Implementation of Environmental Programmes in a University Teaching Hospital*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 126, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.079>.
- Stanek-Kowalczyk A. (2013), *Raportowanie zintegrowane (w:) Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Szczepankiewicz E. (2014), *Ewolucja sprawozdawczości przedsiębiorstw – problemy zapewnienia porównywalności zintegrowanych raportów z zakresu zrównoważonego rozwoju i CSR*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 832. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 71.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. 2011 nr 112, poz. 65.
- Waśkowski Z. (2015), *Wykorzystanie teorii interesariuszy w procesie kształtowania strategii marketingowej organizacji sportowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 13 (62).
- Weisz U., Haas W., Pelikan J., Schmied H. (2011), *Sustainable Hospitals: A Socio-Ecological Approach*, „GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society”, vol. 20, nr 3, <https://doi.org/10.14512/gaia.20.3.10>.
- Żychlewicz M. (2015), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 858. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka”, nr 11, <https://doi.org/10.18276/wpe.2015.11-26>.

## **Integrated Reporting in Healthcare Entities in the Light of Stakeholder Theory**

(Abstract)

*Objective:* The article identifies the role of integrated reporting in healthcare entities implementing a sustainable development policy in the light of stakeholder theory.

*Research Design & Methods:* The research was based on literature published in Polish as well as English concerning the main stakeholders of healthcare entities – patients, citizens, hospital staff and the government. The use of integrated reporting in selected countries was examined.

*Findings:* The research has shown that reporting determines the relationship between the organisation's business model, its strategy, and the independent evaluation of results.

*Implications/ Recommendations:* Managers at healthcare entities that have better relationships with stakeholders are more aware and involved in reporting results in order to meet their information needs. Integrated reporting is a key information exchange tool, one that is useful for strengthening relationships with stakeholders, so it is imperative to include all stakeholder groups to obtain the best possible results.

*Contribution:* The article outlines the legitimacy of using integrated reporting, treated as an innovative instrument of communication between the business entity and its stakeholders.

**Keywords:** integrated reporting, healthcare entities, reporting, corporate social responsibility, stakeholders.



Krzysztof Jonas  
Bartłomiej Pilch

# Analiza finansowa w ocenie kondycji finansowej klubów piłkarskich na przykładzie wybranych klubów Ekstraklasy

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest zbadanie możliwości oceny kondycji finansowej klubów piłkarskich za pomocą metod stosowanych w analizie finansowej oraz modeli przewidujących zagrożenie upadłością.

*Metodyka badań:* Badania składały się z trzech etapów: analizy wstępnej (nakreślenie ogólnego obrazu sytuacji finansowej klubów), analizy wskaźnikowej (pogłębienie oceny) oraz analizy dyskryminacyjnej (weryfikacja).

*Wyniki badań:* Przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie oceny kondycji finansowej badanych jednostek łącznie ze wskazaniem podmiotów zagrożonych upadłością.

*Wnioski:* Analiza finansowa opisuje sytuację polskich klubów piłkarskich w sposób wystarczający do sformułowania oceny ich kondycji finansowej i majątkowej.

Krzysztof Jonas, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Finansów, Katedra Rachunkowości Finansowej, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: [krzysztof.jonas@uek.krakow.pl](mailto:krzysztof.jonas@uek.krakow.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6049-9948>.

Bartłomiej Pilch, e-mail: [bpilch98@gmail.com](mailto:bpilch98@gmail.com).

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Inspiracja do dalszego rozwijania badań sytuacji finansowej i majątkowej klubów piłkarskich z punktu widzenia różnych grup odbiorców.

**Słowa kluczowe:** analiza finansowa, analiza dyskryminacji, kondycja finansowa, kluby piłkarskie.

**Klasyfikacja JEL:** M41.

## 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na współczesnym rynku podlega nieustannej, bacznej obserwacji przez różnorodne grupy odbiorców. Jego działalność jest poddawana ocenie najczęściej przez pryzmat informacji ujawnianych przez same jednostki. Najbogatszym źródłem danych o podmiocie jest jego sprawozdawczość, a ocena formułowana jest na podstawie analizy sytuacji majątkowej i finansowej jednostki. Nie wszystkie podmioty są jednak traktowane w taki sam sposób. Przykładem jednostek traktowanych inaczej są kluby piłkarskie, które ocenia się najczęściej, biorąc pod uwagę osiągnięcia przez nie wyniki sportowe. Rzadko pojawiają się informacje o zyskach danego klubu lub o jego sytuacji majątkowej i finansowej. Zainteresowane grupy odbiorców mogą znaleźć informacje o tym, które kluby są najbogatsze, jakich mają sponsorów, jakich piłkarzy pozyskali, ale trudno jest określić, który klub osiągnął zysk, prowadząc swoją działalność, albo który jest na granicy upadłości. Podstawowym narzędziem pozwalającym na ocenę sytuacji majątkowej i finansowej podmiotów gospodarczych jest analiza finansowa. Jest ona narzędziem uniwersalnym, sprawdzającym się w różnych przypadkach i należy przypuszczać, że pomimo nietypowego profilu działalności klubów piłkarskich również w odniesieniu do nich spełni swoje zadanie.

Główną tezę postawioną w niniejszym opracowaniu jest stwierdzenie, że ocena kondycji finansowej klubów piłkarskich Ekstraklasy na podstawie przeprowadzonej analizy finansowej jest wystarczająca. Jeśliby postrzegać kluby piłkarskie jako zwykłe podmioty (nie przez pryzmat osiągniętych wyników sportowych), ich dobra lub zła sytuacja powinna znaleźć odzwierciedlenie w przeprowadzonej analizie. Czy tak jest, starano się wykazać w niniejszym opracowaniu. Podstawowymi metodami badawczymi zastosowanymi do potwierdzenia tej tezy były studia literaturowe prezentujące miejsce i rolę analizy finansowej w gospodarce rynkowej. W dalszej części artykułu na podstawie analizy wstępnej i wskaźnikowej zaprezentowano sytuację finansową dziesięciu klubów piłkarskich Ekstraklasy. Zastosowano także, jako rozwinięcie analizy wskaźnikowej, modele dyskryminacyjne w celu ujawnienia zagrożenia upadłością. Przy formułowaniu wniosków wykorzystano metody dedukcji i syntezy dla potwierdzenia postawionej wcześniej tezy.

## 2. Analiza finansowa jako źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Roczne sprawozdanie finansowe stanowi podstawowe źródło informacji o sytuacji przedsiębiorstwa w danym okresie. Dane zawarte w sprawozdaniach przedstawiają pełny i rzetelny obraz jednostki gospodarczej, a ich pojemność informacyjna jest bardzo duża. Mnogość danych i ich różnorodność sprawiają, że konieczna staje się ich analiza, która w konsekwencji prowadzi do stworzenia syntetycznego obrazu sytuacji majątkowej i finansowej jednostki. Jak twierdzi E. Nowak (2017, s. 40), „analiza danych zawartych w sprawozdaniach finansowych, które są efektem końcowego etapu przetwarzania informacji w systemie rachunkowości, stanowi ważną czynność procesu poznawczego rachunkowości”. Analiza ekonomiczna pozwala kompleksowo zbadać zjawiska i procesy gospodarcze zachodzące w ramach jednostki oraz w jej otoczeniu. Definiowana jest jako dyscyplina naukowa zajmująca się „wyszukiwaniem i mierzeniem związków zachodzących między zjawiskami ekonomicznymi oraz wykrywaniem za pomocą różnych metod badawczych prawidłowości dotyczących zachowania się podmiotów gospodarczych i ich reakcji na bodźce płynące z otoczenia” (*Analiza ekonomiczna...* 2013). Można więc stwierdzić, że „analiza ekonomiczna jest najważniejszym narzędziem badawczym wykorzystywanym w ocenie i kontroli przedsiębiorstwa, pozwalającym zilustrować jego sytuację finansową przez wielkości i relacje ekonomiczne, które są wyrażone w jednostkach pieniężnych (...). Po odpowiednim przetworzeniu informacje te stanowią podstawę do podejmowania decyzji menedżerskich dotyczących funkcjonowania, przekształceń i rozwoju danego przedsiębiorstwa” (Borowiecki i Wysłocka 2012, s. 74–75). Ze względu na zróżnicowanie zjawisk podlegających badaniu wyróżnia się analizę techniczno-ekonomiczną oraz finansową. Analiza finansowa jako najbardziej rozbudowana część analizy ekonomicznej służy do realizacji powiązanych ze sobą zadań, do których należą: ocena kondycji finansowej firmy, badanie wyniku finansowego i związanej z tym efektywności gospodarowania, analiza struktury wykorzystania kapitału jednostki gospodarczej oraz analiza rozrachunków z kontrahentami i urzędami (Dębski 2006, s. 173).

Analiza finansowa pozwala na (Nesterowicz 2016):

- 1) bieżącą ocenę efektywności ekonomicznej oraz kondycji finansowej przedsiębiorstwa,
- 2) ujawnienie mocnych i słabych stron oraz perspektywicznych szans i zagrożeń,
- 3) dostarczenie zarządzającym firmą informacji umożliwiających należyte formowanie struktury majątkowo-kapitałowej,
- 4) kontrolowanie kosztów, przychodów oraz wyniku finansowego,



- 5) racjonalne kształtowanie rozrachunków i przepływów pieniężnych,
- 6) wykorzystanie konkretnych aspektów sytuacji finansowej w negocjacjach z kontrahentami.

W analizie finansowej stosuje się różne metody postępowania, które ze względu na stopień szczegółowości badań analitycznych można podzielić na ogólne i szczegółowe. Do pierwszej grupy należą metody indukcji, dedukcji oraz redukcji, do drugiej: metody porównań, metody analizy przyczynowej, metody analizy ilościowej (deterministyczne i stochastyczne) oraz metody analizy jakościowej. Największą wagę analitycy przywiązują do ogólnych metod analizy finansowej, zwłaszcza jeśli poruszają problematykę współzależności różnych danych o charakterze finansowym. W ramach analizy finansowej wyróżnia się analizę wstępną badającą zależności pomiędzy poszczególnymi elementami sprawozdań finansowych oraz analizę wskaźnikową stanowiącą jej rozszerzenie.

Celem analizy wstępnej jest dostarczenie użytkownikowi podstawowych informacji dotyczących struktury i dynamiki różnych kategorii finansowych przedsiębiorstwa. Analiza wstępna obejmuje analizę poziomą (analiza dynamiki) i pionową (analiza struktury). Pierwsza z nich ma na celu ustalenie zmian poszczególnych kategorii sprawozdawczych w czasie, druga pozwala na zaobserwowanie zmian zachodzących w strukturze sprawozdań, w udziale poszczególnych pozycji w łącznych sumach (*Meritum rachunkowości...* 2006). Uzupełnieniem wspomnianych wcześniej jest analiza pionowo-pozioma, pozwalająca na sprawdzenie metod finansowania aktywów przez jednostkę pod kątem zapewnienia długoterminowej płynności finansowej. Istotnym elementem analizy wstępnej jest interpretacja otrzymanych obliczeń w celu nakreślenia ogólnej sytuacji jednostki.

Analiza wskaźnikowa jest uważana za najskuteczniejszą metodę analizy finansowej, ponieważ wskaźniki w niej wykorzystywane pozwalają na kontrolę stanu i kondycji finansowej przedsiębiorstwa w przypadku zarówno oceny bieżącej, jak i prognozowania. Obrazuje ona relacje zachodzące między poszczególnymi elementami badanych sprawozdań (Nowak 2017, s. 63). Wykorzystanie wskaźników pozwala na zbadanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ukazuje możliwości rozwojowe, jak również słabsze obszary działalności wymagające szczegółowej analizy, umożliwia badanie trendów i progresji oraz porównanie z podobnymi przedsiębiorstwami czy branżą, pozwala na ujednoczenie analizy (Pomykańska i Pomykański 2017, s. 93). Do zalet analizy wskaźnikowej należy zaliczyć prostotę pomiaru wielkości używanych do konstruowania wskaźników, powszechność ich stosowania, możliwość porównywania w czasie i w przestrzeni. Ma ona jednak ogólny charakter, nie wskazuje przyczyn sytuacji pozytywnej bądź negatywnej w przedsiębiorstwie. Ponadto mnogość sposobów obliczania tych samych wskaźników przy małej liczbie standardów porównawczych może powodować zakłócenia w badaniu (Wilczyńska 2018). Należy również zwrócić uwagę na niebezpieczeń-

stwo błędnej interpretacji wskaźników oraz brak jej uniwersalnego wzorca. Dlatego też przy głębszej analizie warto wzbogacić analizę wskaźnikową innymi metodami pozwalającymi ujawnić przyczyny danych zjawisk (np. analizą przyczynową). Każde przedsiębiorstwo może stworzyć własne wskaźniki, w literaturze można jednak znaleźć uniwersalne, które znajdują zastosowanie w większości analiz. Ważny jest taki ich dobór, aby odzwierciedlały rzeczywistą sytuację jednostki gospodarczej. Należy również pamiętać o właściwej interpretacji wskaźników, która będzie uwzględniała specyfikę branżową, regionalną i koniunkturalną (Korol 2013, s. 22). Interesującym uzupełnieniem analizy wskaźnikowej są modele przewidywania upadłości przedsiębiorstw. Niewłaściwe rozpoznanie sytuacji może doprowadzić do podjęcia błędnych decyzji, co może wpłynąć na dalsze pogorszenie kondycji formy. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele modeli przewidywania upadłości, ciągle również powstają nowe, gdyż współczesna gospodarka podlega niezwykle szybkim przemianom (Balina i Bąk 2016, Rutkowska 2006, Mączyńska i Zawadzki 2006, Tłuczak 2013).

### 3. Empiryczna analiza sytuacji finansowej klubów piłkarskich

Kluby sportowe uczestniczące w rywalizacji ligowej mogą funkcjonować w Polsce jako spółki akcyjne (kluby profesjonalne), stowarzyszenia bądź uczniowskie kluby sportowe (zespoły amatorskie) (Kurlito 2016, s. 113–133). Dla klubu sportowego najistotniejsze jest osiągnięcie jak najlepszego wyniku mierzonego kategoriami sportowymi (miejsce w lidze, tytuł mistrzowski, uczestnictwo w rozgrywkach na szczeblu europejskim itp.). Dla spółki akcyjnej natomiast najważniejszy jest wynik ekonomiczny mierzony poziomem zysku, wzrostem przychodów itp. Temat sytuacji finansowej polskich klubów piłkarskich był i jest podejmowany (Wyszyński 2017, s. 69–99; Kościółek 2017, s. 21–36; *Ekstraklasa raport...* 2019), co świadczy o nie tylko sportowym zainteresowaniu tą problematyką. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na klubach piłkarskich występujących w Ekstraklasie, a funkcjonujących w postaci spółki akcyjnej. Analizie poddano 10 najbardziej interesujących, zdaniem autorów, polskich klubów piłkarskich; są to: Legia Warszawa, Wisła Kraków, Lech Poznań, Lechia Gdańsk, Śląsk Wrocław, Jagiellonia Białystok, Górnik Zabrze, Cracovia Kraków, Pogoń Szczecin, Wisła Płock.

Ze względu na dostępność sprawozdań finansowych badaniami objęto lata 2017 i 2018. Z powodu różnic w okresach sprawozdawczych pomiędzy spółkami wzięto pod uwagę sprawozdania, które zakresem czasowym mieszczą się w tych latach (sześć klubów publikuje sprawozdania w okresach od 1 stycznia do 31 grudnia, natomiast cztery kluby – od 1 lipca do 30 czerwca następnego roku).

W ramach analizy wstępnej przeprowadzono analizę bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Następnie wykorzystując wskaźniki odnoszące się do rentowności, płynności, sprawności działania, zadłużenia i strumieni pieniężnych, przedstawiono sytuację finansową tych jednostek. Ze względu na stosunkowo dużą liczbę podmiotów objętych analizą jej wyniki ukazane zostały w ujęciu syntetycznym. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane dane zaczerpnięte ze sprawozdań finansowych badanych klubów. Strukturę głównych pozycji bilansu i rachunku zysków i strat badanych klubów przedstawiono w tabeli 2, natomiast w tabeli 3 ujęto dynamikę pozycji bilansowych oraz rachunku zysków i strat.

Opierając się na analizie wstępnej bilansu, przede wszystkim należy zauważyć ujemny kapitał własny – występuje on przez dwa lata objęte badaniami w przypadku pięciu klubów: Górnik Zabrze, Lechii Gdańsk, Śląska Wrocław, Wisły Kraków, Pogoni Szczecin; Wisła Płock odnotowała tę wartość na poziomie niższym od zera tylko w 2017 r. Obserwacje te świadczą o niewypłacalności wymienionych podmiotów w sensie ekonomicznym, a więc są to zdecydowanie negatywne sygnały dotyczące ich kondycji finansowej. Mimo to Górnik Zabrze był w stanie wypracować duży wzrost przychodów ze sprzedaży i osiągnął w 2018 r. zysk netto, podobnie jak Pogoń Szczecin, co należy ocenić pozytywnie. W najgorszej sytuacji finansowej wydaje się być Wisła Kraków, która poza najniższym kapitałem własnym odnotowała znaczny spadek sumy bilansowej oraz stratę netto w 2018 r.

Analizując podmioty pod względem wysokości sumy bilansowej czy wartości przychodów ze sprzedaży, można stwierdzić, że zdecydowanie największymi rozmiarami działalności odznacza się Legia Warszawa, o czym świadczą dane zawarte w tabeli 1. Klub ten w 2018 r. odnotował wzrost sumy bilansowej, ale równocześnie ujemny wynik finansowy. Najlepszą kondycję finansową wydawał się mieć Lech Poznań, który w latach 2017–2018 odnotował znaczny wzrost dynamiki głównych pozycji bilansu, a także ponad dwukrotnie zwiększył wynik finansowy netto w 2018 r. w stosunku do roku poprzedniego. Dynamika oraz struktura bilansu i rachunku wyników może również zostać oceniona pozytywnie w przypadku Cracovii Kraków i Jagiellonii Białystok, które osiągnęły zysk netto przy równoczesnym wzroście sumy bilansowej.

Uzupełnieniem analizy wstępnej jest badanie opierające się na strumieniach przepływów pieniężnych z poszczególnych segmentów działalności, które może być źródłem cennych informacji dotyczących kondycji finansowej analizowanych jednostek. Warianty przepływów pieniężnych ujęto w tabeli 4.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe badanych klubów piłkarskich za lata 2017 i 2018 (w tys. zł)

| Dane finansowe         | Legia Warszawa        |         | Górnik Zabrze |         | Cracovia Kraków |        | Pogoń Szczecin |         | Wisła Płock   |        |
|------------------------|-----------------------|---------|---------------|---------|-----------------|--------|----------------|---------|---------------|--------|
|                        | 2018                  | 2017    | 2018          | 2017    | 2018            | 2017   | 2018           | 2017    | 2018          | 2017   |
| Suma bilansowa         | 124 474               | 104 244 | 15 074        | 15 599  | 44 254          | 39 422 | 16 589         | 5972    | 13 778        | 4830   |
| Aktywa trwałe          | 92 000                | 54 406  | 5755          | 2045    | 23 468          | 29 353 | 5894           | 2563    | 2032          | 2043   |
| Aktywa obrotowe        | 32 474                | 49 838  | 9219          | 13 454  | 20 786          | 10 069 | 10 695         | 3409    | 11 746        | 2787   |
| Kapitał własny         | 28 803                | 29 584  | -32 876       | -40 888 | 29 407          | 23 971 | -23 602        | -25 736 | 3842          | -299   |
| Zobowiązania           | 95 671                | 74 660  | 47 950        | 56 486  | 14 847          | 15 451 | 40 191         | 31 708  | 9936          | 5129   |
| Przychody ze sprzedaży | 110 430               | 233 234 | 30 266        | 15 370  | 29 674          | 32 374 | 31 024         | 25 267  | 31 951        | 14 985 |
| Wynik finansowy netto  | -44 150               | 65 820  | 3516          | -13 150 | 5436            | 4343   | 2134           | 508     | -2954         | -7492  |
| Dane finansowe         | Jagiellonia Białystok |         | Wisła Kraków  |         | Lech Poznań     |        | Lechia Gdańsk  |         | Śląsk Wrocław |        |
|                        | 2018                  | 2017    | 2018          | 2017    | 2018            | 2017   | 2018           | 2017    | 2018          | 2017   |
| Suma bilansowa         | 37 703                | 26 147  | 12 098        | 19 690  | 63 389          | 50 605 | 19 964         | 27 202  | 3049          | 6712   |
| Aktywa trwałe          | 25 096                | 5564    | 3046          | 3378    | 36 445          | 25 318 | 3377           | 6897    | 938           | 996    |
| Aktywa obrotowe        | 12 607                | 20 583  | 9052          | 16 312  | 26 944          | 25 287 | 16 587         | 20 305  | 2111          | 5717   |
| Kapitał własny         | 13 700                | 12 146  | -76 670       | -69 192 | 14 741          | 1231   | -18 584        | -18 369 | -18 131       | -14490 |
| Zobowiązania           | 24 003                | 13 983  | 88 768        | 88 883  | 48 648          | 49 374 | 38 548         | 45 571  | 21 181        | 21 202 |
| Przychody ze sprzedaży | 33 797                | 33 163  | 26 532        | 26 005  | 105 928         | 66 558 | 42 934         | 51 088  | 17 430        | 18 715 |
| Wynik finansowy netto  | 1536                  | 4954    | -7478         | 176     | 18 243          | 8351   | -215           | -367    | -3642         | 2925   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Tabela 2. Struktura wybranych pozycji bilansu i rachunku zysków i strat badanych klubów piłkarskich na dzień bilansowy w 2018 r.

| Wyszczególnienie                                  | Legia Warszawa | Wisła Kraków | Lech Poznań | Lechia Gdańsk | Śląsk Wrocław | Jagiellonia Białystok | Górnik Zabrze | Cracovia Kraków | Pogoń Szczecin | Wisła Płock |
|---|----------------|--------------|-------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|-------------|
| Aktywa trwałe                                     | 74             | 25           | 57          | 17            | 31            | 67                    | 38            | 53              | 36             | 15          |
| Wartości niematerialne i prawne                   | 21             | 8            | 35          | 13            | 0             | 0                     | 4             | 11              | 30             | 0           |
| Rzeczowe aktywa trwałe                            | 13             | 15           | 13          | 1             | 15            | 52                    | 31            | 28              | 4              | 14          |
| Należności długoterminowe                         | 1              | 0            | 0           | 0             | 0             | 0                     | 0             | 0               | 0              | 0           |
| Inwestycje długoterminowe                         | 39             | 0            | 8           | 1             | 3             | 1                     | 0             | 14              | 1              | 0           |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne krótkoterminowe | 1              | 1            | 1           | 2             | 12            | 14                    | 2             | 1               | 1              | 0           |
| Aktywa obrotowe                                   | 26             | 75           | 43          | 83            | 69            | 33                    | 61            | 47              | 64             | 85          |
| Zapasy  | 5              | 5            | 9           | 1             | 12            | 2                     | 5             | 1               | 2              | 4           |
| Należności krótkoterminowe                        | 16             | 65           | 38          | 70            | 5             | 5                     | 36            | 31              | 58             | 67          |
| Inwestycje krótkoterminowe                        | 2              | 1            | 1           | 4             | 25            | 12                    | 16            | 13              | 0              | 9           |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne długoterminowe  | 3              | 4            | 1           | 8             | 27            | 14                    | 4             | 2               | 4              | 5           |
| Kapitał własny                                    | 23             | *            | 23          | *             | *             | 36                    | *             | 66              | *              | 28          |
| Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania            | 77             | *            | 77          | *             | *             | 64                    | *             | 34              | *              | 72          |
| Rezerwy na zobowiązania                           | 8              | *            | 5           | *             | *             | 2                     | *             | 7               | *              | 44          |
| Zobowiązania długoterminowe                       | 20             | *            | 5           | *             | *             | 6                     | *             | 1               | *              | 3           |
| Zobowiązania krótkoterminowe                      | 36             | *            | 63          | *             | *             | 17                    | *             | 16              | *              | 25          |
| Rozliczenia międzyokresowe bierne                 | 13             | *            | 3           | *             | *             | 38                    | *             | 10              | *              | 0           |
| Wynik ze sprzedaży                                | -19            | -39          | 15          | -47           | -108          | -10                   | -8            | -23             | -2             | 7           |
| Wynik działalności operacyjnej                    | -45            | -25          | 23          | 6             | -18           | 4                     | 9             | 16              | 10             | -9          |
| Wynik finansowy netto                             | -38            | -28          | 17          | -0,5          | -21           | 5                     | 12            | 18              | 7              | -9          |

Uwaga: wielkości oznaczają udział na dzień bilansowy: w przypadku składników bilansu – w odniesieniu do sumy bilansowej, w przypadku rachunku wyników – w porównaniu z przychodami netto ze sprzedaży. Udziały ujęte są procentowo, po zaokrągleniu do jedności, na dzień bilansowy w 2018 r.

\* – brak sensownej ekonomicznie interpretacji indeksów ze względu na ujemne wartości kapitału własnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Tabela 3. Dynamika poszczególnych pozycji bilansu oraz rachunku zysków i strat badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018

| Wyszczególnienie                                  | Legia Warszawa | Wisła Kraków | Lech Poznań | Lechia Gdańsk | Śląsk Wrocław | Jagiellonia Białystok | Górnik Zabrze | Cracovia Kraków | Pogoń Szczecin | Wisła Płock |
|---|----------------|--------------|-------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|-------------|
| Suma bilansowa                                    | +              | --           | ++          | --            | --            | ++                    | -             | +               | ++             | ++          |
| Aktywa trwałe                                     | ++             | -            | ++          | --            | -             | ++                    | ++            | -               | ++             | -           |
| Wartości niematerialne i prawne                   | -              | ++           | ++          | --            | --            | +                     | -             | --              | ++             | --          |
| Rzeczowe aktywa trwałe                            | -              | -            | ++          | --            | +             | ++                    | ++            | -               | ++             | -           |
| Należności długoterminowe                         | -              | bz.          | bz.         | bz.           | bz.           | bz.                   | bz.           | bz.             | bz.            | bz.         |
| Inwestycje długoterminowe                         | ++             | bz.          | ++          | --            | -             | bz.                   | bz.           | -               | bz.            | bz.         |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne krótkoterminowe | --             | --           | --          | --            | -             | ++                    | +             | -               | ++             | bz.         |
| Aktywa obrotowe                                   | --             | --           | +           | -             | --            | --                    | --            | ++              | ++             | ++          |
| Zapasy  | -              | -            | +           | ++            | -             | ++                    | ++            | -               | +              | ++          |
| Należności krótkoterminowe                        | -              | --           | +           | -             | --            | --                    | ++            | ++              | ++             | ++          |
| Inwestycje krótkoterminowe                        | --             | --           | --          | -             | --            | --                    | --            | ++              | -              | ++          |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne długoterminowe  | -              | --           | --          | -             | +             | ++                    | ++            | ++              | ++             | +           |
| Kapitał własny                                    | -              | +            | ++          | +             | ++            | +                     | -             | +               | -              | --*         |
| Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania            | ++             | -            | -           | -             | -             | ++                    | -             | -               | ++             | ++          |
| Rezerwy na zobowiązania                           | ++             | --           | ++          | --            | --            | ++                    | --            | -               | ++             | ++          |
| Zobowiązania długoterminowe                       | ++             | -            | --          | --            | --            | -                     | -             | --              | --             | --          |
| Zobowiązania krótkoterminowe                      | ++             | +            | +           | ++            | +             | +                     | -             | -               | ++             | -           |
| Rozliczenia międzyokresowe bierne                 | -              | -            | ++          | --            | +             | ++                    | ++            | +               | ++             | bz.         |
| Przychody netto ze sprzedaży                      | --             | +            | ++          | -             | -             | +                     | ++            | -               | +              | ++          |
| Wynik ze sprzedaży                                | --             | --**         | --*         | ++**          | ++            | --                    | --**          | +               | --**           | --*         |
| Wynik działalności operacyjnej                    | --             | --           | ++          | --            | --            | --                    | --*           | +               | ++             | --**        |
| Wynik finansowy netto                             | --             | --           | ++          | --**          | --            | --                    | --*           | ++              | ++             | --**        |

Oznaczenia: \* – pozycja wzrosła z wartości ujemnej, dlatego też znak nie oddaje w tym miejscu pod względem ekonomicznym sensowne dynamiki tej pozycji; \*\* – dana pozycja zanotowała wartości ujemne w obu latach, ale w 2018 r. wartość bezwzględnie niższą (gdy: „-”) lub wartość bezwzględnie wyższą (gdy: „+”); „+” – wzrost danej kategorii w ujęciu rocznym („+” wzrost o min. 25%); „-” – spadek danej kategorii w ujęciu rocznym („-” spadek o min. 25%); bz. – brak zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Tabela 4. Przepływy pieniężne z poszczególnych rodzajów działalności badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018

| Przepływy pieniężne       | Legia Warszawa        |      | Górnik Zabrze |      | Cracovia Kraków |      | Pogoń Szczecin |      | Wisła Płock   |      |
|---------------------------|-----------------------|------|---------------|------|-----------------|------|----------------|------|---------------|------|
|                           | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Działalność operacyjna    | -                     | +    | +             | -    | -               | -    | -              | -    | -             | -    |
| Działalność inwestycyjna  | +                     | -    | -             | -    | +               | +    | -              | -    | -             | -    |
| Działalność finansowa     | +                     | -    | -             | +    | -               | +    | +              | +    | +             | +    |
| Przepływy pieniężne netto | -                     | +    | -             | +    | -               | +    | -              | +    | +             | -    |
| Przepływy pieniężne       | Jagiellonia Białystok |      | Wisła Kraków  |      | Lech Poznań     |      | Lechia Gdańsk  |      | Śląsk Wrocław |      |
|                           | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Działalność operacyjna    | +                     | -    | -             | -    | +               | +    | -              | +    | -             | -    |
| Działalność inwestycyjna  | -                     | -    | +             | +    | -               | -    | -              | -    | +             | +    |
| Działalność finansowa     | +                     | -    | +             | +    | -               | -    | +              | -    | +             | +    |
| Przepływy pieniężne netto | -                     | -    | -             | -    | +               | -    | -              | -    | -             | +    |

Uwaga: Legia Warszawa, Lech Poznań, Lechia Gdańsk i Pogoń Szczecin publikują sprawozdania finansowe w okresach innych niż lata kalendarzowe. Z tego powodu w przypadku tych klubów 2018 r. oznacza w tabeli okres 1.07.2017–30.06.2018, a 2017 r. – okres 1.07.2016–30.06.2017 (dotyczy to także każdej kolejnej tabeli i interpretacji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Biorąc pod uwagę przepływy pieniężne, sytuację prawie wszystkich klubów można ocenić jako zaledwie średnią. Tylko Legia Warszawa w 2017 r. i Lech Poznań w 2018 r. odnotowały dodatnie wartości strumieni z działalności operacyjnej przy równoczesnych dodatnich przepływach netto. Wiele spośród analizowanych spółek odnotowuje ujemne przepływy operacyjne, co jest zdecydowanie niekorzystną tendencją. W kilku takich przypadkach (Górnik Zabrze, Cracovia Kraków, Pogoń Szczecin, Śląsk Wrocław – w 2017 r., Wisła Płock w 2018 r.) występowały jednak równocześnie dodatnie przepływy netto ze względu na wysokie wpływy z działalności inwestycyjnej i/lub finansowej. Tylko Wisła Kraków zanotowała identyczne, ze względu na znak, warianty przepływów pieniężnych w obu latach. Ogólnie, biorąc pod uwagę zmiany w 2018 r. w porównaniu z 2017 r.,

w kilku przypadkach (Jagiellonia Białystok, Lech Poznań i Wisła Płock) nastąpiła poprawa kondycji finansowej pod względem przepływów pieniężnych. Odwrotne tendencje także można było zaobserwować (Legia Warszawa, Śląsk Wrocław, Pogoń Szczecin i Cracovia Kraków). Podsumowując, pod względem przepływów pieniężnych, tak jak w przypadku analizy wstępnej bilansu i rachunku wyników, najlepszą sytuację wydaje się mieć Lech Poznań. Pozostałe spółki notowały przeciętne wyniki w tym zakresie.

Uzupełnieniem i zarazem rozwinięciem analizy wstępnej jest analiza wskaźnikowa, w ramach której przeprowadzona została analiza rentowności, płynności, zadłużenia oraz sprawności działania.

Rentowność jest niewątpliwie jedną z najważniejszych miar odnoszących się do kondycji finansowej przedsiębiorstw. Podstawowe indeksy zyskowności przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wartości wybranych wskaźników rentowności badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018 (w %)

| Wskaźnik rentowności | Legia Warszawa        |       | Górniki Zabrze |       | Cracovia Kraków |       | Pogoń Szczecin |      | Wisła Płock   |        |
|----------------------|-----------------------|-------|----------------|-------|-----------------|-------|----------------|------|---------------|--------|
|                      | 2018                  | 2017  | 2018           | 2017  | 2018            | 2017  | 2018           | 2017 | 2018          | 2017   |
| <i>ROA</i>           | -35,5                 | 63,1  | 23,3           | -84,3 | 12,3            | 11,0  | 12,9           | 8,5  | -21,4         | -155,1 |
| <i>ROE</i>           | -135,5                | 222,5 | -10,7          | *     | 18,5            | 18,1  | -9,0           | -2,0 | -76,9         | *      |
| <i>ROS</i>           | -40,0                 | 28,2  | 11,6           | -85,6 | 18,3            | 13,4  | 6,9            | 2,0  | -9,2          | -50,0  |
| Wskaźnik rentowności | Jagiellonia Białystok |       | Wisła Kraków   |       | Lech Poznań     |       | Lechia Gdańsk  |      | Śląsk Wrocław |        |
|                      | 2018                  | 2017  | 2018           | 2017  | 2018            | 2017  | 2018           | 2017 | 2018          | 2017   |
| <i>ROA</i>           | 4,1                   | 18,9  | -61,8          | 0,9   | 28,8            | 16,5  | -1,1           | -1,3 | -119,5        | 43,6   |
| <i>ROE</i>           | 11,2                  | 40,7  | *              | -0,3  | 123,8           | 678,7 | *              | *    | *             | -20,2  |
| <i>ROS</i>           | 4,5                   | 14,9  | -28,2          | 0,7   | 17,2            | 12,5  | -0,5           | -0,7 | -20,9         | 15,6   |

Oznaczenia: \* – sytuacja, w której wynik finansowy netto jest ujemny przy ujemnym kapitale własnym, wartości obliczonych wskaźników nie mają wtedy sensownej interpretacji ekonomicznej; *ROA*, *ROE*, *ROS* – wskaźniki rentowności aktywów, kapitału własnego i sprzedaży netto.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Dodatknie wartości wszystkich analizowanych wskaźników rentowności w ciągu dwóch lat objętych analizą wystąpiły tylko w przypadku Lecha Poznań, Cracovii Kraków i Jagiellonii Białystok. Pogoń Szczecin zanotowała dodatnie *ROA* i *ROS* (ujemne *ROE* wynika z niższego od zera kapitału własnego). Ujemna rentowność w latach 2017–2018 wystąpiła w dość dużej liczbie przypadków w Wiśle Płock i Lechii Gdańsk, tylko w 2017 r. w Górniku Zabrze, a tylko w 2018 r. w Legii Warszawa, Wiśle Kraków i Śląsku Wrocław. Pozytywnie, zwłaszcza na tle innych



podmiotów, pod względem rentowności ocenić można Lecha Poznań, Cracovię Kraków, Pogoń Szczecin i Jagiellonię Białystok, choć tylko w przypadku tej ostatniej wartości wskaźników spadły w 2018 r. w porównaniu z poprzednim rokiem. Najgorszą sytuację pod względem zyskowności wydają się mieć Legia Warszawa, Wisła Płock, Wisła Kraków i Śląsk Wrocław.

Jednym z głównych wyznaczników sytuacji finansowej podmiotów gospodarczych obok rentowności jest płynność. Główne wskaźniki odnoszące się do tej miary zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Główne indeksy płynności badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018

| Wskaźnik                  | Legia Warszawa        |      | Górnik Zabrze |      | Cracovia Kraków |      | Pogoń Szczecin |      | Wisła Płock   |      |
|---------------------------|-----------------------|------|---------------|------|-----------------|------|----------------|------|---------------|------|
|                           | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Płynności bieżącej        | 0,72                  | 1,52 | 0,59          | 0,75 | 2,93            | 1,21 | 0,55           | 0,28 | 3,47          | 0,70 |
| Płynności podwyższonej    | 0,58                  | 1,29 | 0,54          | 0,74 | 2,88            | 1,17 | 0,54           | 0,26 | 3,32          | 0,65 |
| Płynności natychmiastowej | 0,05                  | 0,46 | 0,16          | 0,49 | 0,83            | 0,25 | 0,00           | 0,01 | 0,37          | 0,05 |
| Wskaźnik                  | Jagiellonia Białystok |      | Wisła Kraków  |      | Lech Poznań     |      | Lechia Gdańsk  |      | Śląsk Wrocław |      |
|                           | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Płynności bieżącej        | 1,93                  | 3,36 | 0,26          | 0,53 | 0,67            | 0,68 | 0,62           | 1,00 | 0,13          | 0,38 |
| Płynności podwyższonej    | 1,81                  | 3,30 | 0,24          | 0,51 | 0,63            | 0,64 | 0,61           | 1,00 | 0,10          | 0,35 |
| Płynności natychmiastowej | 0,69                  | 1,47 | 0,00          | 0,01 | 0,02            | 0,03 | 0,03           | 0,05 | 0,05          | 0,25 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Podstawowe wskaźniki płynności przyjmują bardzo zróżnicowane wartości w przypadku analizowanych klubów piłkarskich. Tylko Cracovia Kraków, Legia Warszawa, Wisła Płock (w 2017 r.) oraz Jagiellonia Białystok zanotowały bezpieczne wartości poszczególnych indeksów. Co więcej, w przypadku dwóch ostatnich klubów w 2017 r. można wstępnie wnioskować o nadpłynności. Pozostałe spółki notowały wskaźniki płynności bieżącej i podwyższonej na poziomie niższym od 1 (w kilku przypadkach znacznie), co może być podstawą do stwierdzenia o ich problemach z terminowym regulowaniem bieżących zobowiązań. W najgorszej sytuacji pod tym względem wydają się być Wisła Kraków, Śląsk Wrocław i Pogoń Szczecin. Na uwagę zasługuje Górnik Zabrze, który przy teoretycznie zbyt niskich poziomach płynności I i II stopnia osiągnął płynność III stopnia na zadowalającym poziomie.

Określając kondycję finansową badanych jednostek, przeprowadzono również analizę zadłużenia (tabela 7).

Tabela 7. Wybrane wskaźniki zadłużenia badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018 (w %)

| Wskaźnik                                     | Legia Warszawa        |      | Górnik Zabrze |      | Cracovia Kraków |      | Pogoń Szczecin |      | Wisła Płock   |      |
|--|-----------------------|------|---------------|------|-----------------|------|----------------|------|---------------|------|
|  | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia                 | 77                    | 72   | *             | *    | 34              | 39   | *              | *    | 72            | *    |
| Pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową       | -29                   | 109  | 9             | -22  | 65              | 55   | 9              | 5    | -28           | -143 |
| Pokrycie aktywów trwałych kapitałami stałymi | 76                    | 121  | *             | *    | 146             | 96   | *              | *    | 212           | 22   |
| Wskaźnik                                     | Jagiellonia Białystok |      | Wisła Kraków  |      | Lech Poznań     |      | Lechia Gdańsk  |      | Śląsk Wrocław |      |
|  | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017 | 2018            | 2017 | 2018           | 2017 | 2018          | 2017 |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia                 | 64                    | 53   | *             | *    | 76,7            | 98   | *              | *    | *             | *    |
| Pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową       | 7                     | 36   | -8            | 1    | 47,6            | 27   | 7              | 10   | -17           | 14   |
| Pokrycie aktywów trwałych kapitałami stałymi | 121                   | 35   | *             | *    | 54,4            | 43   | -258           | 54   | *             | *    |

\* – wskaźnik ogólnego zadłużenia przyjmuje wartości większe niż 100 ze względu na ujemny kapitał własny; brak sensownej interpretacji ekonomicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Jeśli chodzi o wskaźnik ogólnego zadłużenia, w przypadku klubów z dodatnim kapitałem własnym można stwierdzić, że jest on albo na poziomie dość wysokim (Legia Warszawa, Wisła Płock w 2018 r., Lech Poznań), albo dość niskim (Cracovia Kraków, Lechia Gdańsk w 2018 r.). Tylko Jagiellonia Białystok pod tym względem osiąga umiarkowane wartości badanego wskaźnika. Wydaje się, że takie wartości analizowanego indeksu są dopuszczalne ze względu na specyfikę branży. Pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową w większości przypadków kształtuje się na dodatnim poziomie, ale są to wartości dość niskie. Pozytywnie na tle sektora kształtuje się pod tym względem sytuacja Cracovii Kraków i Lecha Poznań, odnotowujących tendencję wzrostową w odniesieniu do wartości tego wskaźnika. Pokrycie aktywów trwałych kapitałami stałymi przyjmuje zadowalające wartości (>100%) w 2017 r. w przypadku Legii Warszawa, a w 2018 r. w przypadku Cracovii Kraków (choć odchylenie w 2017 r. nie jest duże), Jagiellonii

Białystok i Wisły Płock. W pozostałych przypadkach wartości tego wskaźnika uznaje się za niezadowalające.

Do ważnych aspektów działalności przedsiębiorstw należą również sprawność obrotu zapasami, należnościami czy zobowiązaniami. Wskaźniki cykli odnoszących się do obszaru aktywności podmiotów gospodarczych zaprezentowano w tabeli 8.

Tabela 8. Wskaźniki odnoszące się do sprawności działania badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018 (w dniach)

| Wyszczególnienie       | Legia Warszawa        |      | Górnik Zabrze |        | Cracovia Kraków |       | Pogoń Szczecin |        | Wisła Płock   |        |
|------------------------|-----------------------|------|---------------|--------|-----------------|-------|----------------|--------|---------------|--------|
|                        | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017   | 2018            | 2017  | 2018           | 2017   | 2018          | 2017   |
| Obrót zapasów          | 14,1                  | 14,5 | 9,1           | 3,1    | 3,3             | 3,7   | 3,2            | 3,3    | 6,2           | 2,6    |
| Należności             | 45,7                  | 43,9 | 59,7          | 53,1   | 135,6           | 68,9  | 111,7          | 40,7   | 113,1         | 27,3   |
| Zobowiązania           | 149,1                 | 51,2 | 188,3         | 426,3  | 87,4            | 93,4  | 228,3          | 173,5  | 38,6          | 97,5   |
| Kapitał obrotowy netto | -89,3                 | 7,1  | -119,6        | -370,1 | 51,5            | -20,8 | -113,4         | -129,6 | 80,6          | -67,5  |
| Wyszczególnienie       | Jagiellonia Białystok |      | Wisła Kraków  |        | Lech Poznań     |       | Lechia Gdańsk  |        | Śląsk Wrocław |        |
|                        | 2018                  | 2017 | 2018          | 2017   | 2018            | 2017  | 2018           | 2017   | 2018          | 2017   |
| Obrót zapasów          | 7,6                   | 4,3  | 5,9           | 6,5    | 7,4             | 8,5   | 0,9            | 0,6    | 3,8           | 5,8    |
| Należności             | 18,3                  | 86,7 | 78,3          | 145,8  | 96,7            | 106,7 | 80,6           | 97,5   | 1,6           | 9,5    |
| Zobowiązania           | 70,7                  | 67,5 | 485,1         | 430,3  | 138,3           | 204,3 | 228,4          | 144,9  | 349,2         | 290,8  |
| Kapitał obrotowy netto | -44,8                 | 23,5 | -400,9        | -277,9 | -34,2           | -89,1 | -146,9         | -46,8  | -343,7        | -275,4 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Interpretacja wskaźników cyklu należności, zapasów i zobowiązań dość syntetycznie ujęta jest w cyklu konwersji gotówki (kapitału obrotowego netto). W większości przypadków ich wartości są ujemne, co określa się raczej jako zjawisko negatywne. Tylko niektóre kluby (w 2017 r. lub w 2018 r.) osiągały dodatni cykl kapitału obrotowego netto (najlepiej pod tym względem ocenia się sytuację Legii Warszawa w 2017 r.). Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie analizowane spółki wypadają dość słabo w ocenie uwzględniającej wskaźniki sprawności działania. Wartości indeksów często zależą jednak od specyfiki branży, a funkcjonowanie klubów piłkarskich jako przedsiębiorstw – o czym trzeba pamiętać – różni się od klasycznej działalności produkcyjnej, usługowej czy handlowej.

Poza badaniem wariantów przepływów pieniężnych z poszczególnych rodzajów działalności w analizie finansowej uwzględniane są często także wskaźniki związane z tymi strumieniami. Przedstawiono je w tabeli 9.

Tabela 9. Wybrane wskaźniki związane z przepływami pieniężnymi badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018 (w %)

| Wyszczególnienie                       | Legia Warszawa        |       | Górnik Zabrze |       | Cracovia Kraków |      | Pogoń Szczecin |       | Wisła Płock   |        |
|--|-----------------------|-------|---------------|-------|-----------------|------|----------------|-------|---------------|--------|
|  | 2018                  | 2017  | 2018          | 2017  | 2018            | 2017 | 2018           | 2017  | 2018          | 2017   |
| Pokrycie zobowiązań nadwyżką pieniężną | -37,3                 | 60,0  | 3,9           | -24,6 | 65,3            | 54,8 | 9,3            | 5,4   | -63,9         | -175,5 |
| Kasowe ROA                             | -28,0                 | 34,3  | 11,9          | -75,4 | -7,1            | -5,0 | -3,6           | -16,2 | -40,2         | -179,4 |
| Kasowe ROE                             | -121,0                | 120,9 | -5,4          | *     | -10,7           | -8,3 | *              | *     | -144,2        | *      |
| Kasowe ROS                             | -31,5                 | 15,3  | 5,9           | -76,5 | -10,6           | -6,1 | -1,9           | -3,8  | -17,3         | -57,8  |
| Wyszczególnienie                       | Jagiellonia Białystok |       | Wisła Kraków  |       | Lech Poznań     |      | Lechia Gdańsk  |       | Śląsk Wrocław |        |
|  | 2018                  | 2017  | 2018          | 2017  | 2018            | 2017 | 2018           | 2017  | 2018          | 2017   |
| Pokrycie zobowiązań nadwyżką pieniężną | 7,3                   | 36,1  | -9,7          | -9,6  | 47,6            | 26,8 | 7,7            | 9,6   | -16,7         | 14,3   |
| Kasowe ROA                             | 7,1                   | -2,7  | -71,2         | -43,3 | 29,4            | 0,5  | -46,6          | 3,0   | -519,9        | -157,3 |
| Kasowe ROE                             | 19,5                  | -5,9  | *             | *     | 126,2           | 22,0 | *              | -4,5  | *             | *      |
| Kasowe ROS                             | 7,9                   | -2,1  | -32,5         | -32,8 | 17,6            | 0,4  | -21,7          | 1,6   | -90,9         | -56,4  |

\* – sytuacje, w których przepływy pieniężne z działalności operacyjnej są ujemne przy ujemnym kapitale własnym, wartości obliczonych wskaźników nie mają wówczas sensownej interpretacji ekonomicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

Pokryciem zobowiązań nadwyżką pieniężną na najwyższym poziomie charakteryzują się Cracovia Kraków i Lech Poznań (a także Legia Warszawa w 2017 r.). W przypadku większości pozostałych podmiotów wskaźnik ten przyjmuje wartości ujemne, ze względu na mniejsze od zera przepływy netto z działalności operacyjnej, lub dodatnie, ale bardzo niskie (Lechia Gdańsk, Pogoń Szczecin, Górnik Zabrze i Jagiellonia Białystok w 2018 r.). Tylko dwa kluby – Cracovię Kraków i Lecha Poznań, można pod tym względem ocenić pozytywnie. Rentowność kasowa (aktywów, kapitału własnego, sprzedaży) jest wysoka w przypadku Lecha Poznań, a przeciętna w przypadku Górnika Zabrze i Jagiellonii Białystok. W odniesieniu do niemal wszystkich pozostałych jednostek, zwłaszcza w 2018 r., mierniki te przyjmowały wartości ujemne, kształtowały się na poziomie zdecydowanie niższym niż oczekiwany.

W ostatnim etapie analizy zastosowano klasyczne modele służące do prognozowania upadłości przedsiębiorstw, wykorzystujące analizę dyskryminacyjną. Do badań wybrano modele opracowane i stosowane na rynku polskim, aby wyeliminować problem ich ewentualnego niedostosowania do warunków krajowych. W tabeli 10 przedstawiono wartości wskaźników uzyskane za pomocą wybranych modeli.

Tabela 10. Wartości wskaźników uzyskane za pomocą wybranych modeli przewidywania upadłości badanych klubów piłkarskich w latach 2017 i 2018

| Autor modelu | Legia Warszawa        |       | Górnik Zabrze |        | Cracovia Kraków |       | Pogoń Szczecin |        | Wisła Płock   |        |
|--------------|-----------------------|-------|---------------|--------|-----------------|-------|----------------|--------|---------------|--------|
|              | 2018                  | 2017  | 2018          | 2017   | 2018            | 2017  | 2018           | 2017   | 2018          | 2017   |
| E. Mączyńska | -5,74                 | 10,48 | 3,28          | -12,92 | 3,36            | 2,91  | 2,17           | 1,47   | -2,67         | -19,77 |
| A. Hołda     | -0,50                 | -     | -1,85         | -      | 2,27            | -     | 1,94           | -      | 1,93          | -      |
| T. Maślanka  | 6,76                  | 19,84 | 8,24          | -2,58  | 6,61            | 7,81  | 9,80           | 20,09  | 20,09         | 24,27  |
| D. Hadasik   | 0,17                  | 0,47  | -6,15         | -7,09  | 0,92            | 1,05  | -4,50          | -12,79 | 0,33          | -0,83  |
| D. Wierzba   | -2,63                 | 2,71  | 0,34          | -4,41  | 0,71            | 0,29  | 0,09           | -0,83  | -0,19         | -6,21  |
| Autor modelu | Jagiellonia Białystok |       | Wisła Kraków  |        | Lech Poznań     |       | Lechia Gdańsk  |        | Śląsk Wrocław |        |
|              | 2018                  | 2017  | 2018          | 2017   | 2018            | 2017  | 2018           | 2017   | 2018          | 2017   |
| E. Mączyńska | 0,97                  | 4,41  | -7,47         | 0,29   | 5,70            | 3,03  | 0,24           | 0,21   | -12,65        | 5,66   |
| A. Hołda     | 2,83                  | -     | -1,45         | -      | 2,66            | -     | 30,12          | -      | -2,32         | -      |
| T. Maślanka  | 7,80                  | 11,52 | -5,61         | -2,83  | 14,49           | 10,19 | 14,24          | 12,79  | 26,84         | 15,33  |
| D. Hadasik   | 0,41                  | 0,66  | -18,81        | -9,83  | -0,04           | -0,59 | -3,33          | -2,05  | -21,97        | -7,54  |
| D. Wierzba   | 0,46                  | 2,07  | -4,08         | -0,34  | 1,39            | 0,54  | -0,40          | 0,00   | -7,22         | 1,19   |

Uwaga: w przypadku modelu A. Hołdy wartości obliczono tylko dla 2018 r. ze względu na występowanie w nim średniego stanu aktywów w roku bilansowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów oraz prac (Mączyńska i Zawadzki 2006, Hołda 2001, Maślanka 2008, Hadasik 1998, Wierzba 2000).

Wszystkie badane modele, z wyjątkiem modelu A. Hołdy, wskazują na zagrożenie upadłością wówczas, gdy ich wartości są ujemne. W modelu A. Hołdy o istnieniu zagrożenia bankrutem informują wartości niższe od  $-0,3$ , natomiast na brak takiego zagrożenia – wartości powyżej  $0,1$ . Tylko Cracovię Kraków i Jagiellonię Białystok wszystkie wykorzystane modele wskazują jako niezagrożone bankrutem, a Lech Poznań i Pogoń Szczecin – cztery z nich. Wysokie ryzyko upadłości określone zostało niemal jednoznacznie w przypadku Wisły Kraków. Niekorzystna jest też sytuacja Śląska Wrocław, zwłaszcza w 2018 r. Jeśli chodzi o pozostałe kluby, niektóre modele wskazują na niebezpieczeństwo ich upadłości, inne na brak takiego zagrożenia, dlatego trudno jest jednoznacznie określić ich położenie. Ogólnie rzecz biorąc, wykorzystane modele pozwalają pozytywnie określić sytuację wszystkich klubów z wyjątkiem Wisły Kraków i Śląska Wrocław.

## 4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wybranych klubów piłkarskich występujących w Ekstraklasie wykazała, że połowa spośród badanych podmiotów charakteryzuje się ujemnym kapitałem własnym. Są to kluby: Wisła Kraków, Lechia Gdańsk, Śląsk Wrocław, Górnik Zabrze i Pogoń Szczecin. Szczególnie zła jest sytuacja Wisły Kraków, w przypadku której negatywnie można ocenić także wskaźniki rentowności, płynności, czy też odnoszące się do przepływów pieniężnych. Podobnie jest niestety w przypadku Śląska Wrocław. Niekorzystnie, także pod względem zyskowności czy przepływu strumieni pieniężnych, ocenia się sytuację Lechii. Nieco lepiej wypada kondycja finansowa Pogoni Szczecin i Górnika Zabrze, które notują dodatnią rentowność i przeciętną płynność, aczkolwiek kapitał własny na poziomie niższym od zera interpretowany jest jako czynnik świadczący o ekonomicznej upadłości tych przedsiębiorstw.

Przeciętna wydaje się kondycja finansowa Legii Warszawa i Wisły Płock. Klub ze stolicy zwiększał skalę działalności, ale odnotowywał też przeciętne wskaźniki płynności i zadłużenia oraz niezadowolający poziom rentowności i przepływów pieniężnych. Wisła Płock cechowała się natomiast wysoką płynnością, ale niskim poziomem rentowności i przepływów pieniężnych.

Najlepszą sytuację finansową wydają się mieć Lech Poznań, Cracovia Kraków oraz Jagiellonia Białystok. W przypadku pierwszej z wymienionych spółek zaobserwować można pozytywnie oceniane wskaźniki odnoszące się do rentowności, zadłużenia i przepływów pieniężnych przy przeciętnej płynności. Cracovia zanotowała zaś indeksy zyskowności, płynności i zadłużenia na zadowolającym poziomie, ale strumienie pieniężne w przypadku tego klubu oceniane są raczej negatywnie. Ostatnia z przywołanych spółek, poza zadowolającą strukturą i dynamiką bilansu oraz rachunku wyników, cechuje się pozytywnie ocenianymi wartościami wskaźników płynności i zadłużenia przy średnich indeksach rentowności i tych, które odnoszą się do strumieni pieniężnych.

Podsumowując, wyniki przedstawionej analizy zaskakują. Połowa spośród badanych klubów ma słabą kondycję finansową z ujemnym kapitałem własnym. Spośród pozostałych pozytywnie ocenić można trzy spółki – Lecha Poznań, Cracovię Kraków i Jagiellonię Białystok. Przeciętną sytuację finansową ma Legia Warszawa oraz Wisła Płock. Mimo to żaden z analizowanych klubów nie zgłasza upadłości, a najslabiej wypadająca w badaniach Wisła Kraków, która – sądząc po wynikach – powinna już dawno upaść, w rozgrywkach sportowych radzi sobie całkiem nieźle.

W świetle przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że pomimo zagrożenia bankrutem i złej sytuacji finansowej polskie kluby piłkarskie odnoszą mniejsze lub większe sukcesy. Z przeprowadzonych badań wysnuć można wniosek, że

analiza finansowa w przypadku klubów piłkarskich w Polsce pozwala prawidłowo ocenić ich sytuację finansową i majątkową, a analiza dyskryminacyjna właściwie wskazuje zagrożenia. Fakt, że kluby piłkarskie występujące w Ekstraklasie nie upadają pomimo złej kondycji finansowej, należy przypisać czynnikom pozaekonomicznym (przykład Wisły Kraków). Trzeba jednak zwrócić uwagę, że analiza finansowa nie jest w stanie ujawnić niektórych aspektów związanych z wynikami sportowymi klubów, takimi jak występy na arenie europejskiej. Jest to kwestia wybiegająca daleko poza zwykłą ocenę kondycji finansowej klubów piłkarskich w Polsce, choć przecież również związana z finansami tych podmiotów. Może ona stanowić przedmiot odrębnej analizy poszerzającej obraz kondycji finansowej badanych w artykule jednostek.

## Literatura

- Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie* (2013), red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa.
- Balina R., Bąk M.J. (2016), *Analiza dyskryminacyjna jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Wydawnictwo Naukowe Intellect, Waleńców.
- Borowiecki R., Wysłocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Dębski D. (2006), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, WSiP, Warszawa.
- Ekstraklasa raport 2018/2019* (2019), [www.ekstraklasa.org](http://www.ekstraklasa.org) (data dostępu: 30.05.2020).
- Hadasik D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Hołda A. (2001), *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej*, „Rachunkowość”, nr 5.
- Korol T. (2013), *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kościółek S. (2017), *Klasyfikacja i analiza finansowa klubów piłkarskich o statusie OPP w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 346.
- Kurleto M. (2016), *Przedsiębiorstwa i organizacje sportowe – uwarunkowania prawne* (w:) *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, red. M. Bednarczyk, K. Nessel, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Maślanka T. (2008), *Przepływy pieniężne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mączyńska E., Zawadzki M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista”, nr 2.
- Meritum rachunkowości. Rachunkowość i sprawozdawczość finansowa* (2006), red. E. Walińska, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Nesterowicz R. (2016), *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 8, <https://doi.org/10.15584/pir.2016.8.5>.
- Nowak E. (2017), *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa.



- Pomykalska B., Pomykalski P. (2017), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa, wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rutkowska J. (2006), *Ocena przydatności metod prognozowania bankructwa w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 683.
- Thuczak A. (2013), *Zastosowanie dyskryminacyjnych modeli przewidywania bankructwa do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 2.
- Wierzbą D. (2000), *Wczesne wykrywanie przedsiębiorstw zagrożonych upadłościami na podstawie analizy wskaźników finansowych – teoria i badania empiryczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie”, nr 9.
- Wilczyńska M. (2018), *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2(92).
- Wyszyński A. (2017), *Sytuacja finansowa klubów Ekstraklasy w ujęciu metody DEA*, „Gospodarka Narodowa”, vol. 288, nr 2.

## **Financial Analysis in the Assessment of the Financial Condition of Football Clubs on the Example of Selected Clubs of the Polish Premier League**

(Abstract)

*Objective:* The purpose of this paper is to examine the possibility of assessing the financial condition of football clubs using financial analysis methods, including models providing for bankruptcy risk.

*Research Design & Methods:* The following are used: three-step studies, preliminary analysis for the outline of a general picture, indicative analysis for deepening the assessment, and discriminatory analysis to verify the situation of clubs.

*Findings:* The analysis determined that an assessment of the financial condition of the entities audited was possible, including an indication of the entities at risk of bankruptcy.

*Implications/ Recommendations:* The financial analysis describes the situation of Polish football clubs so that an assessment of their financial condition could be formulated.

*Contribution:* The paper creates the inspiration for further developing the study of the financial situation of football clubs from the point of view of different audiences.

**Keywords:** financial analysis, analysis of discrimination, financial condition, football clubs.



Jolanta Chluska

# Transakcje pozabilansowe w sprawozdaniu finansowym podmiotu gospodarczego

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest wskazanie obszarów sprawozdania finansowego szczególnie podatnych na wpływ skutków transakcji pozabilansowych.

*Metodyka badań:* Jako narzędzia badawcze zastosowano analizę literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz przykładów praktycznych identyfikacji skutków transakcji pozabilansowych.

*Wyniki badań:* Artykuł nawiązuje do istotnych uwarunkowań potencjalnego sterowania informacją sprawozdawczą, co nie zawsze wynika z polityki rachunkowości, a może być narzędziem manipulacji obrazem jednostki w sprawozdaniu finansowym.

*Wnioski:* Podmioty gospodarcze zawierają różnorodne umowy w ramach prowadzonej działalności. Niektóre z nich mogą w sposób szczególny wpływać na obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym oraz kondycję podmiotu. Skutki takich umów mogą mieć charakter krótko- lub długoterminowy.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Artykuł przybliży istotę transakcji pozabilansowych i ich wpływ na obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym. Analiza literatury przedmiotu oraz sprawozdań finansowych skłania do postawienia hipotezy badawczej oraz jej wery-

Jolanta Chluska, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 19B, 42-200 Częstochowa, e-mail: [jolanta.chluska@pcz.pl](mailto:jolanta.chluska@pcz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5169-7109>.

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

fikacji, że transakcje pozabilansowe mogą istotnie zmieniać obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym.

**Słowa kluczowe:** sprawozdanie finansowe, transakcje pozabilansowe, polityka rachunkowości, regulacje rachunkowości.

**Klasyfikacja JEL:** M40, M41, M42, M49.

## 1. Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze prowadzą rachunkowość oraz sporządzają sprawozdania finansowe zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Na podstawie ksiąg rachunkowych sporządzane jest sprawozdanie finansowe. Polskie przedsiębiorstwa prezentują informacje sprawozdawcze w zakresie przewidzianym ustawą o rachunkowości lub międzynarodowymi standardami sprawozdawczości finansowej (MSR/MSSF) w zależności od rodzaju jednostki, jej wielkości, statusu oraz możliwości przyjmowania za podstawę sporządzenia sprawozdania finansowego MSR/MSSF.

Odbiorcy sprawozdań finansowych i inni interesariusze podmiotu podejmują decyzje ekonomiczne na podstawie informacji płynących ze sprawozdania finansowego. Na obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym mogą mieć wpływ tzw. transakcje pozabilansowe. Transakcje pozabilansowe mogą narażać przedsiębiorstwo na ryzyko, ale mogą też dostarczać korzyści. W artykule scharakteryzowano istotę transakcji pozabilansowych oraz wskazano ich wpływ na sprawozdawczość finansową podmiotu gospodarczego w Polsce. Począwszy od 2008 r., w sprawozdaniu finansowym jednostkowym i skonsolidowanym podmioty gospodarcze mają obowiązek ujawniać transakcje pozabilansowe w większym zakresie, niż było to przewidziane wcześniejszymi przepisami.

Analiza literatury przedmiotu oraz sprawozdań finansowych skłania do postawienia hipotezy badawczej, że transakcje pozabilansowe mogą istotnie zmieniać obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym. Celem artykułu jest wskazanie obszarów sprawozdania finansowego szczególnie podatnych na wpływ skutków transakcji pozabilansowych. Jako narzędzia badawcze zastosowano analizę literatury przedmiotu, aktów prawnych oraz przykładów praktycznych identyfikacji skutków transakcji pozabilansowych.

## 2. Istota transakcji pozabilansowych

W Polsce rachunkowość regulowana jest przepisami Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (UoR). Zadaniem rachunkowości jest dostarczenie

rzetelnych i wiarygodnych informacji ekonomicznych, umożliwiających nie tylko ocenę jednostki gospodarczej, ale również dostarczenie danych do podejmowania decyzji zarządczych. Aby informacje płynące z systemu rachunkowości spełniały ten warunek, powinny być zrozumiałe, przydatne, wiarygodne i porównywalne. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do stosowania przyjętych zasad (polityki) rachunkowości, rzetelnie i jasno przedstawiając sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy (UoR, art. 4 ust. 1). Określenie „rzetelne” oznacza wierne i odpowiadające faktom odzwierciedlenie rzeczywistości zarówno w księgach, jak i w sprawozdaniach finansowych.

Przyjęcie Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 r. spowodowało konieczność dostosowania polskich przepisów do rozwiązań Unii. Prawo bilansowe w Polsce zostało zmienione z mocą od 2018 r. na podstawie Ustawy z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości (Dz.U. nr 63 poz. 393). Nowelizacja ta dokonała wdrożenia postanowień dyrektyw Unii Europejskiej<sup>1</sup>. Celem zmian przepisów prawnych rachunkowości w Polsce i w Unii Europejskiej była modernizacja prawa spółek, udoskonalenie ładu korporacyjnego, przejrzystości transakcji między różnymi podmiotami gospodarczymi, zapobieganie i zwalczanie nadużyć finansowych i korporacyjnych. Wyrazem przyjętych celów stał się obowiązek ujawniania w sprawozdaniu finansowym transakcji pozabilansowych. Zgodnie z dyrektywą 2006/46/WE pkt 9: „Transakcjami pozabilansowymi mogą być wszelkie transakcje lub umowy wiążące spółkę z innymi podmiotami, nawet nieposiadającymi osobowości prawnej, które nie są wykazane w bilansie”.

Przedsiębiorstwo, prowadząc działalność gospodarczą, zawiera z kontrahentami różnorodne umowy, na mocy których powstają określone należności i zobowiązania, skutkujące pozycjami bilansowymi aktywów i pasywów, kosztami i przychodami. Niektóre transakcje, niewykazane w sprawozdaniu finansowym, mogą mieć istotny wpływ na kondycję finansową i majątkową, a tym samym obraz jednostki prezentowany w sprawozdaniu finansowym odbiorcom tych sprawozdań. Transakcje pozabilansowe występują w obszarach gospodarczych, prawnych, podatkowych lub księgowych. Informacje o ryzyku lub istotnych korzy-

---

<sup>1</sup> Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 lipca 2006 r. zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń (Dz. Urz. UE L 224 z 16.08.2006 r., s. 1–7). Dyrektywy te utraciły moc po wdrożeniu Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniającej dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylającej dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Dz. Urz. UE L 182 z 29.06.2013 r.).

ściach będących skutkiem transakcji pozabilansowych powinny być ujawniane w sprawozdaniu finansowym. Zgodnie z dyrektywą 2013/34/UE wymagane jest ujawnienie w jednostkach średnich i dużych oraz jednostkach interesu publicznego (jednostkach zainteresowania publicznego) charakteru i celu gospodarczego umów zawartych przez jednostkę, a nieuwzględnionych w bilansie oraz wpływu finansowego tych umów na jednostkę, pod warunkiem że ryzyko lub korzyści wynikające z tych umów są istotne, o ile ujawnienie tego ryzyka lub korzyści jest niezbędne do celów oceny sytuacji finansowej tej jednostki (Dyrektywa 2013/34/UE, art. 17). Podobnie jak dyrektywa 2013/34/UE, wymóg taki formułuje ustawa o rachunkowości.

### **3. Wpływ transakcji pozabilansowych na obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym**

Za istotne transakcje kreujące ryzyko działalności lub szczególne korzyści według dyrektywy 2006/46/WE (pkt 9) uważane były przykładowo:

- sprzedaż wierzytelności,
- transakcje sprzedaży i odkupu,
- umowy konsygnacyjne,
- transakcje typu „take or pay”,
- sekurytyzacja,
- zabezpieczenia na aktywach,
- leasing operacyjny,
- outsourcing,
- tworzenie jednostek specjalnego przeznaczenia.

Nie jest to lista zamknięta, mogą bowiem wystąpić inne transakcje, jeśli skutkują podobnym ryzykiem lub korzyścią. Niewątpliwie będą to gwarancje i poręczenia, zastawy oraz zobowiązania warunkowe.

Polskie prawo cywilne i handlowe dopuszcza obrót wierzytelnościami. Zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego przelew wierzytelności może nastąpić na mocy umowy sprzedaży, zamiany, darowizny lub innej umowy. Wraz z wierzytelnością przechodzą na nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególności roszczenie o zaległe odsetki. Szczególną formą zbycia wierzytelności jest faktoring. Faktoring oznacza współpracę między wyspecjalizowaną instytucją faktoringową a przedsiębiorstwem, na mocy której przedsiębiorstwo (faktorant) przelewa na instytucję faktoringową (faktora) wierzytelności z tytułu dostaw i usług, a instytucja faktoringowa płaci za przelaną wierzytelność (Kreczmańska-Gigol 2006, s. 11). Faktor może świadczyć na rzecz faktoranta dodatkowe usługi. Faktoring, jest jednym ze źródeł finansowania działalności w krótkim okresie. W odróż-

nieniu od kredytu bankowego faktoring nie powoduje wzrostu wartości obcych źródeł finansowania wykazywanych w pasywach bilansu. Pokazuje to przedsiębiorstwo w korzystnej sytuacji finansowej (Wszelaki 2013, s. 257; Tokarski 2005, s. 164–165). Przez sprzedaż wierzytelności lub stosowanie faktoringu podmioty gospodarcze mogą pozbywać się wątpliwych należności, które w księgach rachunkowych musiałyby objąć odpisami aktualizującymi, stanowiącymi koszt pomniejszający wynik finansowy. Zmienia to strukturę i wartość aktywów i pasywów (należności, zobowiązań).

Formą sterowania czy wręcz manipulowania wynikiem finansowym mogą być transakcje polegające na sprzedaży na pewien czas wybranych aktywów firmy, np. środków trwałych, zapasów (zwykle przed dniem bilansowym lub innym istotnym dla oceny kondycji), i późniejszym ich odkupieniu. Taka konstrukcja umowy daje pewność jej wykonania, tzn. jednostka sprzedająca aktywa ma pewność, że będzie mogła je odkupić po upływie określonego okresu, a jednostka kupująca nie musi się obawiać, że będzie miała problem ze sprzedażem zbędnych dla niej z gospodarczego punktu widzenia aktywów. W istocie przypomina to pożyczkę zabezpieczoną na aktywach. Transakcje sprzedaży i odkupu dają pozory korzystnych operacji, zwiększających rentowność działalności. Wpływają na strukturę aktywów bilansu i podwyższają wynik finansowy.

Umowa konsygnacji polega na tym, że zlecający przekazuje towar przyjmującemu zamówienie, a ten zobowiązuje się sprzedać go kupującemu po cenie ustalonej przez zlecającego na jego rachunek. Konsygnacja określa umowę zbliżoną do umowy komisowej. Sprzedaż dokonywana jest sukcesywnie, a rozliczenia są okresowe. W przypadku umów konsygnacji, w porównaniu z tradycyjną wymianą handlową, do głównych skutków zaliczyć można brak konieczności angażowania środków finansowych w zakup towarów czy możliwość zwrotu niesprzedanych towarów. Umowy takie pozwalają skrócić czas dostaw towarów, zmniejszyć koszty transportu czy opłat celnych. Mogą mieć charakter transakcji pozornych, ukierunkowanych na stworzenie korzystnych relacji aktywów i pasywów. Wpływają na wartość zapasów, należności i zobowiązań wykazywanych w sprawozdaniu finansowym.

W przypadku klauzul umownych „take or pay” odbiorcy dóbr lub usług zobowiązują się odebrać zamówiony produkt lub zapłacić nawet wtedy, gdy nie odbiorą przedmiotu transakcji. Transakcje takie mogą narazić odbiorców na znaczne straty finansowe, gdyby realizacja dostaw nie doszła do skutku. Klauzule „take or pay” są korzystne dla dostawców<sup>2</sup>. Dostawcy mają zagwarantowane przychody, bez względu na rzeczywisty przebieg transakcji. W przypadku odbiorców powstaje dodatkowe ryzyko finansowe i operacyjne związane z obowiązkiem realizacji dostaw. Klauzule tego rodzaju przesądzają o wartości kosztów i zobowiązań

---

<sup>2</sup> Na temat transakcji „take or pay” w obrocie gazem por. (Zajdler, Hara i Staniłko 2012, s. 51–71).

przedsiębiorstwa obecnie lub w przyszłości. Zakłóca to elastyczność procesów decyzyjnych zarówno kierownictwa podmiotu, jak i pozostałych interesariuszy.

Sekurytyzacja aktywów (*assets securitisation*) jest to proces scalania aktywów obrotowych i finansowych o podobnym charakterze oraz emitowania papierów wartościowych opartych na tych aktywach (Szczepankowski 1998, s. 62). Sekurytyzowane aktywa są przenoszone do wyodrębnionego podmiotu gospodarczego, który następnie dokonuje emisji papierów wartościowych. Transfer aktywów może być dokonywany bez zachowania formy sprzedaży lub jako sprzedaż. Pozyskanie kapitału w drodze sekurytyzacji nie wiąże się z ujawnianiem danych o przedsiębiorstwie, inicjatorze tego procesu. Sekurytyzacja poprawia lub utrzymuje na podobnym poziomie wskaźniki finansowe aranżera (sprzedawcy aktywów). Zaletą sekurytyzacji jest obniżenie kosztu kapitału obcego i poprawa płynności przedsiębiorstwa, ograniczenie ryzyka kredytowego, poszerzenie grupy inwestorów (Bielawska 2008, s. 168). Wadą natomiast jest ryzyko niepowodzenia emisji papierów wartościowych, kosztowne mogą być również formy zabezpieczenia emisji. Pozbycie się aktywów o dużej płynności może w długim okresie osłabić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (Rymarczyk 2018, s. 67; Buchanan 2016, s. 17). Transakcje sekurytyzacji wpływają na zmianę struktury aktywów i wynik finansowy.

Leasing jest formą umowy, na mocy której w zamian za opłatę lub serię opłat leasingodawca (finansujący) przekazuje leasingobiorcy (korzystającemu) prawo do użytkowania danego składnika aktywów przez uzgodniony okres<sup>3</sup>. Leasing finansowy to umowa leasingowa, na mocy której następuje przeniesienie zasadniczo całego ryzyka i pożytków wynikających z tytułu posiadania aktywów. Ostateczne przeniesienie tytułu prawnego może, lecz nie musi nastąpić (MSR 17, pkt 4). Przedmiot leasingu są składniki aktywów, jak np. nieruchomości, urządzenia, maszyny, środki transportu, wartości niematerialne i prawne. Przedmiot umowy leasingu finansowego jest zaliczany do aktywów korzystającego i ten dokonuje odpisów amortyzacyjnych (KSR 5, pkt II). Leasing operacyjny najczęściej stosowany jest w przypadku środków transportu oraz nieruchomości. Przedmiot umowy leasingu operacyjnego zaliczany jest do aktywów finansującego i on dokonuje odpisów amortyzacyjnych. Umowy leasingu operacyjnego są atrakcyjne

---

<sup>3</sup> MSR 17 został zastąpiony przez Międzynarodowy Standard Sprawozdawczości Finansowej 16 „Leasing” (MSSF 16), obowiązujący dla rocznych okresów sprawozdawczych rozpoczynających się 1 stycznia 2019 r. i później. Różnice między MSR 17 a MSSF 16 polegają przede wszystkim na tym, że zgodnie z MSSF 16 aktywa stanowiące przedmiot umowy leasingu (jako prawa do użytkowania aktywów) korzystający ujmuje jako leasing finansowy (z niewielkimi wyjątkami), wykazując je w odrębnej pozycji aktywów trwałych bilansu, zaś zobowiązania z tytułu tych umów w pasywach bilansu. Przepisy prawa bilansowego i podatkowego w zakresie leasingu w Polsce nie zostały jednak zmienione. Stosowanie MSSF 16 dotyczy więc jedynie podmiotów, które do celów bilansowych stosują MSR/MSSF.



dla korzystających, gdyż stanowią dodatkowe źródło kapitału (Dębska-Rup, Rup 2017, s. 54; Okręglińska 2004, s. 13–15). Korzystający ma dostęp do nowoczesnych maszyn i urządzeń i tym samym może szybko reagować na nowe technologie. W świetle podatku dochodowego przedsiębiorstwu bardziej opłaca się leasing operacyjny niż zakup środka trwałego i wliczanie w koszty uzyskania przychodu rat jego amortyzacji, limitowanej przepisami prawa podatkowego. Leasing operacyjny jest zyskowny dla leasingobiorcy także dlatego, że daje możliwość zaliczenia całej raty leasingowej do podatkowych kosztów uzyskania przychodów. Skutkiem korzystania z leasingu operacyjnego jest koszt usług obcych, wpływający na wynik finansowy podmiotu gospodarczego. W przypadku leasingu finansowego kosztem jest amortyzacja środków trwałych (wykazanych w aktywach bilansu) oraz koszty finansowe z tytułu części odsetkowej raty leasingowej. Rodzaj leasingu istotnie wpływa więc na strukturę kosztów. Operacje leasingu operacyjnego nie są wykazywane w bilansie jako zobowiązania przedsiębiorstwa (krótko- i długoterminowe), nie powodują więc zmniejszenia zdolności kredytowej. Mogą wystąpić jedynie zobowiązania z tytułu bieżących rat leasingowych. Wadą leasingu operacyjnego jest to, że brak możliwości wykazania aktywów trwałych w bilansie nie daje pełnego obrazu zasobów zaangażowanych w działalność operacyjną, co może być odebrane przez interesariuszy jako ograniczenie szans rozwojowych.

Outsourcing jest procesem przekazywania funkcji oraz zasobów związanych z ich realizacją podmiotom zewnętrznym (Cecelak 2013, s. 44; Kłós 2009, s. 35). M. Trocki postrzega go jako działanie strategiczne przedsiębiorstwa o długoterminowym oddziaływaniu (Trocki 2001, s. 13, 14). Firmom zewnętrznym przekazywane są funkcje podstawowe, pomocnicze czy administracyjne w takich obszarach działalności, jak produkcja, rachunkowość, dobór i szkolenie kadr, ochrona mienia, obsługa systemów informatycznych. Głównym celem powierzenia tych zadań firmom zewnętrznym jest obniżka kosztów działalności, usprawnienie zarządzania, poprawa jakości realizowanych zadań, wykorzystanie wiedzy i umiejętności wyspecjalizowanych podmiotów do poprawy efektywności własnych zasobów. Outsourcing może stanowić drogę do poprawy efektywności gospodarowania, ale może też być źródłem ryzyka wzrostu kosztów, pogorszenia jakości realizowanych funkcji oraz utrudnień kontroli prawidłowości przebiegu działań. Oprócz wpływu outsourcingu na wynik finansowy (wzrost lub zmniejszenie kosztów) zmienia się struktura kosztów działalności. Przykładowo, zamiast wynagrodzeń wystąpią usługi obce. Zmiana taka może powodować zakłócenia porównywalności kosztów w procesach ich analizy w kolejnych okresach.

Jednostki specjalnego przeznaczenia (JSP) to podmioty gospodarcze w formie spółek kapitałowych, osobowych lub podmiotów niemających osobowości prawnej utworzone dla osiągnięcia określonych celów. Do takich celów można zaliczyć leasing, prowadzenie prac badawczych i rozwojowych, sekurytyzację aktywów

itp. (SKI-12, pkt 1). Tworzenie jednostek specjalnego przeznaczenia bywa wykorzystywane do przenoszenia do tych podmiotów nierentownych obszarów działalności lub przeciwnie, do wyodrębniania szczególnie dochodowych produktów lub usług. Specyfika jednostek specjalnego przeznaczenia decyduje o tym, że nawet przy nieznacznym udziale kapitałowym przedsiębiorstwa tworzące JSP mogą je kontrolować. Zgodnie z postanowieniami Interpretacji SKI-12 „Konsolidacja – jednostki specjalnego przeznaczenia”, jeżeli z istoty powiązań wynika, że JSP są kontrolowane przez jednostki gospodarcze, należy je objąć konsolidacją. Dopiero na poziomie sprawozdania skonsolidowanego wyraźnie można rozpoznać relacje i transakcje podmiotów powiązanych.

#### **4. Obowiązki przedsiębiorstwa w zakresie ujawniania transakcji pozabilansowych**

Sprawozdanie finansowe sporządza się na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych. Zakres sprawozdania finansowego uzależniony jest od formy organizacyjno-prawnej oraz od wielkości zatrudnienia, wartości sumy bilansowej i przychodów podmiotu. Sprawozdanie finansowe w najszerszym zakresie sporządzają jednostki zobowiązane do obowiązkowego badania sprawozdań finansowych i ksiąg rachunkowych, przekraczające progi wartościowe tych parametrów dla małych podmiotów. Obowiązkowym elementem sprawozdania finansowego dla wszystkich jednostek jest informacja dodatkowa. Pełni ona funkcję uzupełniającą w stosunku do pozycji bilansu, rachunku zysków i strat, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunku przepływów pieniężnych. Zakres informacji wymaganych w informacji dodatkowej, jej szczegółowość uzależniona jest od statusu jednostki (jednostka mikro, jednostka mała, pozostałe jednostki prowadzące rachunkowość na podstawie ustawy o rachunkowości) oraz załączników do ustawy o rachunkowości stosowanych jako wyznacznik istotności informacji sprawozdawczych. W informacji dodatkowej odzwierciedlenie znajduje polityka rachunkowości podmiotu (Stępień 2019, s. 87).

Informacja dodatkowa powinna zawierać istotne dane i objaśnienia niezbędne do tego, aby sprawozdanie finansowe spełniało zasadę prawdziwego i wiernego obrazu. Najszerszy zakres informacji dodatkowej, sporządzanej przez jednostki inne niż banki i zakłady ubezpieczeń, określa załącznik nr 1 do ustawy o rachunkowości.

Konsekwencją przyjętych w 2008 r. nowelizacji polskiego prawa bilansowego było wprowadzenie prezentacji w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego ujawnień informacji o charakterze i celu gospodarczym zawartych przez jednostkę umów, nieuwzględnionych w bilansie, w zakresie niezbędnym do oceny

ich wpływu na sytuację majątkową, finansową i wynik finansowy jednostki. W ustawie o rachunkowości nie wymienia się tych umów, pozostawiając interpretację zakresu i rodzajów umów podmiotom gospodarczym. Poniżej zamieszczono przykłady opisu wystąpienia transakcji pozabilansowych w sprawozdaniu finansowym trzech podmiotów. Zazwyczaj opisowi umów towarzyszy szacunek ich skutków finansowych lub wskazuje się finansowe uwarunkowania ich realizacji w kolejnych okresach.

1. Kontrakty na dostawę gazu na zasadach „take or pay” (PGNiG):

„PGNiG jest stroną dwóch kontraktów długoterminowych na dostawę paliwa gazowego do Polski posiadających tzw. klauzulę »take or pay« (kontrakt jamalski i kontrakt katarski). Przy założeniu utrzymania portfela klientów PGNiG na dotychczasowym poziomie realizacja tychże kontraktów w ilościach określonych w odpowiednich klauzulach »take or pay« oznaczać będzie minimalizowanie zakupów gazu spotowego. W przypadku utraty rynku przez PGNiG istnieje ryzyko konieczności szukania nowych możliwości zagospodarowania nadwyżek gazu w portfelu” (PGNiG 2017, s. 75).

2. Gwarancje i poręczenia (Orange Polska SA, JSW SA):

a) „W pierwszym półroczu 2018 r. Orange Polska SA zlecała bankom wystawianie gwarancji bankowych za zobowiązania jednostki zależnej TP Teltech Sp. z o.o. na rzecz jej kontrahentów, jednocześnie zobowiązując się do pokrycia ewentualnych roszczeń z tytułu wypłat z gwarancji. Na dzień 30 czerwca 2018 r. łączna wartość gwarancji wyniosła 4,9 mln zł (...). Na dzień 30 czerwca 2018 r. ważnych było 9 gwarancji bankowych wystawionych na zlecenie Orange Polska SA za zobowiązania Orange Energia Sp. z o.o. (dawniej Multimedia Polska Energia Sp. z o.o.) na rzecz jej kontrahentów w związku z nabyciem tej spółki przez Grupę w 2017 r. Łączna wartość gwarancji, do których pokrycia ewentualnych roszczeń z tytułu wypłat z gwarancji zobowiązała się Orange Polska SA wobec banków, wynosiła 17,9 mln zł” (Orange Polska 2018, s. 60).

b) „W wyniku prowadzonych ze stroną społeczną rozmów w ramach Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego dotyczących m.in. gwarancji zatrudnienia oraz kwestii związanych z przeprowadzeniem Oferty publicznej, w dniu 5 maja 2011 r. Zarząd Jednostki dominującej podpisał, a działające w JSW SA organizacje związkowe parafowały porozumienie zbiorowe z Zarządem (»Porozumienie«). W ramach Porozumienia strony ustaliły m.in., że co do zasady, okres gwarancji zatrudnienia dla pracowników Jednostki dominującej wynosi 10 lat od dnia upublicznienia akcji JSW SA. W przypadku niedotrzymania przez Jednostkę dominującą gwarancji zatrudnienia, JSW SA będzie zobowiązana do wypłaty odszkodowania w wysokości równej iloczynowi przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Jednostce dominującej w roku poprzedzającym rozwiązanie stosunku pracy i liczby miesięcy, które pozostają do upływu okresu gwarancji zatrudnienia (w przypadku pracow-

ników administracyjnych nie więcej niż sześćdziesięciokrotność przeciętnego wynagrodzenia w roku poprzedzającym)” (GK JSW 2012, s. 69).

Gdyby PGNiG nie ujawniło transakcji „take or pay”, odbiorcy sprawozdania finansowego nie mieliby możliwości prognozowania trendów ewentualnych zmian wyniku finansowego. Transakcje takie stanowią czynnik ryzyka, który uwzględnia się w procesach planowania i analizy ekonomiczno-finansowej.

Gwarancje i poręczenia spółki Orange Polska SA nie są odzwierciedlone w bilansie czy rachunku zysków i strat zarówno jednostkowego, jak i skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Wiedza o nich jest istotna w procesach decyzyjnych interesariuszy. Informacja o gwarancjach i poręczeniach wskazuje na potencjalne zobowiązania podmiotu. Gwałtowny wzrost zobowiązań może nawet zagrozić kontynuacji działalności. Ważna jest także wartość tych poręczeń i gwarancji w kolejnych okresach sprawozdawczych. W Orange Polska SA wartości tych pozycji sprawozdawczych utrzymywały się na podobnym poziomie. Gdyby obserwowano ich znaczący wzrost, świadczyłyby to o wzroście ryzyka działalności spółki.

Ujawnienie zarówno tytułów gwarancji, jak i podstawy finansowego oszacowania ich skutków, tak jak to miało miejsce w JSW SA, pozwala interesariuszom oszacować potencjalne skutki zmiany polityki kadrowej podmiotu gospodarczego lub zmiany przepisów prawa. Odbiorcami sprawozdań finansowych są m.in. pracownicy podmiotu. Brak informacji o gwarancjach zatrudnienia i potencjalnych skutkach finansowych niedotrzymania porozumień stanowiłoby lukę informacyjną w komunikacji z pracownikami i właścicielami podmiotu. W przypadku takich jednostek jak JSW SA ma to wymiar strategiczny i makroekonomiczny.

Jak pokazują wybrane przykłady ze sprawozdań finansowych, informacje o transakcjach pozabilansowych mogą w znacznym stopniu sterować obrazem jednostki w sprawozdawczości. Brak ich ujawnienia ograniczałoby zrozumienie otoczenia podmiotu i warunków jego działalności.

Identyfikacja transakcji pozabilansowych jest szczególnie istotna w przypadku dużych jednostek, przede wszystkim jednostek notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Jednak w małych podmiotach informacje te są również ważne. Mimo że w dodatkowych informacjach zawartych w załącznikach 4–6 do ustawy o rachunkowości nie powtarza się zapis załącznika nr 1 o ujawnianiu transakcji pozabilansowych, to jednak wskazuje się na konieczność ujawniania informacji o zobowiązaniach warunkowych, gwarancjach, poręczeniach, transakcjach zabezpieczanych na aktywach, czyli tych najczęściej występujących i o największym wpływie na sytuację finansową i majątkową podmiotów. Nawet gdyby takiego zapisu nie było, to obowiązkiem podmiotów gospodarczych jest ujawnianie informacji niewymienionych w akcie prawnym, jeżeli mogłyby one w istotny sposób wpłynąć na ocenę kondycji podmiotu.

## 5. Zakończenie

Przedsiębiorstwo, funkcjonując w konkurencyjnym otoczeniu, musi liczyć się z ryzykiem ekonomicznym i finansowym działalności. Transakcje pozabilansowe mogą to ryzyko zmniejszać lub zwiększać. Szczególny wpływ (zwiększenie, zmniejszenie wartości, zmiana struktury) transakcji pozabilansowych obserwować można w takich obszarach sprawozdania finansowego, jak:

- bilans – aktywa finansowe, należności, zapasy, zobowiązania krótko- i długo-terminowe,
- rachunek zysków i strat – koszty usług, wynagrodzeń, amortyzacji,
- rachunek przepływów pieniężnych – przepływy z działalności inwestycyjnej, finansowej.

Skutki transakcji pozabilansowych znajdują zawsze odzwierciedlenie w wyniku finansowym w krótkich okresach i warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. W krótkim okresie poprawiają wynik finansowy, strukturę oraz wartość aktywów i pasywów. Skutkiem tego kierownictwo przedsiębiorstwa prezentuje w sprawozdaniu finansowym dobrą kondycję finansową i majątkową podmiotu, brak zagrożeń kontynuacji działalności oraz szanse na rozwój. W długim okresie, zwłaszcza jeśli transakcje pozabilansowe miały charakter jednorazowy, niepowtarzalny, mogą one zwiększyć ryzyko finansowe czy operacyjne działalności podmiotu. Zmieniony obraz przedsiębiorstwa w sprawozdaniu finansowym ma wpływ na procesy decyzyjne:

- kierownictwa jednostki, właścicieli (przekłamana podstawa podejmowania decyzji zarządczych, uszczuplenie podstawy opodatkowania, potencjalne procesy sądowe, kary, grzywny, konflikty z otoczeniem),
- interesariuszy zewnętrznych, w tym kredytodawców (zwiększenie ryzyka kredytowego, brak zabezpieczeń, utrata wypłacalności).

Sprawozdania finansowe prezentujące transakcje pozabilansowe w sposób przewidziany przepisami prawa, odpowiadając na oczekiwania interesariuszy informacji sprawozdawczych, powinny spełniać następujące uwarunkowania decyzyjne:

- odbiorcy sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa oczekują, że sprawozdanie finansowe sporządzone zostało zgodnie z zasadą prawdziwego i wiernego obrazu i decyzje ekonomiczne podjęte na jego podstawie będą trafne,
- podmiot gospodarczy ujawnia istotne warunki zawartych umów, wraz z ich konsekwencjami dla stabilności gospodarki finansowej i kontynuacji działalności,
- informacje o transakcjach pozabilansowych nie są zaciemniane poprzez ich nieprecyzyjny opis,
- skutki transakcji nie są wyrazem manipulacji wizerunkiem podmiotu.

Warunki te mogą nie być spełnione, jeśli podmiot w swojej działalności zawiera umowy, których realizacja istotnie wpływa na warunki rozwojowe przedsiębiorstwa, bez wystarczających ujawnień sprawozdawczych w tym zakresie. Obraz podmiotu może być wtedy znacząco zniekształcony (zbyt optymistyczny lub zbyt pesymistyczny). Może też być efektem manipulowania danymi systemu rachunkowości z wykorzystaniem luk w zasadach rachunkowości (Naser 1993, s. 93).

Ujawnienie w sprawozdaniu finansowym transakcji pozabilansowych jest istotnym krokiem w kierunku zwiększenia czytelności sprawozdania. W procesach badania sprawozdania finansowego może wpływać na opinię biegłego rewidenta zawartą w sprawozdaniu z badania. Powyższe analizy pozwalają stwierdzić weryfikację postawionej we wprowadzeniu hipotezy badawczej oraz realizację celu opracowania.

## Literatura

- Bielawska A. (2008), *Sekurytyzacja jako technika refinansowania przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 12.
- Buchanan B. G. (2016), *Securitization: A Financing Vehicle for All Seasons?*, Bank of Finland Research Discussion Paper 31.
- Cecelak J. (2013), *Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, t. XVIII.
- Dębska-Rup A., Rup P. (2017), *Leasing jako źródło finansowania przedsiębiorstwa i jego ujęcie w księgach rachunkowych*, „Państwo i Społeczeństwo”, nr 2.
- Dyrektywa 2006/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 lipca 2006 r. zmieniającej dyrektywy Rady 78/660/EWG w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek, 83/349/EWG w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych, 86/635/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych oraz 91/674/EWG w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń, Dz. Urz. UE L 224 z 16.08.2006 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniającej dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylającej dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. Urz. UE L 182 z 29.06.2013 r.
- GK JSW (2012), *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A. za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2012 r.*, [https://www.jsw.pl/raportroczny-2012/pub/2012/PL/files/pobierz/GKSkonsolidowane\\_sprawozdanie\\_finansowe\\_GK\\_JSW\\_S\\_A\\_za\\_2102\\_rok.pdf](https://www.jsw.pl/raportroczny-2012/pub/2012/PL/files/pobierz/GKSkonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_GK_JSW_S_A_za_2102_rok.pdf) (data dostępu: 12.02.2020).
- Kłós M. (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa.
- Komunikat nr 9 Ministra Finansów z dnia 23.12.2011 r. w sprawie ogłoszenia uchwały Komitetu Standardów Rachunkowości w sprawie przyjęcia znowelizowanego Krajowego Standardu Rachunkowości nr 5 „Leasing, najem i dzierżawa” (KSR 5).



- Kreczmańska-Gigol K. (2006), *Factoring w świetle prawa cywilnego, podatkowego i bilansowego*, Difin, Warszawa.
- MSR 17 „Leasing”, Dz. Urz. UE L z 2008 r. nr 320/1 ze zm.
- Naser K.H.M. (1993), *Creative Financial Accounting*, Prentice Hall International, London.
- Okreglicka M. (2004), *Leasing. Aspekty prawne, organizacyjne ekonomiczne*, Difin, Warszawa.
- Orange Polska (2018), *Grupa Kapitałowa Orange Polska – Skrócone śródroczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe za sześć miesięcy zakończonych 30 czerwca 2018 r. sporządzone według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, [http://orange-ir.pl/sites/default/files/OPL\\_2Q\\_2018\\_Raport\\_Skonsolidowany.pdf](http://orange-ir.pl/sites/default/files/OPL_2Q_2018_Raport_Skonsolidowany.pdf) (data dostępu: 12.02.2020).
- PGNiG (2017), *Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej PGNiG za okres od 1.01.2017 r. do 31.12.2017 r.*, [https://static1.money.pl/d/gielda/raporty/2017/17619\\_PGNiG\\_Skonsolidowany\\_Raport\\_Roczny\\_2017.pdf](https://static1.money.pl/d/gielda/raporty/2017/17619_PGNiG_Skonsolidowany_Raport_Roczny_2017.pdf) (data dostępu: 12.02.2020).
- Rymarczyk J. (2018), *Sekurytyzacja jako innowacyjny instrument finansjalizacji współczesnej gospodarki światowej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 362.
- SKI-12 „Konsolidacja – jednostki specjalnego przeznaczenia”, Dz. Urz. UE L z 2008 r. nr 320/1 ze zm.
- Stępień K. (2019), *Pojęcie i zakres polityki rachunkowości w polskich oraz w międzynarodowych regulacjach rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(980), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2019.0980.0205>.
- Szczepankowski P. (1998), *Nowoczesne instrumenty zarządzania aktywami*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Tokarski M. (2005), *Factoring w małych i średnich przedsiębiorstwach: forma krótkoterminowego finansowania działalności*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2019 r. poz. 351.
- Ustawa z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. nr 63 poz. 393.
- Wszelaki A. (2013), *Factoring w rachunkowości i sprawozdawczości podmiotu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 61.
- Zajdler R., Hara T., Staniłko J. (2012), *Formuły cenowe w kontraktach długoterminowych na dostawę gazu do Unii Europejskiej*, Instytut Sobieskiego, Warszawa.

## Off-balance Sheet Transactions in Financial Statements

(Abstract)

*Objective:* The article identifies areas of financial statements that are particularly sensitive to the impact of off-balance sheet transactions.

*Research Design & Methods:* An analysis of the subject literature, legal acts and examples of practical identification of the effects of off-balance transactions were applied.

*Findings:* The article looks at the important conditions of the potential control over reporting information, which is not always the result of the balance sheet policy and may be a tool for manipulating an entity's image in the financial statements.

*Implications/Recommendations:* Economic entities conclude various contracts during their operations. Some may have a particular impact on the entity's image in the financial statements and the condition of the entity. The effects of such agreements may be short- or long-term.

*Contribution:* The article presents the essence of off-balance transactions and their impact on the entity's image in the financial statements. Analysis of the subject literature and financial statements prompts the research hypothesis that off-balance sheet transactions can significantly change the entity's view in the financial statements.

**Keywords:** financial statement, off-balance sheet transactions, accounting policy, accounting regulations.



| Paweł Storz

# Działania dostosowawcze w ramach polityki monetarnej oddziałujące na polską gospodarkę narodową w początkowym etapie nowego kryzysu gospodarczego w 2020 roku

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest omówienie zastosowanych narzędzi polityki pieniężnej w ramach polityki gospodarczej w początkowym etapie nowego kryzysu gospodarczego w 2020 r.

*Metodyka badań:* W pracy zastosowano krytyczną analizę literatury oraz analizę danych liczbowych.

*Wyniki badań:* Uzyskane wyniki badań wskazują na potrzebę poszukiwania nowych rozwiązań w ramach polityki monetarnej, innych niż instrumenty zaimplementowane w czasie kryzysu finansowego z 2008 r. ze względu na nowy rodzaj kryzysu gospodarczego.

*Wnioski:* Zaprezentowane w niniejszej pracy wnioski ukazują szeroki zakres narzędzi polityki monetarnej utrwalony w teorii ekonomii, którego praktyczna implementacja uzależniona jest od poglądów i wiedzy ekonomicznej władz państwowych, z pominięciem

| Paweł Storz, doktorant, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7153-3168>.

| Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

problematyki i zagadnień dotyczących wpływu politycznego cyklu koniunkturalnego na rozwój gospodarki narodowej.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Próba oceny działań władz państwowych oddziałujących na polską gospodarkę w początkowym etapie nowego kryzysu gospodarczego w 2020 r.

**Słowa kluczowe:** polityka gospodarcza, polityka ekonomiczna, kryzys gospodarczy, polityka monetarna, polityka fiskalna, bank centralny.

**Klasyfikacja JEL:** E41, E42, E43, E44, E50, E51, E52, E58, E59, E63.

## 1. Wprowadzenie

Zakres działań dostosowawczych powziętych przez Narodowy Bank Polski w początkowym etapie nowego kryzysu gospodarczego<sup>1</sup> w 2020 r. należy rozpatrywać dwutorowo. W dużym uogólnieniu można stwierdzić, że Rada Polityki Pieniężnej NBP zdecydowała o obniżeniu stóp procentowych. Stopa referencyjna została obniżona do poziomu 0,10 pkt w skali roku, natomiast stopę rezerwy obowiązkowej obniżono z 3,5% do 0,5%. Stopa lombardowa wyniosła 0,50% w skali roku, a stopa depozytowa 0,00% w skali rocznej. Z kolei stopę redyskontową weksli ustalono na poziomie 0,11% w skali rocznej, a stopę dyskonta na poziomie 0,12% w skali rocznej (*Podstawowe stopy...* 2020). Ponadto dokonano implementacji rozwiązań w ramach luzowania ilościowego (QE), analogicznie do działań podjętych w innych gospodarkach na świecie (Kiley 2018, s. 57)<sup>2</sup>. Celem artykułu jest próba oceny zakresu działań dostosowawczych prowadzonych przez polski bank centralny po wystąpieniu negatywnych zjawisk na skutek pandemii w 2020 r. W artykule przedstawiono również konstruktywną krytykę środowiska naukowego dotyczącą rozwiązań przyjętych przez NBP.

## 2. Problemy inflacyjne w pierwszym kwartale 2020 roku

Przed dokonaniem analizy działań NBP zasadne wydaje się kompleksowe omówienie ówczesnych uwarunkowań makroekonomicznych w polskiej gospodarce. Jest to o tyle istotne, że przed pojawieniem się negatywnych zjawisk ekonomicznych na skutek pandemii koronawirusa polska gospodarka doświad-

---

<sup>1</sup> Za początkowy etap nowego kryzysu gospodarczego należy przyjąć pierwszy, 6-miesięczny okres od momentu pojawienia się pandemii koronawirusa.

<sup>2</sup> Chodzi tutaj o pojawiające się w środowisku naukowym głosy krytyki wobec NBP, który zdecydował się na kopiowanie rozwiązań innych banków centralnych, tj. FED i EBC, w warunkach niekorzystnych uwarunkowań makroekonomicznych (inflacja).

czyła problemów inflacyjnych<sup>3</sup> na poziomie 4,7% w pierwszym kwartale 2020 r.<sup>4</sup> (*Wskaźnik cen...* 2020). Tym samym w środowisku naukowym ożywiła się dyskusja na temat wykorzystania instrumentarium w polityce monetarnej w zakresie ingerencji w gospodarkę (*Alert gospodarczy...* 2020).

Pierwsza fala krytyki dotyczyła *de facto* komunikowania ze strony NBP ewentualnego ruchu w zakresie obniżania stóp procentowych<sup>5</sup>. Zwrócono uwagę, że NBP powinien ograniczyć się jedynie do sygnalizowania rynkowi realizacji mandatu banku centralnego w postaci kontrolowania inflacji. Inflacja oraz początkowy okres występowania negatywnych zjawisk ekonomicznych na skutek pandemii spotęgowały obawy polskiego rynku na temat spowolnienia wzrostu gospodarczego, a nawet ewentualnej recesji. Konkluzja płynąca z krytyki ówczesnych działań NBP dotyczyła potrzeby zastosowania odmiennego instrumentarium w ramach polityki monetarnej niż w czasie światowego kryzysu finansowego z 2008 r. (*Rzecz o biznesie...* 2020).

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na kilka prawidłowości ekonomicznych dotyczących *stricte* inflacji. W odniesieniu do oddziaływania banku centralnego na gospodarkę za pomocą stóp procentowych po stronie monetarnej istnieją trzy rozwiązania: obniżenie stóp procentowych, ich podwyższenie oraz brak ingerencji w regulowanie stóp procentowych. Brak działań stanowi optymalne rozwiązanie samo w sobie (Bindseil 2014, s. 114). Ponadto racjonalna może być decyzja Rady Polityki Pieniężnej o charakterze wyprzedzającym, polegająca na podejmowaniu ingerencji w politykę monetarną w sytuacji wystąpienia obaw dotyczących ewentualnego hamowania tempa wzrostu gospodarczego, a nie wówczas gdy negatywne zjawisko ekonomiczne już występuje (Mishkin 2007, s. 54–56).

Zgodnie z ustaleniami na gruncie teoretycznym, im wolniejszy jest wzrost gospodarczy, tym wolniej rosną płace. W konsekwencji mniejszy popyt oznacza mniejszą presję na poziom cen. Ponadto jeśli wzrost inflacji nie jest wywołany nadmiernym popytem, a jego przyczyną jest długotrwała i dotkliwa susza,

---

<sup>3</sup> Do wzrostu inflacji w ostatnich latach w największym stopniu przyczyniły się: 1) wzrost cen żywności (skutek niekorzystnych warunków atmosferycznych), 2) wzrost cen energii elektrycznej, wzrost cen z tytułu wywozu odpadów komunalnych, 3) wzrost globalnego popytu na mięso ze względu na pojawienie się epidemii ASF na rynku chińskim (*Opis dyskusji...* 2020).

<sup>4</sup> Stan na luty 2020 r. (*Wskaźnik cen...* 2020).

<sup>5</sup> Warto zauważyć, że ówczesne oczekiwania rynkowe dotyczące obniżenia stóp procentowych na poziomie 100 pb. zostały uznane przez NBP za nierealistyczne, ewentualne zmiany oznaczałyby destabilizację rynku finansowego w Polsce. Ponadto pojawiły się głosy, że w polskich warunkach makroekonomicznych obniżka stóp procentowych o 25 pb. w pierwszym kwartale 2020 r. nie wpłynęła w jakikolwiek sposób na gospodarkę. Przedstawiono również argumenty za tym, że ewentualne uprzedzanie przez NBP o zamiarach obniżania stóp procentowych może kreować oczekiwania rynkowe, ponieważ może być odbierane jako sygnał, że NBP najprawdopodobniej spodziewa się spowolnienia wzrostu gospodarczego.

bank centralny może ignorować wzrost inflacji (Ding, Hayes i Widhalm 2010, s. 46–47). W odniesieniu do granic dopuszczalnych odchyłeń od celu inflacyjnego poziom 3,5% (górną granicą dopuszczalnych odchyłeń) nie powinien być interpretowany jako granica, po której przekroczeniu następuje automatyczny wzrost stóp procentowych. Jest to o tyle istotne, że słowo „dopuszczalny” może być niejednokrotnie mylące. Wyznaczenie omawianej granicy nie jest warunkiem koniecznym prowadzenia skutecznej polityki pieniężnej (Grostal i in. 2015, s. 42–43).

W polskim środowisku naukowym panuje zgoda co do tego, że przekroczenie pasma odchyłeń powinno być interpretowane jako sygnał ostrzegawczy (Grostal i in. 2015). Jest to kluczowa interpretacja, ponieważ zgodnie z prognozą polskiego banku centralnego na 2021 r. prognozowano pierwotnie kształtowanie się inflacji na poziomie 1,6%, a więc znacznie poniżej celu inflacyjnego. Z przedstawionej przez NBP argumentacji można było wnioskować, że w pierwszym kwartale 2020 r. była przestrzeń do znaczącej obniżki stóp procentowych w Polsce (*Polityka pieniężna... 2020*).

Na krótko przed wystąpieniem gospodarczych skutków pandemii w polskiej gospodarce NBP wstępnie uznał, że nie ma potrzeby obniżania stóp procentowych, ponieważ ryzyko kształtowania się tempa wzrostu PKB w Polsce poniżej centralnej ścieżki projekcji wynikało głównie z możliwego ponownego osłabienia koniunktury w gospodarce światowej. Następnie, po pojawieniu się pandemii koronawirusa, władze polskiego banku centralnego zasygnalizowały, że obniżenie tempa wzrostu gospodarczego wraz z obniżeniem inflacji w przyszłości stanowi przesłankę przemawiającą za obniżeniem stóp procentowych (*Działalność Narodowego Banku... 2020*).

Mogłoby się wydawać, że w chwili występowania niekorzystnych warunków gospodarczych w początkowym etapie kryzysu gospodarczego w 2020 r. pożądanym kierunkiem działania NBP jest przeciwdziałanie pogorszeniu nastrojów uczestników życia gospodarczego. Tym samym należało zwrócić uwagę na inne źródła potencjalnych problemów gospodarki. Biorąc pod uwagę fakt, że zarówno pandemia, widmo recesji gospodarczej w Polsce i na świecie, jak również nieprzewidywalne skutki gospodarcze pandemii ukazały rynkową niepewność, działania NBP w postaci obniżenia stóp procentowych nie spowodowały uspokojenia nastrojów wśród uczestników życia gospodarczego (*Główny Rynek... 2020*).

Warto zwrócić uwagę na argumentację polskiego banku centralnego odnoszącą się do podejmowanych działań dostosowawczych. Niezwykle istotne było stanowisko NBP dotyczące obniżenia stóp procentowych, co w zamierzeniu miało przyczynić się do obniżenia oprocentowania lokat, zmniejszenia kosztu kredytu (powinno ono znaleźć odzwierciedlenie w bilansach banków komercyjnych i klientów płacących odsetki kredytowe) oraz obniżenia kursu złotego. Eksperti z dziedziny polityki gospodarczej w odpowiedzi na stanowisko NBP przedsta-

wili swoje kontrargumenty. Zwrócili uwagę, że obniżenie stóp procentowych nie wpłynie w znaczącym stopniu na działalność podmiotów ekonomicznych dotkniętych pandemią (*Alert gospodarczy...* 2020). Przedstawiciele środowiska bankowego argumentowali, że kredyty bankowe znajdują się na trzecim miejscu priorytetowych zobowiązań podmiotów gospodarczych. Na pierwszym miejscu są wynagrodzenia, na drugim zaś rozliczenia i regulowanie zobowiązań podatkowych. W związku z tym potencjalny spadek przychodów podmiotów ekonomicznych o 90% nie spowoduje regulowania zobowiązań kredytowych przedsiębiorstw na czas. W środowisku naukowym nie kwestionowano samej obniżki stóp procentowych NBP, ale stwierdzono, że proponowana obniżka stóp procentowych powinna nastąpić w późniejszym okresie i stać się jednym z elementów szerszego pakietu monetarnego (*Coraz mniejsza przestrzeń...* 2020).

Dodatkowym argumentem było również stwierdzenie ekonomistów, że obniżka stóp procentowych, przez kanał majątkowy i substytucji międzyokresowej, wspierała konsumpcję prywatną. Należy jednak podkreślić, że w czasie pandemii działanie to nie przełożyło się na wzrost konsumpcji z powodu restrykcji dotyczących przemieszczania się ludności, a poziom niepewności sięgał zenitu. Podmioty ekonomiczne również nie zwiększyły wydatków inwestycyjnych, ponieważ w czasie pandemii koncentrowały swoje działania na utrzymaniu płynności i ciągłości działania (*Coraz mniejsza przestrzeń...* 2020).

W odniesieniu do działań dostosowawczych banku centralnego w początkowym etapie nowego kryzysu gospodarczego mniej stabilna sytuacja rynkowa oraz potencjalnie wyższa skala ryzyka rozwoju gospodarczego skutkowałą wyprzedzającą i zabezpieczającą decyzją NBP w postaci obniżania stóp procentowych. Istotne jest więc zwrócenie uwagi, że gdyby skala stresu rynkowego wzrosła w gospodarce do tego stopnia, że doszłoby do ograniczenia dostępności finansowania w walutach obcych dla krajowych banków komercyjnych w postaci FX SWAP<sup>6</sup>, wówczas bankowi centralnemu pozostaje możliwość zawarcia transakcji FX SWAP przez banki komercyjne z bankiem centralnym (Goldberg, Kennedy i Miu 2010, s. 45). Głównym celem działalności Narodowego Banku Polskiego jest utrzymywanie stabilnego poziomu cen, kolejnym zaś jednocześnie wspieranie polityki gospodarczej władz rządowych (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. ...).

Kontynuując rozważania o obniżeniu stóp procentowych w Polsce, warto przedstawić kolejne krytyczne argumenty odnoszące się do omawianego rozwiązania, które pojawiły się w środowisku naukowym. Po pierwsze, w Polsce już przed obniżeniem stóp procentowych w pierwszym kwartale 2020 r. rentowność

---

<sup>6</sup> FX SWAP (*foreign exchange swap* lub *forex swap*) – w dziedzinie finansów mianem swapu walutowego określa się jednoczesne zakup i sprzedaż jednostek monetarnych dwóch różnych walut w różnych okresach czasu. Szerzej na ten temat zob. (Papadia i Valimaki 2018).

lokata była ujemna (*Dane gospodarcze...* 2020). Po drugie, w polskiej gospodarce pojawił się wyraźny trend wzrostowy skupu obligacji samorządowych (*Obligacje komunalne...* 2020). Sama projekcja NBP dotycząca kształtowania się inflacji w gospodarce również została negatywnie zaopiniowana. Zdaniem ekonomistów<sup>7</sup> opieranie projekcji na argumentacji władz NBP w postaci założenia o pojawieniu się nowego szoku w formie pandemii, co w zamierzeniu spowoduje obniżenie dynamiki PKB i w konsekwencji obniżenie inflacji, jest wątpliwe. Prezentowany argument NBP został określony jako mechaniczne założenie (*Informacja po posiedzeniu...* 2020). Należy zwrócić uwagę, że na polskim rynku prognozowano dalszy wzrost cen podstawowych dóbr konsumpcyjnych. Co więcej, trzeba stwierdzić, że nowy kryzys gospodarczy w połączeniu ze skutkami pandemii koronawirusa już w początkowym etapie negatywnie oddziaływał na stronę podażową<sup>8</sup> przez zrywanie powiązań kooperacyjnych. Zjawisko to było powszechne w wielu sektorach gospodarki (*COVID-19...* 2020). Bezpośrednim skutkiem była utrata zdolności do regulowania zobowiązań podmiotów ekonomicznych. W związku z tym obniżanie stóp procentowych spowodowało uruchomienie dodatkowych strumieni pieniężnych, przez co wzrósł popyt w gospodarce. Jednocześnie nie towarzyszyły temu zmiany w produkcji. Efektem będzie zatem w kolejnych kwartałach najprawdopodobniej postępujący wzrost cen, w tym dalszy wzrost inflacji (*Dane gospodarcze...* 2020). Kolejny kontrargument środowiska naukowego stanowiło stwierdzenie, że obniżka stóp procentowych w ówczesnie panujących warunkach makroekonomicznych w polskiej gospodarce ograniczy przestrzeń do wspierania gospodarki i podmiotów ekonomicznych przez sektor finansowy. Zwrócono uwagę na irracjonalność podejścia NBP, ponieważ efektem obniżenia stóp procentowych będzie pogorszenie się bilansów banków komercyjnych przez bezpośrednie pogorszenie ich wyników finansowych, a to spowoduje również obniżenie wskaźników kapitałowych. Jest to o tyle istotne, że wskaźniki kapitałowe warunkują możliwości kreowania akcji kredytowej. Jednocześnie wyrażono obawę dotyczącą potencjalnego rosnącego ryzyka oprocentowania kredytów, które niekoniecznie mogłyby ulec obniżeniu. Obniżenie stóp procentowych miałyby ekonomiczny sens, jeśli stałyby się częścią dużego pakietu pomocowego i jeśli towarzyszyłyby mu jednoczesne obniżenie wymogów makroostrożnościowych dla sektora finansowego w celu uwolnienia środków na wsparcie kondycji gospodarczej podmiotów ekonomicznych w polskiej gospodarce. Zasadnym argumentem jest również teza ekspertów sektora bankowego, którzy zwracali uwagę, że przez

---

<sup>7</sup> Chodzi tutaj o głos krytyczny prof. J. Hausnera. Szerzej na ten temat zob. (*Na walkę z kryzysem...* 2020).

<sup>8</sup> Ekonomiczne skutki pandemii koronawirusa negatywnie oddziaływały jednocześnie na popyt (ograniczenie mobilności ludności w skali światowej) i podaź (braki w dostawach). Jak dotąd w polskiej gospodarce nie spotkano się z analogicznym rodzajem kryzysu gospodarczego.

obniżenie stóp procentowych akcja kredytowa nie wzrośnie z uwagi na ryzyko, które generowała pandemia koronawirusa w gospodarce. Jednocześnie stwierdzono, że jedynym skutkiem będzie obniżka marż dla banków komercyjnych w udzielanych kredytach (*Obniżka stóp procentowych...* 2020).

Kolejnym argumentem NBP było stwierdzenie, że spadek popytu na usługi i towary nieżywnościowe wraz z silnym obniżeniem się cen surowców na rynkach światowych sprawił, że inflacja w przyszłości się obniży. Tym samym poziom inflacji będzie się kształtował poniżej dotychczasowych oczekiwań. W konsekwencji NBP przyjął tę argumentację jako podstawę do pozytywnej rekomendacji obniżenia stóp procentowych członkom RPP (*Informacja po posiedzeniu...* 2020). Omawiana rekomendacja uwzględniała utworzenie dodatkowego bufora płynności dla banków komercyjnych oraz obniżenie ich kosztów z tytułu utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Bank centralny stwierdził, że celem wszystkich proponowanych rozwiązań w zakresie polityki monetarnej jest wsparcie właściwych reakcji po stronie polityki fiskalnej. Podsumowując, zaprezentowane argumenty w opinii NBP tłumaczyły słuszność podjętych działań, które miały przyczynić się do zmniejszenia obciążeń przedsiębiorstw, co miało ograniczyć ich straty finansowe i zmniejszyć ryzyko upadłości kolejnych podmiotów gospodarczych (*Podstawowe stopy...* 2020).

Warto w tym miejscu zaprezentować opinie członków RPP, które przemawiały za stabilizacją stóp procentowych jako jedynym działaniem w zakresie polityki monetarnej. Jednocześnie stwierdzono, że największe znaczenie ekonomicznie będą miały zastosowane instrumenty fiskalne i stymulacja sektora przedsiębiorstw. Inny argument odnosił się do stosowania działań niestandardowych w postaci „zastrzyku płynności” dla podmiotów ekonomicznych we współpracy z bankami komercyjnymi i stroną rządową. Zwrócono również uwagę na rozwiązanie doraźne, tj. tzw. wakacje kredytowe, i stwierdzono, że w związku z wdrożeniem tego działania obniżka stóp procentowych nie będzie miała wymiernego wpływu na ograniczenie kosztów obsługi kredytów, a doprowadzi jedynie do zmniejszenia oprocentowania depozytów złotych, w pierwszej kolejności bieżących podmiotów gospodarczych i gospodarstw domowych, a później także terminowych – po ich odnowieniu. Bardzo interesujący był także argument mówiący o konieczności uruchomienia przez stronę rządową pakietu luzowania fiskalnego, zanim RPP podejmą ewentualną decyzję o obniżeniu stóp procentowych (*NBP łagodzi skutki...* 2020).



### 3. Szersze działania dostosowawcze w ramach obniżenia rezerwy obowiązkowej i luzowania ilościowego

Jeśli chodzi o obniżenie przez NBP stopy rezerwy obowiązkowej, należy zaznaczyć, że rozwiązanie to stanowiło część szerszego oddziaływania w ramach planu wdrożenia tzw. luzowania ilościowego w polskiej gospodarce. NBP zobowiązał się do skupowania rządowych obligacji skarbowych<sup>9</sup>. Dzięki obniżeniu stopy rezerwy obowiązkowej w gospodarce zwiększono podaż pieniądza o ok. 40 mld zł. Działanie to potencjalnie zwiększało szansę na przeznaczenie środków finansowych na wykup rządowych obligacji przez banki komercyjne. Pozostałe potrzeby gotówkowe władz rządowych, na poziomie 60–90 mld zł, NBP zaspokoił przez zwiększenie podaży pieniądza w gospodarce (*NBP wytoczył ciężkie działa...* 2020).

W odniesieniu do luzowania ilościowego trzeba zaznaczyć, że występowanie nadpłynności sektora bankowego nie stanowiło pierwotnej przesłanki, by zastosować omawiane rozwiązanie. Bank centralny powziął decyzję o uruchomieniu strukturalnych operacji otwartego rynku w ramach skupowania obligacji rządowych na rynku wtórnym<sup>10</sup>. Analizowane działanie dostosowawcze miało na celu stabilizację rynku obligacji rządowych i zapobieganie jego załamaniu pod wpływem znaczącego wzrostu podaży pieniądza w gospodarce. Warto zauważyć, że w przypadku banków komercyjnych potencjał zakupowy obligacji skarbowych wykazywał proporcjonalną zależność od czynnika bilansowego każdego z banków. W okresie spowolnienia gospodarczego akcja kredytowa maleje szybciej niż depozyty bankowe, a to oznacza, że potencjał banków do skupu rządowych obligacji się zwiększa (*NBP łagodzi skutki...* 2020). Należy jednak pamiętać, że w praktyce gospodarczej załamanie aktywności podmiotów ekonomicznych będzie duże, a obniżenie płac drastyczne, stąd wniossek, że strona rządowa miałaby duże problemy w zakresie finansowania swoich potrzeb gotówkowych bez skoordynowanego działania z NBP (Carlberg 2010, s. 96).

Niemniej NBP zdecydował się również na uruchomienie kredytu wekslowego<sup>11</sup>, który przez refinansowanie kredytów udzielonych przez banki podmiotom ekonomicznym sektora niefinansowego pozwolił bankom komercyjnym w ramach swoich portfeli kredytowych na „zlewarowanie się” w banku centralnym. Efektem tego działania było pojawienie się kolejnej możliwości kupna obligacji Skarbu Państwa. Głównym argumentem za zastosowaniem tego narzędzia przez NBP

<sup>9</sup> W związku z ogłoszeniem planu antykrzysowego dla polskiej gospodarki szacunkowo potrzeby pożyczkowe państwa wyniosły 130 mld zł.

<sup>10</sup> W opinii banku centralnego działanie to nie jest luzowaniem ilościowym.

<sup>11</sup> Omawiane działanie dostosowawcze porównywane jest do rozwiązania wprowadzonego przez Europejski Bank Centralny w ramach uruchomienia programu TLTRO w strefie euro.



było przeciwdziałanie osłabieniu się rynku długu. Tym samym NBP wykazał, w pewnym stopniu, brak bierności w ingerowaniu w gospodarkę. Warto również zauważyć, że w początkowym etapie kryzysu gospodarczego bank centralny nie został zobligowany do natychmiastowego wdrożenia omawianego rozwiązania ze względu na zakres czasu, jaki banki komercyjne potrzebowały do zutilizowania swoich nadwyżek płynnościowych na skutek obniżonej stopy rezerwy obowiązkowej (*Informacja po posiedzeniu...* 2020).

Teoretycznie implementacja luzowania ilościowego w gospodarce dokonuje się na skutek wzrostu kreacji pieniądza, co w praktyce znajdzie swoje odzwierciedlenie w zwiększeniu bilansu polskiego banku centralnego. Część ekspertów z dziedziny polityki gospodarczej zwróciło uwagę, że w warunkach wystąpienia szoku gospodarczego omawiane działanie nie będzie czynnikiem wpływającym na inflację w kolejnych kwartałach. Co więcej, dotychczasowe doświadczenia innych krajów wskazują, że na skutek wdrożenia analogicznych rozwiązań w przeszłości inflacja nie wzrosła. Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych gospodarkach stosowanie luzowania ilościowego skutkowało większymi problemami strukturalnymi w odniesieniu do wzrostu gospodarczego (Wessel 2014, s. 54). Trzeba również pamiętać, że implementacja działania skupu obligacji rządowych przez banki komercyjne i bank centralny w Polsce spowoduje w przyszłości potrzebę ponownego ich wykupu. W analizowanej sytuacji warto kolejny zwrócić uwagę na doświadczenia innych krajów, z których wynika, że podmiotem do kolejnego wykupu obligacji rządowych był bank centralny (Brown 2015, s. 77–78).

Z teoretycznego punktu widzenia decyzja NBP o obniżeniu stóp procentowych i zobligowanie do wykupu obligacji rządowych powinny skutkować obniżeniem stóp rynkowych. Ze względu na plany zwiększenia wydatków budżetowych ogłoszonych przez rząd, jako działań po stronie polityki fiskalnej, doszło jednak do wzrostu rentowności długu na rynku<sup>12</sup>. W związku z tym nie sposób pominąć kwestii progów ostrożnościowych, które w praktyce utrudniają zadłużanie się państwa po przekroczeniu łącznego zadłużenia na poziomie 55% PKB<sup>13</sup>. Działania dostosowawcze podjęte przez NBP oceniono jako kopiowanie rozwiązań wprowadzanych przez banki centralne w innych gospodarkach na świecie. L. Balcerowicz zwrócił uwagę na możliwość osłabienia się polskiej waluty, co w konsekwencji może przyczynić się do dalszego wzrostu inflacji w polskiej gospodarce. Może

---

<sup>12</sup> Należy zwrócić uwagę, że w pierwszym kwartale 2020 r. rentowność polskich obligacji 10-letnich obniżyła się do najniższego poziomu 1,3%. Na skutek ogłoszenia działań dostosowawczych w gospodarce przez rząd oraz NBP rentowność wzrosła do poziomu 2,2% (stan na marzec 2020 r.). Zob. (*Obligacje 10-letnie...* 2020).

<sup>13</sup> W 2019 r. łączna wartość polskiego długu publicznego wyniosła 42,5% PKB. W 2018 r. było to 44,6%. Szacunkowo wzrost potrzeb pożyczkowych do poziomu 130 mld zł spowoduje wzrost łącznego poziomu zadłużenia do poziomu 48,3% (*Zadłużenie Skarbu Państwa...* 2020).

to w dalszej konsekwencji skutkować wzrostem udziału kredytów frankowych w portfelach kredytowych banków ogółem (*Rzecz o biznesie...* 2020).

Dodatkowo warto zauważyć, że NBP zdecydował również o przeprowadzeniu operacji REPO<sup>14</sup>. Tego rodzaju działalności również ukierunkowane jest na zmianę długoterminowej struktury płynności w sektorze bankowym. Jego celem było utrzymanie płynności na rynku wtórnym obligacji skarbowych (*Informacja po posiedzeniu...* 2020).

Pod względem ekonomicznym pożądanym kierunkiem powinna być poprawa dostępu do kredytu dla podmiotów gospodarczych. Realne wsparcie przedsiębiorstw w adekwatnej skali, w warunkach występowania stresu rynkowego, dokonuje się w polskiej gospodarce przez przejęcie części ryzyka kredytowego we współpracy z BGK, ponieważ w praktyce zobowiązanie dotyczące obniżenia kosztu finansowania akcji kredytowej (program TLTRO<sup>15</sup> lub BGK) jest rozwiązaniem niewspółmiernym do rzeczywistych potrzeb podmiotów gospodarczych w polskiej gospodarce.

Interesujący był również głos środowiska bankowego, które zaprezentowało własne propozycje działań, które mogłyby podjąć NBP, aby przeciwdziałać skutkom pandemii w gospodarce oraz sektorze bankowym. Po pierwsze, przykładem dla NBP powinien być Europejski Bank Centralny, który złagodził wymogi kapitałowe i umożliwił bankom komercyjnym wykorzystanie buforów kapitałowych i płynnościowych. Po drugie, należałoby uruchomić program preferencyjnych oprocentowanych pożyczek TLTRO, ukierunkowanych na kredytowanie sektora MŚP. Po trzecie, dodatkowym rozwiązaniem alternatywnym mogłoby być wdrożenie pakietu na wzór programu *Funding for Growth*<sup>16</sup>. Po czwarte, eksperci z sektora bankowego wskazali na potrzebę podjęcia działań wychodzących poza

---

<sup>14</sup> REPO (*repurchase program, repurchase agreement*) – program o charakterze niestandardowego działania banku centralnego przewidujący zwiększenie podaży pieniądza w gospodarce za pomocą udzielania nisko oprocentowanych pożyczek przez bank centralny na rynku międzybankowym. W praktyce operacje w ramach REPO są przedmiotem dyskusji w kontekście polityki pieniężnej prowadzonej przez amerykański bank centralny. Warto jednak zaznaczyć, że FED nie jest jedynym podmiotem, który korzysta z tego rozwiązania.

<sup>15</sup> TLTRO (*targeted long-term refinancing operations*) – narzędzie niestandardowe Europejskiego Banku Centralnego stosowane w celu refinansowania dłuższych operacji. Polega ono na udzielaniu przez EBC długoterminowych pożyczek bankom komercyjnym w celu zwiększenia dynamiki akcji kredytowej w odniesieniu do podmiotów ekonomicznych i gospodarstw domowych w strefie euro. Po raz pierwszy program został uruchomiony w 2014 r. W 2016 r. EBC zdecydował się natomiast na wznowienie rozwiązania pod nazwą TLTRO-II. Szerzej na ten temat zob. (Bassan 2017).

<sup>16</sup> Program niestandardowy, którego rozwiązania zostały zaimplementowane w gospodarce węgierskiej w 2013 r. Program zakładała finansowanie w ramach nisko oprocentowanych pożyczek podmiotów ekonomicznych (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw) w celu zapewnienia wzrostu gospodarczego. Szerzej na ten temat zob. (Endrész, Harasztosi i Lieli 2020).

ramy działań dostosowawczych ze strony banku centralnego i zawieszenia przestrzegania wymogów umownych, tzw. kowenantów. Co więcej, postulowano uelastycznienie dokonywania odpisów z jednoczesnym zawieszeniem MSSF9, bądź też uwolnienie rezerw z tytułu odpisów (*Obniżka stóp procentowych...* 2020).

W ramach propozycji rozwiązań szczegółowych przedstawiciele środowiska bankowego zwrócili także uwagę na potrzebę uwolnienia bufora systemowego, zwolnienia z buforów OSIL i ograniczenia negatywnych konsekwencji niewypełnienia bufora zabezpieczającego pod warunkiem wykorzystania środków na kredytowanie MŚP. Postulaty sektora bankowego obejmowały także obniżenie wag ryzyka aktywów przez gwarancje rządowe lub BGK dla kredytów. Dalej idące propozycje rozwiązań uwzględniały potrzebę obniżenia podatku od dochodów kapitałowych, co w znaczącym stopniu wsparłoby deponentów i posiadaczy obligacji skarbowych. Ostatnim postulatem środowiska bankowego było obniżenie podatku bankowego bądź zmiana jego definicji z uwzględnieniem poziomu aktywów na koniec roku kalendarzowego 2019 (*Obniżka stóp procentowych...* 2020).

#### 4. Zakończenie

Dokonując próby oceny działań polskiego banku centralnego, można stwierdzić, że charakter omawianych działań był ogólny i skoncentrowano się na wprowadzaniu rozwiązań analogicznych do stosowanych przez banki centralne innych krajów. Jeśli chodzi o wykorzystane narzędzia, zdecydowano przede wszystkim o implementacji instrumentarium niestandardowego (luzowanie ilościowe) oraz częściowo standardowego (obniżenie stóp procentowych).

Kolejne kwartały będą uwidaczniać wyraźne spowolnienie wzrostu w polskiej gospodarce. Już w pierwszym etapie nowego kryzysu w polskiej gospodarce pojawiła się potrzeba i konieczność szeroko zakrojonych działań monetarnych i fiskalnych w ramach przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii oraz *de facto* kryzysu gospodarczego. Obecnie optymalnym działaniem banku centralnego pozostaje obserwacja rynku lub zwiększenie zakresu działań w ramach luzowania ilościowego. Na skutek polityki pieniężnej prowadzonej przez polski bank centralny stronie rządowej pozostaje do dyspozycji impuls fiskalny w oddziaływaniu na gospodarkę, co w konsekwencji prowadzić będzie do wzrostu zadłużenia.

Podsumowując zaprezentowane działania NBP oraz ich krytykę ze strony środowiska naukowego, można stwierdzić, że polski bank centralny nie obawiał się wzrostu cen i pogłębiających się problemów inflacyjnych w pierwszym kwartale 2020 r. Głównym priorytetem pozostawało wówczas przeciwdziałanie ewentualnemu krachowi gospodarczemu.

## Literatura

- Alert gospodarczy – cotygodniowy cykl opinii* (2020), [www.brief.pl/alert-gospodarczy-cotygodniowy-cykl-opinii/](http://www.brief.pl/alert-gospodarczy-cotygodniowy-cykl-opinii/) (data dostępu: 3.05.2020).
- Bassan F. (2017), *Criteria for Determining the Legality of the ECB's Unconventional Measures* (w:) *Democracy in the EMU in the Aftermath of the Crisis*, red. L. Daniele, P. Simone, R. Cisotta, Springer, Rome.
- Bindseil U. (2014), *Monetary Policy Operations and the Financial System*, Oxford University Press, Oxford.
- Brown B. (2015), *A Global Monetary Plague: Asset Price Inflation and Federal Reserve Quantitative Easing*, Palgrave Macmillan, New York.
- Carlberg M. (2010), *Monetary and Fiscal Strategies in the World Economy*, Springer, Hamburg.
- Coraz mniejsza przestrzeń do cięcia stóp*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/formal-dispatches/kochalski-rpp-coraz-mniejsza-przestrzen-do-ciecia-stop/> (data dostępu: 29.04.2020).
- COVID-19* (2020), [www.zmpd.pl](http://www.zmpd.pl) (data dostępu: 29.04.2020).
- Dane gospodarcze i finansowe dla Polski* (2020), [www.gus.gov.pl](http://www.gus.gov.pl) (data dostępu: 29.04.2020).
- Ding Y., Hayes M.J., Widhalm M. (2010), *Measuring Economic Impact of Drought: A Review and Discussion*, „Disaster Prevention and Management”, vol. 20, nr 4, <https://doi.org/10.1108/09653561111161752>.
- Działalność Narodowego Banku Polskiego* (2020), [www.nbp.gov.pl](http://www.nbp.gov.pl) (data dostępu: 7.04.2020).
- Endrész M., Harasztosi P., Lieli R.P., *The Impact of the National Bank of Hungary's Funding for Growth Program on Firm Level Investment*, <https://www.bruegel.org/wp-content/uploads/2017/04/Robert-Lieli-presentation.pdf> (data dostępu: 29.04.2020).
- Główny Rynek GPW – Statystyki* (2020), [www.gpw.pl/statystyki](http://www.gpw.pl/statystyki) (data dostępu: 8.04.2020).
- Goldberg L., Kennedy C., Miu J. (2010), *Central Bank Dollar Swap Lines and Overseas Dollar Funding Costs*, NBER Working Paper, nr 15763.
- Grostal W., Ciżkowicz-Pękała M., Niedźwiedzińska J., Skrzyszewska-Paczek E., Stawasz E., Wesołowski G., Żuk P. (2015), *Ewolucja strategii celu inflacyjnego w wybranych krajach*, NBP, Warszawa.
- Informacja po posiedzeniu Rady Polityki Pieniężnej w dniu 17 marca 2020 r.* (2020), [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/files/rpp\\_2020\\_03\\_17.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/files/rpp_2020_03_17.pdf) (data dostępu: 7.04.2020).
- Kiley M.T. (2018), *Quantitative Easing and the "New Normal" in Monetary Policy*, Finance and Economics Discussion Series 2018-004, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington.
- Mishkin F.S. (2007), *Monetary Policy Strategy*, MIT Press, Cambridge.
- Na walkę z kryzysem potrzeba 40 mld złotych. Dość zakłamywania rzeczywistości* (2020), [www.bi.pl](http://www.bi.pl) (data dostępu: 8.04.2020).
- NBP łagodzi skutki pandemii i utrzymuje stabilność złotego* (2020), [www.obserwatorfinansowy.pl](http://www.obserwatorfinansowy.pl) (data dostępu: 29.04.2020).
- NBP wytoczył ciężkie działa w walce z pandemią* (2020), [www.biznes.gazetaprawna.pl](http://www.biznes.gazetaprawna.pl) (data dostępu: 29.04.2020).

- Obligacje 10-letnie* (2020), Ministerstwo Finansów, [www.obligacjeskarbowe.pl](http://www.obligacjeskarbowe.pl) (data dostępu: 29.04.2020).
- Obligacje komunalne* (2020), [www.gpwcatalyst.gov.pl](http://www.gpwcatalyst.gov.pl) (data dostępu: 7.04.2020).
- Obniżka stóp procentowych nie musi zwiększyć dostępności kredytów* (2020), [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com) (data dostępu: 27.04.2020).
- Opis dyskusji na posiedzeniu decyzyjnym Rady Polityki Pieniężnej w dniu 4 marca 2020 r.* (2020), [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/minutes/mi\\_iii2020.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/minutes/mi_iii2020.pdf) (data dostępu: 7.04.2020).
- Papadia F., Valimaki T. (2018), *Central Banking in Turbulent Times*, Oxford University Press, Oxford.
- Podstawowe stopy procentowe NBP* (2020), <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy.htm> (data dostępu: 19.04.2020).
- Polityka pieniężna: Projekcje inflacji i PKB* (2020), [https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/polityka\\_pieniezna/dokumenty/projekcja\\_inflacji\\_2019\\_listopad.html](https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/polityka_pieniezna/dokumenty/projekcja_inflacji_2019_listopad.html) (data dostępu: 7.04.2020).
- Rzecz o biznesie. Leszek Balcerowicz: Cięcie stóp to lekarstwo gorsze od choroby* (2020), „Rzeczpospolita”, [www.rp.pl](http://www.rp.pl) (data dostępu: 29.04.2020).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz.U. z 2019 r., poz. 1810.
- Wessel D. (2014), *Introduction* (w:) *Central Banking after the Great Recession. Lessons Learned, Challenges Ahead*, red. D. Wessel, Brookings Institution Press, Washington.
- Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w lutym 2020 roku* (2020), [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-lutym-2020-roku,2,100.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-lutym-2020-roku,2,100.html) (data dostępu: 7.04.2020).
- Zadłużenie Skarbu Państwa* (2020), Ministerstwo Finansów, [www.gov.pl/web/finanse/zadluzenie-skarbu-panstwa](http://www.gov.pl/web/finanse/zadluzenie-skarbu-panstwa) (data dostępu: 29.04.2020).

## **Adjustment Measures under Monetary Policy in Influencing the Polish National Economy in the Initial Stage of the New Economic Crisis in 2020**

(Abstract)

*Objective:* The article discusses monetary tools used in economic policy at the initial stage of the 2020 economic crisis.

*Research Design & Methods:* The methodology used was critical literature analysis and numerical data analysis.

*Findings:* The research results clarify the need to search for new monetary tools beyond the instruments applied during the 2008 financial crisis.

*Implications/ Recommendations:* The conclusions presented in this paper show a wide range of monetary tools fixed in economic theory, the implementation of which in practice depends on the state authorities' views and economic knowledge – beyond that which characterises the political business cycle.

*Contribution:* An assessment of the actions of state authorities in the Polish economy in the initial stage of the 2020 economic crisis.

**Keywords:** economic policy, economic crisis, fiscal policy, monetary policy, central bank.

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE  
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27  
WYDAWNICTWO  
[www.uek.krakow.pl](http://www.uek.krakow.pl)

Artykuły są dostępne na stronie internetowej czasopisma  
[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Sprzedaż książek prowadzi  
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11  
e-mail: [ksiegarnia@uek.krakow.pl](mailto:ksiegarnia@uek.krakow.pl)