



Wyzwania zarządzania i finansów w warunkach niepewności

*redakcja
Artur Paździor*

M
O
N
O
G
R
A
F
I
E

Lublin 2023

Wyzwania zarządzania i finansów w warunkach niepewności

Monografie – Politechnika Lubelska

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:
Agnieszka RZEPKA

Dyrektor CIN-T:
Katarzyna WEINPER

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena CHOŁOJCZYK
Karolina FAMULSKA-CIESIELSKA
Jarosław GAJDA
Anna KOŁTUNOWSKA
Katarzyna PEŁKA-SMĘTEK
Anna STROJEK

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna DUDZIŃSKA
Małgorzata FRANUS
Arkadiusz GOLA
Paweł KARCZMAREK
Beata KOWALSKA
Anna KUCZMASZEWSKA
Jarosław LATAJSKI
Tomasz LIPECKI
Zbigniew ŁAGODOWSKI
Joanna PAWŁAT
Lucjan PAWŁOWSKI
Natalia PRZESMYCKA
Magdalena RZEMIENIAK
Mariusz ŚNIADKOWSKI

Przedstawiciele honorowi:

Zhihong CAO, Chiny
Miroslav GEJDOŠ, Słowacja
Karol HENSEL, Słowacja
Hrvoje KOZMAR, Chorwacja
Frantisek KRCMA, Czechy
Sergio Lujan MORA, Hiszpania
Dilbar MUKHAMEDOVA, Uzbekistan
Sirgii PAWŁOW, Ukraina
Natalia SAVINA, Ukraina
Natia SHENGELIA, Gruzja
Daniele ZULLI, Włochy

Wyzwania zarządzania i finansów w warunkach niepewności

redakcja
Artur Paździor



POLITECHNIKA
LUBELSKA
WYDAWNICTWO

Lublin 2023

Recenzenci:

dr hab. Andrzej Cwynar, prof. Akademii WSEI

dr hab. Piotr Szymański, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Publikacja została wydana przy współpracy ze spółką PKN Orlen. Serdecznie dziękujemy za wsparcie i pomoc w jej realizacji.

Publikacja współfinansowana z grantu Prorektora ds. Studenckich PL: Narzuty programy projakościowe Prorektora ds. Studenckich – Konkurs dla kół naukowych "Promowanie przez aktywne działanie".

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

ISBN: 978-83-7947-553-7

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.wpl.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

WSTĘP.....	7
ZARZĄDZANIE, RAPORTOWANIE I STRATEGIE ROZWOJOWE ORGANIZACJI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI	
<i>Wpływ pandemii COVID-19 na dług publiczny w Polsce</i> Elżbieta Ważna	11
<i>Analiza kondycji sektora bankowego w Polsce w okresie pandemii COVID-19</i> Artur Paździor, Małgorzata Sadurska, Krzysztof Czyż	21
<i>Zaangażowanie administracji publicznej w promocję społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy zmian w raportowaniu niefinansowym</i> Magdalena Galant	35
<i>COVID-19 pandemic and growing trends of ESG factors in business models of enterprises as a new challenge in the conditions of uncertainty and turbulence</i> Olena Pimenova, Serhii Pimenov	51
<i>New Evidence on M&A: A Study of the Transactions Structure in the US</i> Stanislav Tarasov, Bartłomiej Dessoulavy-Śliwiński	73
WYZWANIA SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE	
<i>Przedsiębiorczość w Polsce w obliczu pandemii COVID-19</i> Kinga Ociesa, Natalia Kawka	95
<i>Oczekiwania i potrzeby studentów lubelskich uczelni wchodzących na rynek pracy branży finansowej a zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych</i> Marta Sokół, Dorota Łucka	115
<i>Outsourcing procesów biznesowych jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem</i> Aleksandra Zalewska, Aleksandra Kuźmich	133
<i>Nowoczesne usługi biznesowe – kwestie marketingowe</i> Joanna Wyrwisz, Karolina Sirko, Aleksandra Wójcik.....	147
<i>Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce – case study Vistra Corporate Services sp. z o.o.</i> Edyta Rola, Jakub Bis.....	157
<i>Trendy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce</i> Adrian Majek, Dawid Jowik.....	171
ZAKOŃCZENIE	185

Wstęp

Obecnie uwarunkowania społeczno-ekonomiczne oraz geopolityczne sprawiają, że dotychczasowe teorie i modele dotyczące obszarów zarządzania i finansów wymagają weryfikacji lub gruntownej rekonstrukcji. Wydarzenia związane z pandemicznymi lockdownami, pozrywane łańcuchy logistyczne, kryzys energetyczny oraz szalejąca inflacja to zjawiska nowe lub też niewidziane na rynkach globalnych od dziesięcioleci.

Wymienione problemy stanowią z jednej strony barierę, z którą mierzą się politycy, przedsiębiorcy, menedżerowie oraz gospodarstwa domowe. Wydarzenia kryzysowe będące następstwem pandemii COVID-19 oraz wojny w Ukrainie wkomponowują się w system połączonych naczyń gospodarki globalnej oraz wyzwalają efekt domina, którego dalekosiężne skutki są na tym etapie trudne do przewidzenia. Wspomniane kryzysy z jednej strony zaburzyły, z drugiej jednak zintensyfikowały działania naukowców na rzecz weryfikacji istniejących paradygmatów z obszaru zarządzania oraz ekonomii i finansów.

Niniejsza monografia nie stanowi próby rzucenia nowego światła na sprawdzalność znanych teorii naukowych, nie przejawia także inicjatywy ukierunkowania na nowe paradygmaty szeroko pojętych nauk ekonomicznych. Jest natomiast spojrzeniem na zachodzące procesy gospodarcze w sferze makro i mikro z perspektywy naukowej, w oparciu o badania empiryczne. Biorąc pod uwagę problematykę finansową w niej zawartą, można ją także uznać za usystematyzowanie elementarnych kwestii związanych z funkcjonowaniem sektora nowoczesnych usług biznesowych, które w obecnych realiach mogą być kluczem do sukcesu wielu przedsiębiorstw.

Monografia składa się z jedenastu rozdziałów, napisanych przez dwudziestu dwóch autorów: pracowników naukowych i doktorantów oraz studentów, reprezentujących Politechnikę Lubelską, Wyższą Szkołę Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu, University of Kyiv, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warszawski oraz praktyków gospodarczych.

Monografia została podzielona na dwie części. Kryterium podziału miało charakter przedmiotowy. Pierwsza część zatytułowana „Zarządzanie, raportowanie i strategie rozwojowe organizacji w warunkach niepewności” dotyczy zagadnień makro- i mikroekonomicznych. W części tej zamieszczono pięć rozdziałów, w których poruszone zostały kwestie związane z:

- wpływem pandemii COVID-19 na dług publiczny w Polsce (E. Ważna);
- analizą sektora bankowego w Polsce w okresie pandemii (A. Paździor, M. Sadurska, K. Czyż);
- zaangażowaniem administracji publicznej w promocję społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy zmian w raportowaniu niefinansowym (M. Galant);
- pandemią COVID-19 i rosnącymi trendami czynników ESG w modelach biznesowych przedsiębiorstw jako nowym wyzwaniem w warunkach niepewności (O. Pimenova, S. Pimenov);

- nowym spojrzeniem na rynek fuzji i przejęć przez pryzmat badania struktury transakcji w USA (S. Tarasov, B. Dessoulavy-Śliwiński);

Druga część monografii, pt. „Wyzwania sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, związana jest z perspektywą funkcjonowania mikro- i małych przedsiębiorców w warunkach zmiennego otoczenia i nowych dla tej grupy podmiotów koncepcji zarządzania i finansowania działalności. W tej części znalazło się sześć artykułów, w których zamieszczono zagadnienia związane z:

- przedsiębiorczością w Polsce w obliczu pandemii COVID-19 (K. Ociesa, N. Kawka);
- oczekiwaniami i potrzebami studentów lubelskich uczelni w kontekście wchodzenia na rynek pracy w branży finansowej (M. Sokół, D. Łucka);
- outsourcingiem procesów biznesowych (A. Zalewska, A. Kuźmicz);
- spojrzeniem na nowoczesne usługi biznesowe z perspektywy marketingowej (J. Wyrywisz, K. Sirko, A. Wójcik);
- analizą funkcjonowania sektora nowoczesnych usług biznesowych w oparciu o analizę firmy międzynarodowej (J. Bis, E. Rola);
- trendami dalszego rozwoju sektora NUB w Polsce (A. Majek, D. Jowik).

Uwzględniając podejmowaną problematykę oraz zróżnicowane zespoły autorskie poszczególnych rozdziałów, integrujące poszczególne grupy przedstawicieli środowiska akademickiego, można stwierdzić, że niniejsza monografia prezentuje interesujące różnorodne podejścia do kwestii związanych z funkcjonowaniem organizacji w warunkach niepewności oraz sektorem nowoczesnych usług biznesowych, będącym szansą dla wielu firm na przetrwanie trudności oraz katalizatorem rozwoju w turbulentnym otoczeniu.

Artur Paździor

**Zarządzanie, raportowanie i strategie rozwojowe
organizacji w warunkach niepewności**

Wpływ pandemii COVID-19 na dług publiczny w Polsce

Streszczenie

Wybuch epidemii wywołanej koronawirusem COVID-19 przerwał trwający od 2014 r. okres stopniowej redukcji poziomu długu publicznego nie tylko w Polsce, ale także w krajach Unii Europejskiej w relacji do PKB. Pandemia COVID-19 wywarła także bardzo negatywny wpływ na inne makroekonomiczne wskaźniki, takie jak dynamika wzrostu gospodarczego, inflacja czy wysokość stóp procentowych banków centralnych.

Głównym celem rozważań prowadzonych przez autorkę jest charakterystyka długu publicznego ze wskazaniem czynników wpływających na jego występowanie w Polsce oraz prezentacja tendencji narastającego zadłużenia wynikającej z kryzysu COVID-19.

Słowa kluczowe: deficyt budżetowy, dług publiczny, granice długu publicznego, koszty obsługi długu publicznego

Abstract

The outbreak caused by the COVID-19 coronavirus interrupted the period of gradual reduction in the level of public debt not only in Poland, but also in the European Union countries in relation to GDP, which had been ongoing since 2014. The COVID-19 pandemic also had a very negative impact on other macroeconomic indicators, such as the dynamics of economic growth, inflation and central bank interest rates.

The main purpose of the author's considerations is to characterize the public debt with an indication of the factors influencing its occurrence in Poland, as well as to present the trend of increasing debt resulting from the COVID-19 crisis.

Keywords: budget deficit, government debt, limits of government debt, government debt service costs

Wstęp

Pandemia COVID wpłynęła na gospodarkę na poziomie globalnym i krajowym. Wiele sektorów gospodarki potrzebowało wsparcia ze środków publicznych, co skutkowało szybkim wzrostem wartości deficytu fiskalnego i długu publicznego. Polska nie była wyjątkiem. COVID-19, od początku 2020 r. przyniósł gospodarce polskiej i światowej niespotykane dotychczas wyzwania, zmuszając poszczególne kraje do poszukiwania całkowicie nowych rozwiązań i niestandardowych działań mających na celu utrzymanie ciągłości funkcjonowania gospodarek oraz minimalizowania ponoszonych przez nie strat².

Głównym celem rozważań prowadzonych przez autorkę jest charakterystyka długu publicznego ze wskazaniem czynników wpływających na jego występowanie w Polsce

¹ Dr. Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim.

² Szczepańska O., *Podstawowe przesłanki, założenia i struktura sieci bezpieczeństwa finansowego w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych*, „Bezpieczny Bank”, 2019, nr 1, s. 20.

oraz prezentacja tendencji narastającego zadłużenia wynikająca z kryzysu COVID-19. W trakcie pisania publikacji postanowiono odpowiedzieć na następujące pytanie badawcze: Czy kryzys finansowy spowodowany pandemią COVID-19 przyczynił się do wzrostu zadłużenia finansów publicznych w Polsce.

W artykule uwzględniono zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty długu publicznego. Pomocna okazała się literatura krajowa i zagraniczna z dziedziny finansów publicznych, międzynarodowych stosunków gospodarczych, a także makroekonomii. W pracy wykorzystano również dane statystyczne Ministerstwa Finansów, Głównego Urzędu Statystycznego oraz Komisji Europejskiej.

1. Dług publiczny w ujęciu teoretycznym

Dług publiczny oraz związany z nim nierozłącznie deficyt budżetowy jest zagadnieniem sięgającym początków istnienia struktur gospodarczych państwa. Pierwsze wzmianki o długu publicznym sięgają XIII w., kiedy to rozważania na jego temat prowadzili scholastycy. Pierwsze powszechne teorie w tym temacie zaczęły pojawiać się w XVIII w. Pierwszym ekonomistą, który postanowił przyrzeć się bliżej relacji długu publicznego był najwybitniejszy twórca oraz przedstawiciel szkoły klasycznej, A. Smith. Opierając się na własnych badaniach, które dotyczyły kwestii związanych z wydatkami wojennymi, doszedł do wniosku, że dług publiczny w krótkim okresie może uratować gospodarkę przed bankructwem, gdyż rządy państw otrzymują dodatkowe środki pieniężne na finansowanie potrzeb budżetowych. Natomiast w dłuższej perspektywie czasu może stać się niebezpiecznym narzędziem, prowadzącym do kryzysu gospodarczego, aż w ostateczności może skutkować on destabilizacją gospodarczą państwa³.

Inne zdanie na ten temat miał angielski ekonomista D. Ricardo, który uważał, „że dług publiczny jest naturalny, ponieważ nie oddziałuje na aktywność gospodarczą państwa”. Swoje stwierdzenie tłumaczył na przykładzie władz państwa, które poprzez obniżenie podatków przyczyniłoby się do nierównowagi budżetowej. Powstałe w ten sposób rozchwianie budżetowe doprowadziło do powstania deficytu, który należało finansować, zaciągając zobowiązania.

Aktualnie w literaturze ekonomicznej, szczególnie z zakresu finansów publicznych, a także w aktach prawnych można spotkać wiele określeń długu publicznego. Okazuje się, że nie istnieje jednolita jego definicja. Dotyczy to zarówno kwestii obliczeniowej, jak i interpretacyjnej.

W literaturze polskiej dług publiczny Owsiak określa jako: zobowiązanie finansowe władz publicznych (państwowych i samorządowych) z powodu zaciągnięcia pożyczek, przy czym najważniejszą przyczyną powstawania długu jest zaciąganie tych pożyczek na sfinansowanie deficytu budżetowego⁴. Z kolei Wernik podkreśla, że w sensie ekono-

³ Marczakowska-Proczka J., *Systemy budżetowe*, [w:] *Współczesne finanse publiczne*, red. A. Alińska, B. Woźniak, Difin, Warszawa 2015, s. 196.

⁴ Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 330.

micznym dług publiczny może być rozpatrywany jako skumulowana suma deficytów sektora finansów publicznych z przeszłości⁵. Szerszą interpretację długu publicznego przedstawiła Chojna-Duch, definiując go jako zobowiązania finansowe jednostek sektora publicznego zaciągnięte z tytułu zróżnicowanych z ekonomicznego i prawnego punktu widzenia zdarzeń prawno-finansowych, a także niedoborów powstających w wyniku finansowania nadwyżki wydatków publicznych ponad dochody publiczne skumulowane w poprzednich okresach; zobowiązania takie powinny uwzględniać ich konsolidację, czyli eliminację wzajemnych przepływów finansowych między nimi⁶.

W Polsce dług publiczny zdefiniowany został także w Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157). Jest on określany jako wartość nominalnego zadłużenia jednostek sektora finansów, które ustalone jest po wyeliminowaniu przepływów pomiędzy podmiotami należącymi do tego sektora. Obejmuje zobowiązania sektora finansów publicznych z następujących tytułów:

- a) przyjętych depozytów;
- b) wyemitowanych papierów wartościowych, opiewających na wierzytelności pieniężne;
- c) zaciągniętych kredytów i pożyczek;
- d) wymagalnych zobowiązań:
 - uznanych za bezsporne przez właściwą jednostkę sektora finansów publicznych będącą dłużnikiem.
 - wynikających z odrębnych ustaw oraz prawomocnych orzeczeń sądów lub ostatecznych decyzji administracyjnych⁷.

Dług publiczny rozpatrywany jako kategoria ekonomiczna, wzbudzał też wiele dyskusji zarówno wśród badaczy tego zjawiska, jak i ogólnie w społeczeństwie. Wśród amerykańskich ekonomistów wypowiadających się na ten temat należy wymienić P.A. Samuelsona oraz W.D. Nordhaus, którzy uważali, że dług publiczny wzbudza wiele ludzkich emocji, czego nie można lekko pominąć. Jak religia lub seks, dług publiczny jest problemem, o którym wszyscy lubimy dyskutować. Wielu ludzi przepowiadało koniec świata, gdy dług osiągnął jedną setną, jedną dziesiątą czy jedną piątą swego dzisiejszego poziomu: każdego roku, kiedy to okropne nieszczęście nie nadchodziło, ponawiali swe przepowiednie na następne lata⁸.

2. Czynniki determinujące kształtowanie się poziomu długu publicznego

Zarówno w Polsce, jak i w krajach UE występowanie długu publicznego jest uwarunkowane szeregiem czynników. Zgodnie z metodologią finansów publicznych i pra-

⁵ Wernik A., *Finanse publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 112.

⁶ Chojna-Duch E., *Podstawy finansów publicznych i prawa finansowego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2012, s. 273–274.

⁷ Górniewicz G., *Dług publiczny. Historia, teraźniejszość, przyczyny i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Mirosław Wrocławski, Bydgoszcz 2012, s. 11.

⁸ Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 548.

wa finansowego współcześnie do najważniejszych⁹ czynników powstawania długu publicznego zalicza się:

- wzmożone wydatki publiczne, szczególnie w okresach wojen i głębokich kryzysów gospodarczych;
- stosowanie interwencji fiskalnej w warunkach recesji gospodarczej;
- długotrwały deficyt budżetowy, który przeobraża się w dług publiczny;
- niekorzystne tendencje demograficzne i brak możliwości pokrycia wydatków związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych z bieżących dochodów przy braku skutecznych reform;
- utrzymywanie deficytu publicznego w ramach realizowanej polityki jako narzędzia interwencjonizmu państwowego oraz realizacji koncepcji państwa opiekuńczego, przejmowanie przez państwa zadań przekraczających ich ekonomiczne możliwości¹⁰;
- osiąganie celów politycznych rządzącej elity, która świadomie nie podnosi podatków oraz nie decyduje się na zmniejszenie wydatków publicznych;
- utratę zdolności do terminowego spłacania długu spowodowaną wpadnięciem przez władze publiczne tzw. pułapkę zadłużenia¹¹.

Ważnym wydarzeniem, które miało wpływ na zwiększenie długu publicznego w Polsce w latach 2020–2021, było pojawienie się pandemii COVID-19.

3. Wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 na wzrost zadłużenia publicznego w Polsce

W Polsce skala i konsekwencje długu publicznego są znacznie mniejsze niż w innych krajach Unii Europejskiej. Wynikało to z faktu niższego długu publicznego w relacji do PKB, wynoszącego poniżej 60% PKB, a także niższych jego kosztów obsługi oraz wyższego tempa wzrostu. Najbardziej jednak niepokojące są „uporczywe i powtarzające się” deficyty skutkujące wzrostem zadłużenia publicznego, czego przykładem może być pandemia COVID-19, która przyczyniła się do zwiększenia zadłużenia finansów publicznych w Polsce.

Na podstawie danych zaprezentowanych na wykresie 1 można zauważyć, że na koniec 2016 r. państwowy dług publiczny ukształtował się na poziomie 50,4% PKB (wobec 46,4% PKB na koniec 2015 r.). Relacja długu sektora general government do PKB wyniosła 54,4% w 2016 (wobec 51,1% na koniec 2015 r.) i była znacznie niższa od relacji dla całej Unii Europejskiej (83,5% PKB) oraz strefy euro (89,2%). Zmiany wielkości długu publicznego w 2016 r. i 2017 r. wynikały głównie ze zmian długu Skarbu Państwa, który stanowi ok. 93% państwowego długu publicznego oraz ok. 87% długu sektora general government. Zmiana wielkości długu SP w 2016 r. była głównie efektem finansowania potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz osłabie-

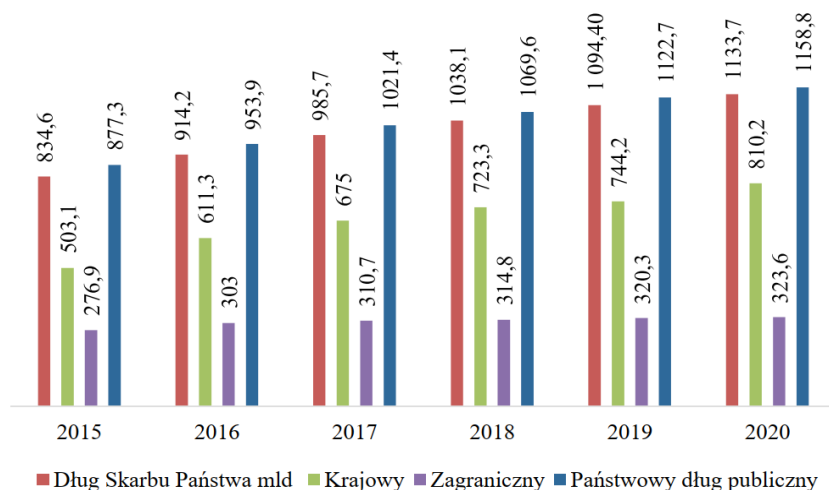
⁹ Kosikowski C., Ruśkowski E., *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 305.

¹⁰ Gruszecki T., *Światowy problem zadłużenia: stan, struktura, konsekwencje*, [w:] *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, red. T. Gruszecki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 32.

¹¹ Owsiak S., *Finanse publiczne...*, op. cit., s. 330–338.

nia złotego. W 2017 r. przyrost długu był przede wszystkim wypadkową ujemnych potrzeb pożyczkowych, umocnienia złotego oraz gromadzenia środków na finansowanie potrzeb pożyczkowych. Zgodnie z projektem ustawy budżetowej na rok 2018 całoroczne potrzeby pożyczkowe netto w 2017 r. były o 23,5 mld zł niższe od założonych w ustawie na rok 2017.

Według stanu na koniec sierpnia 2017 r. poziom sfinansowania potrzeb pożyczkowych brutto 2017 r. wyniósł 72% wydatków założonych w ustawie budżetowej (tj. 85% aktualnej prognozy). Największy udział w tej części zadłużenia stanowiło zadłużenie sektora samorządowego, w szczególności dług jednostek samorządu terytorialnego (JST) i ich związków. Zadłużenie sektora ubezpieczeń społecznych stanowiły w całości zobowiązania Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Różnica pomiędzy wysokością zadłużenia sektora ubezpieczeń społecznych przed i po konsolidacji wynikała z finansowania w przeszłości części niedoboru środków w FUS pożyczkami z budżetu państwa (umorzenie w pierwszym kwartale 2017 r. części pożyczek z budżetu państwa dla FUS wpłynęło na zmniejszenie tej różnicy, nie miało natomiast wpływu na wysokość państwowego długu publicznego). W 2018 r. dług publiczny Polski wyniósł 50,1% PKB (wobec 80,0% dla UE jako całości), a w 2019 r. kształtował się na poziomie 49,7%.



Wykres 1. Dług publiczny Polski w mld zł za lata 2015–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych w latach 2015–2020 (2015, 2016, 2017). Warszawa: Ministerstwo Finansów, z dnia 10.03.2022 r.

Sytuacja sektora instytucji rządowych i samorządowych w 2020 r. była uwarunkowana sytuacją makroekonomiczną kraju i działaniami skierowanymi na walkę z pandemią COVID-19. Deficyt sektora według wstępnych danych GUS wyniósł 161,5 mld zł,

tj. 7% PKB, o ok. 6,3 pkt proc. więcej w stosunku do 2019 r. Wyższy deficyt sektora był skutkiem wzrostu wydatków sektora w relacji do PKB o 6,9 pkt proc. (w tym dotacji dla producentów o 3,3 pkt proc.) przy jednoczesnym wzroście dochodów o 0,6 pkt proc. Na wynik sektora złożyły się następujące czynniki:

- deficyt podsektora rządowego 8,0% PKB (185,9 mld zł);
- nadwyżka podsektora samorządowego 0,2% PKB (3,7 mld zł);
- nadwyżka podsektora ubezpieczeń 0,9% PKB (20,7 mld zł)¹².

Wzrost deficytu nastąpił w sektorze rządowym i wynikał głównie z konieczności podjęcia działań związanych z pandemią, co wymagało odejścia od reguł fiskalnych zarówno w Polsce, jak i w UE. Finansowanie jej skutków następowało zarówno poprzez środki budżetowe, jak również pozabudżetowe. Na szczególne podkreślenie zasługuje druga z wymienionych kategorii, która wpływa na różnicę w danych dotyczących poziomu długu publicznego w Polsce, wyliczanego na podstawie ustawy o finansach publicznych oraz podawanego przez Eurostat (wskazującego dług ED, czyli dług instytucji), który stanowi podstawę do wyliczenia jednego z 2 budżetowych kryteriów konwergencji (spójności) i opisywany jest jako całkowity dług brutto w wartości nominalnej (*nominal value*), występujący na koniec roku i skonsolidowany dla sektora publicznego, obejmującego władze centralne, lokalne oraz fundusze ubezpieczeń społecznych (*general government sector*). Do czynników, które wpłynęły na zmianę wysokości długu EDP w 2020 r., możemy zaliczyć:

- emisje obligacji przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) w wysokości 99 448,9 mln zł;
- emisje obligacji przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR) w wysokości 65 400,0 mln zł;
- wzrost zadłużenia Krajowego Funduszu Drogowego o 6 089,4 mln zł.

Należy podkreślić, że skutki pandemii były finansowane przede wszystkim ze środków pochodzących z Funduszu Przeciwdziałania COVID-19, utworzonego w Banku Gospodarstwa Krajowego na mocy ustawy o przeciwdziałaniu i zwalczaniu COVID-19, zasilanego zarówno środkami publicznymi, jak też pochodzącymi z obligacji emitowanych przez BGK. Dysponentem tych środków był premier, a mogły być wykorzystywane przez podmioty działające w zakresie zwalczania pandemii, w tym Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Ochrona przedsiębiorców w okresie pandemii realizowana była poprzez rządowe programy: „Tarcza finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla małych i średnich firm” oraz „Tarcza finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla dużych firm”.

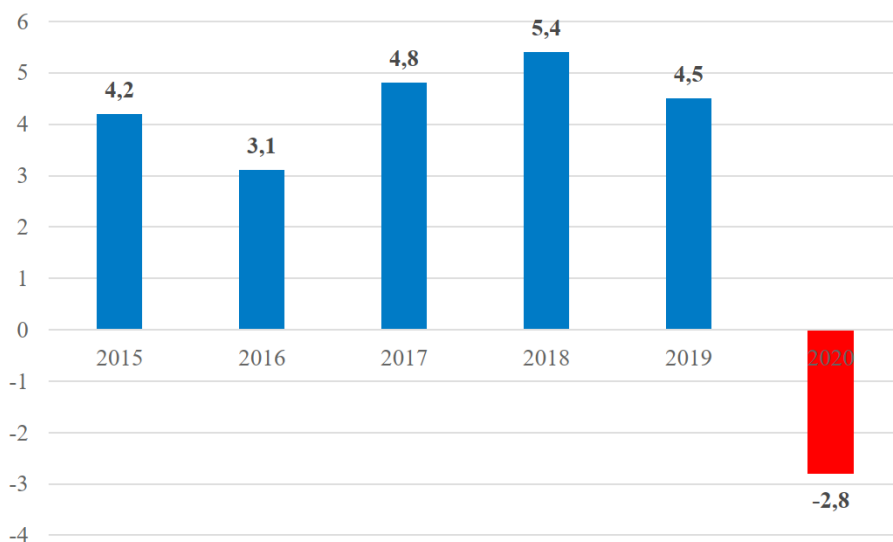
4. Konsekwencje występowania długu publicznego dla gospodarki

Pandemia COVID-19 wywarła bardzo negatywny wpływ na gospodarkę. Można by wymienić tylko nieliczne branże i sektory, które nie odczuły jej skutków. Aby zapobiec rozprzestrzenianiu się wirusa, władze publiczne zmuszone były do wprowadzenia

¹² Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych w latach 2019–2022 (2018, 2019, 2020). Warszawa: Ministerstwo Finansów, z dnia 11.03.2022.

szeregu restrykcji ograniczających, a nawet eliminujących działalność niektórych obszarów życia gospodarczego. Największe straty były widoczne w gastronomii, turystyce i hotelarstwie oraz w transporcie osobowym. W efekcie niezbędne były działania powstrzymujące skutki tzw. lockdownu, czyli ograniczenia kontaktów międzyludzkich. Natomiast aby ograniczyć gwałtowny wzrost bezrobocia i zminimalizować upadłość przedsiębiorstw, rząd oraz podległe mu instytucje, a także agencje zdecydowały się na wprowadzenie szeregu działań pomocowych i osłonowych, które obejmowały m.in.:

- zawieszenie, a w niektórych przypadkach okresowe zwolnienia podatkowe;
- dofinansowanie wynagrodzeń pracowników;
- okresowe zwolnienie z opłacania składek na ZUS zarówno dla przedsiębiorców, jak i zatrudnianych przez nich pracowników;
- bezzwrotne pożyczki dla mikrofirm;
- świadczenia postojowe dla osób wykonujących umowy cywilnoprawne.



Wykres 2. Dynamika wzrostu PKB (%) w latach 2015–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat za lata 2015–2020, z dnia 12.04.2022.

Zapobieganie i walka z kryzysem gospodarczym wywołanym przez COVID-19 w 2020 r. (wyk. 2) przybrała największą skalę, ponieważ w 2019 r. nasza gospodarka rozwijała się w tempie trzykrotnie szybszym niż cała Unia Europejska. Średnie roczne tempo wzrostu za okres ostatnich 10 lat dla Polski wyniosło 3,6%, podczas gdy dla całej wspólnoty jedynie 1,6%. W konsekwencji systematycznie nadrabialiśmy dystans, jeśli chodzi o poziom życia w porównaniu z pozostałymi państwami UE. W ciągu ostatnich 10 lat PKB per capita według parytetu siły nabywczej Polski wzrósł z poziomu 62% do poziomu niemal 73% średniej unijnej (Raport Polska gospodarka wobec pandemii

COVID-19). Podobnie sytuacja wyglądała, jeżeli weźmiemy pod uwagę PKB nominalny (wyrażony w cenach bieżących w walucie euro) – to Polska w ciągu ostatnich 10 lat dokonała wyraźnego postępu ponieważ w 2010 r. byliśmy pod tym względem na 8. miejscu w Unii Europejskiej, a w 2019 r. znaleźliśmy się na 6. pozycji po tym, jak wyprzedziliśmy Szwecję i Belgię.

W Polsce przed 2020 r. relacja długu publicznego do PKB zmniejszyła się z 54,2% w IV kwartale 2016 r. do 45,7% PKB w IV kwartale 2019 r. Następnie, podczas pandemii, dług ten szybko wzrósł do 57,6% PKB w ostatnim kwartale 2020 r. Wiązało się to z finansowaniem pozarządowych wydatków związanych z programami antykryzysowymi. Warto wspomnieć, że przed pandemią COVID Polska była w stanie generować pierwotne nadwyżki fiskalne. Wystarczyły one, aby ustabilizować poziom relacji długu publicznego do PKB. Innymi słowy, polski dług publiczny można było uznać za zrównoważony w krótkim okresie. Jednak ekonomiczne skutki pandemii zniszczyły tę sytuację. Dodatkowe wydatki rządowe doprowadziły do dramatycznego wzrostu deficytu fiskalnego, który musiał być sfinansowany dodatkowym długiem. Przyniosło to utratę krótkoterminowego zrównoważenia długu publicznego. Można także wnioskować, że postawienie pytania badawczego znajduje w pełni uzasadnienie i pandemia była okresem, który uniemożliwił wytwarzanie pierwotnych nadwyżek fiskalnych i zwiększył poziom niestabilności fiskalnej w Polsce. W rezultacie pierwotne salda fiskalne stały się niewystarczające do ustabilizowania wielkości długu publicznego w przyszłości. Nie były też w stanie w dłuższej perspektywie pokryć początkowego poziomu długu publicznego¹³.

5. Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną analizę długu publicznego, należy podkreślić, że pandemia COVID-19 wpłynęła nie tylko na ograniczenia aktywności społecznej i gospodarczej przedsiębiorstw we wspomnianym okresie, ale również wywarła istotny wpływ na stan finansów publicznych w Polsce i krajów UE. Niższe od zaplanowanych wpływy podatkowe oraz konieczność wydatkowania dodatkowych środków na przeciwdziałanie skutkom pandemii, oraz dodatkowego finansowania systemu opieki zdrowotnej przyczyniły się w większości do znacznego zwiększenia długu publicznego i mimo tego, że w 2021 r. gospodarka polska znalazła się na ścieżce szybkiej odbudowy aktywności gospodarczej po recesji wywołanej pandemią to skutki gwałtownego zahamowania gospodarczego będą odczuwalne co najmniej przez kilka kolejnych lat. Wpłynęło na to kilka czynników: dostosowanie się firm i gospodarstw domowych do funkcjonowania w warunkach obostrzeń, poprawa sytuacji na głównych rynkach eksportowych oraz silne wsparcie ze strony polityki makroekonomicznej.

¹³ Józwiak M., *Pojęcie długu. Statystyka długu publicznego. Metodologia ustalania zadłużenia*, [w:] *Zadłużenie jednostek samorządu terytorialnego. Wyzwania w obliczu nowej perspektywy finansowej UE*, red. Walczak P., C.H. Beck, Warszawa 2020, s. 5–7.

Wyższy wzrost gospodarczy sam w sobie obniżyłby relację długu do PKB. W tym celu rządy powinny wdrożyć ambitne reformy strukturalne, aby pobudzić potencjalny wzrost. Jednak doświadczenie z dwóch ostatnich lat sugeruje, że szybkie osiągnięcie wyższego wzrostu poprzez reformy strukturalne może być trudne bez wsparcia pieniężnego i fiskalnego. Kolejność reform będzie szczególnie ważna, aby pomóc ożywieniu gospodarczemu nabrać tempa, co oznacza rozpoczęcie od reform, które nie osłabiają zagregowanego popytu w najbliższym czasie i działają szczególnie dobrze w okresach spowolnienia gospodarczego. Reformy takie obejmują obniżenie barier regulacyjnych w dostępie do usług profesjonalnych lub wzmocnienie aktywnej polityki rynku pracy oraz rozszerzenie dostępu do opieki nad dziećmi i świadczeń rodzinnych w celu promowania uczestnictwa w sile roboczej. Zwiększenie aktywizacji i nabywania umiejętności, a także ułatwienie konkurencji oraz wchodzenia i wychodzenia z działalności gospodarczej poprawi również szanse na rynku pracy dla wszystkich i pomoże we wspieraniu realokacji zwiększającej wydajność.

Bibliografia

1. Chojna-Duch E., *Podstawy finansów publicznych i prawa finansowego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2012.
2. Ciak J., Górniewicz G., *Dług publiczny w Polsce w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych*, „Firma i Rynek”, 2020, nr 2/3.
3. *Draft guidelines for public debt management*, IFT and the World Bank 2000.
4. Górniewicz G., *Dług publiczny historia, teraźniejszość, przyczyny i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Mirosław Wrocławski, Bydgoszcz 2012.
5. Gruszecki T., Światowy problem zadłużenia: stan, struktura, konsekwencje, [w:] *Kryzys a dług publiczny w krajach rozwiniętych*, red. T. Gruszecki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 32.
6. Kosikowski C., Ruśkowski E., *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
7. Józwiak M., *Pojęcie długu. Statystyka długu publicznego. Metodologia ustalania zadłużenia*, [w:] *Zadłużenie jednostek samorządu terytorialnego. Wyzwania w obliczu nowej perspektywy finansowej UE*, red. Walczak P., CH. Beck, Warszawa 2020.
8. Kurowski L., Weralski M., *Prawo finansowe*, Warszawa 1961.
9. Lotko E., *Równofinansowe instrumenty ograniczania długu publicznego w Polsce*, praca doktorska Uniwersytetu w Białymstoku, 2016.
10. Łaszek A., *Ukryty dług na liczniku długu publicznego*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, 2014, [www://for.org.pl/pl/tag/licznik-dlugu,s-2](http://www.for.org.pl/pl/tag/licznik-dlugu,s-2) z dnia 12.04.2022.
11. Marczakowska-Proczka J., *Systemy budżetowe*, [w:] *Współczesne finanse publiczne*, red. A. Alińska, B. Woźniak, Difin, Warszawa 2020.
12. Owsiak S., *Finanse publiczne teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

13. Pach J., *Implikacje długu publicznego dla polskiej gospodarki XXI wieku*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 2015, 29 (1).
14. Połomka J., Zaleska M., *Dług Publiczny w Polsce – Instytucjonalne możliwości jego redukcji*. „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2015, nr 1 (73).
15. Rubaj P., *Koncepcja elastycznego Euro jako potencjalny sposób na reformę europejskiej strefy walutowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 539.
16. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
17. Szczepańska O., *Podstawowe przesłanki, założenia i struktura sieci bezpieczeństwa finansowego w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych*, „Bezpieczny Bank” 2019, nr 1, s. 20.
18. Ustawa z dnia 26 lipca 2013 roku o zmianie ustawy o finansach publicznych, Dz. U. z 2013 roku, poz. 938.
19. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 roku, Nr 157, poz. 1240 z późniejszymi zmianami.
20. Ustawa z dnia 8 listopada 2013 roku o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2013 roku, poz. 1646.
21. Wernik A., *Finanse publiczne*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

Analiza kondycji sektora bankowego w Polsce w okresie pandemii COVID-19

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii COVID-19 na sytuację sektora bankowego w Polsce oraz analiza działań instytucji finansów publicznych w celu przeciwdziałania oraz ograniczania skutków kryzysu pandemicznego. Do realizacji celu wykorzystano dane KNF i NBP za okres 2019–2021. Z przeprowadzonych badań wynika, że w trakcie pandemii COVID-19 banki utrzymywały poziom ryzyka kredytowego na odpowiednim poziomie, co świadczy o zachowaniu przez nie relatywnie korzystnego poziomu bezpieczeństwa operacyjnego i finansowego. Mimo spadku jakości aktywów obserwowanego w początkowym okresie pandemii, w kolejnych okresach sytuacja finansowa ustabilizowała się. Dowodem na to są m.in. wyniki przeprowadzonych w tym czasie stress testów, które w przypadku większości badanych banków wypadły pozytywnie.

Słowa kluczowe: system bankowy, kondycja finansowa, bezpieczeństwo finansowe, COVID-19

Abstract

The purpose of the article is to assess the impact of the COVID-19 pandemic on the situation of the banking sector in Poland and to analyze the actions of public finance institutions to counteract and mitigate the effects of the pandemic crisis. To achieve the goal, the data of the FSC and the NBP for the period 2019–2021 were used. The study shows that during the COVID-19 pandemic, banks maintained the level of credit risk at an appropriate level, which indicates that they maintained a relatively favorable level of operational and financial security. Despite the decline in asset quality observed in the initial period of the pandemic, the financial situation stabilized in subsequent periods. This is evidenced, among other things, by the results of the stress tests conducted at the time, which were positive for most of the banks surveyed.

Keywords: banking system, financial condition, financial safety, COVID-19

Wstęp

Pandemia COVID-19 była nagłym i niebezpiecznym kryzysem zdrowotnym, który zdestabilizował funkcjonowanie niemal wszystkich państw i systemów gospodarczych na całym świecie. Trudne do przewidzenia skutki pandemii miały zróżnicowany wpływ na poszczególne gałęzie gospodarki. Zmiany zachodzące w sektorze bankowym, będącym fundamentem systemu finansowego, miały znaczący wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa, a co się z tym wiąże i całej gospodarki. Do określenia kierunku zmian oraz ich wielkości niezbędna jest ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa bankowego, która dokonywana jest poprzez analizę finansową, w oparciu o którą można określić m.in. poziom efektywności działania banku oraz bezpieczeństwo wypłacalności.

¹⁴ Prof. uczelni dr hab. inż., Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

¹⁵ Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA.

¹⁶ Student, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii COVID-19 na sytuację sektora bankowego w Polsce. Do realizacji celu wykorzystane zostały studia literaturowe oraz analiza wtórna danych Komisji Nadzoru Finansowego, Narodowego Banku Polskiego, Związku Banków Polskich, a także aktów normatywnych.

Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie sektora bankowego był przedmiotem wielu rozważań i licznych badań, które realizowane były w wielu częściach świata. Xiazi i Shabir zbadali liczną próbę 1575 banków z 85 krajów zlokalizowanych niemal na całym świecie. Z ich analiz wynika, że wybuch COVID-19 znacznie obniżył wyniki finansowe banków, choć wpływ ten jest zróżnicowany w zależności od uwarunkowań banku i specyfiki kraju, w którym on funkcjonuje. Są oni zdania, że skutki pandemii COVID-19 były bardziej odczuwalne w przypadku mniejszych i słabo dokapitalizowanych banków. Nie jest także odkrywczym stwierdzenie, że lepsze otoczenie instytucjonalne i stabilniejsza gospodarka także przyczyniają się do zmniejszenia negatywnych reperkusji wywołanych różnego rodzaju kryzysami, w tym kryzysem pandemicznym¹⁷. Zdaniem Darjana, Wiryono i Koesrindartoto, wybuch COVID-19 wpłynął na sektor bankowy poprzez spadek podaży poszczególnych rodzajów kredytów: sytuacja pandemiczna wpłynęła na kredyty dla przedsiębiorców, ale nie na kredyty dla osób fizycznych¹⁸. Acharya i Steffen podkreślają, że COVID-19 przyczynił się do znacznego pogorszenia efektywności przedsiębiorstw wszystkich branż, co mogło mieć wpływ na banki w kontekście ich ekspozycji na ryzyko kredytowe¹⁹. Analiza podejścia poszczególnych banków do ryzyka kredytowego była przedmiotem rozważań m.in. Greenwalda, Krainera i Paula, którzy pokazują, że amerykańskie banki, mimo lepszego dokapitalizowania niż w okresie kryzysu subprime, powinny bacznie przyglądać się obecnej sytuacji i starać się chronić kapitał²⁰. Istotnym elementem walki konkurencyjnej w okresie pandemii, poza odpowiednim zarządzaniem bilansem, była także informatyzacja usług bankowych. Doran, Badircea i Manta dowiodły, że wraz ze wzrostem wskaźników infekcji COVID-19 dochodziło do spadku wskaźników rentowności banków, ale nie w przypadku tych podmiotów, które zwiększyły w tym czasie skalę wykorzystania bankowości internetowej²¹.

¹⁷ Xiazi X., Shabir M., *Coronavirus pandemic impact on bank performance*, "Frontiers in Psychology", 06.12.2022, doi 01,3389/fpsyg.2022.1014009, pp. 12–13.

¹⁸ Darjana D., Wiryono S.K., Koesrindartoto D.P., *The COVID Pandemic Impact on Banking Sector*, "Asian Economic Letters", 2022, vol. 3 (3), p. 5.

¹⁹ Acharya V.V., Steffen S., *The Risk of Being a Fallen Angel and the Corporate Dash for Cash in the Midst of COVID*, "The Review of Corporate Finance Studies", 2020, no. 9, pp. 468.

²⁰ Greenwald D.L., Krainer J., Paul P., *The Credit Line Channel*, Federal Reserve Bank of San Francisco, working paper series, working paper 2020–26, November 2021, pp. 468.

²¹ Doran N.M., Badircea R.M., Manta A.G., *Digitization and Financial Performance of Banking Sectors Facing COVID-19 Challenges in Central and Eastern European Countries*, "Electronics", 2022, 11, 3483. <https://doi.org/10.3390/electronics11213483>.

W oparciu o przytoczone badania oraz na podstawie sformułowanego celu, można postawić następujące pytania badawcze:

1. Jak zmieniła się jakość aktywów i pasywów polskich banków?
2. Jak pandemia wpłynęła na rentowność banków?
3. Czy polski system bankowy jest dostosowany do ewentualnych kolejnych zakłóceń pandemicznych?

1. System bankowy w Polsce

Polski system bankowy przyjmuje formę dwuszczeblowej struktury. Pierwszy poziom tworzy Narodowy Bank Polski pełniący funkcję banku centralnego, którego głównym obowiązkiem jest zagwarantowanie stabilności waluty polskiej²², oraz instytucje stabilizujące. Zalicza się do nich: Komisję Nadzoru Finansowego oraz Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Komisja Nadzoru Finansowego ma na celu utrzymywanie „stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości, zaufania do rynku finansowego, a także zapewnienie ochrony interesów uczestników tych rynków”²³, w tym m.in. kształtowanie zasad działania banków, dokonywanie analizy ich działalności, nadzorowanie przestrzegania ustaw i przepisów regulujących oraz nakładanie sankcji w przypadku naruszania zawartych w nich zasad, udzielanie pomocy upadającym bankom²⁴. Drugą instytucją stabilizującą funkcjonowanie systemu jest Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Jego celem jest zabezpieczenie środków pieniężnych zdeponowanych na rachunkach bankowych oraz świadczenie pomocy podmiotom objętym systemem gwarantowania. Instytucja ta w sytuacji upadłości banku gwarantuje zwrot ulokowanych przez klientów środków pieniężnych; pomoc BFG ma charakter finansowy, polegający na udzielaniu bankom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji finansowej pożyczek²⁵.

Drugi poziom polskiego systemu bankowego obejmuje wszystkie banki komercyjne, spółdzielcze oraz od 2004 r., ze względu na przystąpienie do Unii Europejskiej, oddziały instytucji kredytowych i banków zagranicznych. Podmiotami zaliczanymi do tego poziomu są także instytucje parabankowe. Według stanu na 31 grudnia 2021 r. w Polsce funkcjonowało blisko 600 banków, z czego zdecydowaną większość stanowiły banki spółdzielcze, a w całym sektorze bankowym zatrudnionych było ponad 140 tys. osób (por. tab. 1).

²² Grzywacz J., *Podstawy bankowości: system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, Difin, Warszawa 2006, s. 43.

²³ Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym z późniejszymi zmianami, Dz.U.2006 Nr 157, poz. 1119, Art. 2.

²⁴ Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011, s. 32.

²⁵ Kosiński B., Nowak A.Z., Karkowska R., Winkler-Drews T., *Podstawy współczesnej bankowości*, PWE, Warszawa 2017, s. 37.

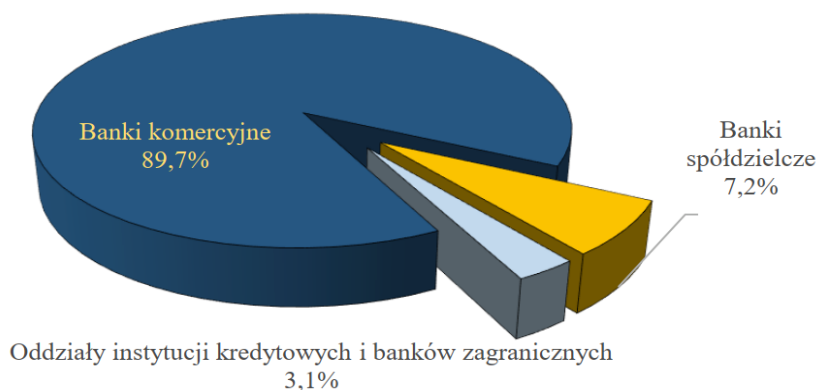
Tabela 1. Zbiorcze zestawienie informacji liczbowych sektora bankowego w latach 2019–2021

Wyszczególnienie	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
<i>Liczba banków</i>	600	596	578
<i>Krajowe banki komercyjne z oddziałami zagranicznymi</i>	30	30	30
<i>Banki komercyjne z przewagą kapitału krajowego, w tym:</i>	13	14	13
<i>Z przewagą kapitału Skarbu Państwa</i>	8	9	8
<i>Z przewagą kapitału prywatnego</i>	5	5	5
<i>Banki komercyjne z przewagą kapitału zagranicznego</i>	17	16	17
<i>Banki Spółdzielcze</i>	538	530	511
<i>Oddziały instytucji kredytowych i banków zagranicznych</i>	32	36	37
<i>Liczba zatrudnionych:</i>	156 887	149 003	143 044
<i>W centrali</i>	79 980	78 437	78 931
<i>W kraju</i>	76 299	68 982	62 537
<i>Za granicą</i>	608	584	576
<i>Liczba oddziałów filii i innych placówek obsługi klientów:</i>	13 008	11 757	10 791
<i>W kraju</i>	12 913	11 657	10 689
<i>Za granicą</i>	95	100	102

Źródło: opracowanie własne na podstawie miesięcznych danych statystycznych sektora bankowego – grudzień 2021, UKNF z dnia 14 lutego 2022 r.

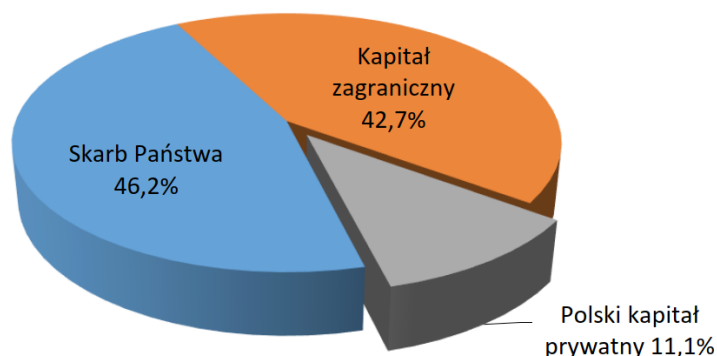
Aktywa sektora bankowego na dzień 31 grudnia 2021 roku wynosiły 2,572 bln zł, przy czym aktywa banków komercyjnych 2,308 bln zł, banków spółdzielczych 0,185 bln zł, oddziałów instytucji kredytowych i banków zagranicznych 0,079 bln zł. Banki komercyjne posiadają największy udział w Polskim systemie bankowym pomimo ich najmniejszej ilości w sektorze (por. wyk. 1).

Największa część kapitału sektora bankowego tworzy kapitał zagraniczny oraz kapitał publiczny. Sytuacja ta wynika z prywatyzacji sektora bankowego, podczas której zagraniczni inwestorzy poprzez zaangażowany kapitał przejęli dużą część sektora, kształtując sieć największych banków w Polsce (por. wyk. 2).



Wykres 1. Struktura podmiotowa sektora bankowego w Polsce na dzień 31 grudnia 2021 r.

Źródło: prezentacja UKNF – Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na 31 grudnia 2021 r., z dnia 14 lutego 2022 r.



Wykres 2. Struktura własnościowa kapitału sektora bankowego ze względu na pochodzenie na dzień 31 grudnia 2021 r.

Źródło: prezentacja UKNF – Dane miesięczne sektora bankowego według stanu na 31 grudnia 2021 r., z dnia 14 lutego 2022 r.

Większość banków funkcjonujących w Polsce ma charakter banków uniwersalnych, świadczących pełny zakres usług bankowych, które ze względu na szeroki asortyment produktów posiadają rozległe sieci oddziałów, podmiotów zależnych oraz wydzielonych jednostek organizacyjnych. Z powodu uniwersalnego charakteru banków w systemie bankowości polskiej nie występują już praktycznie samodzielnie działające banki inwestycyjne²⁶.

²⁶ Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2010, s. 25.

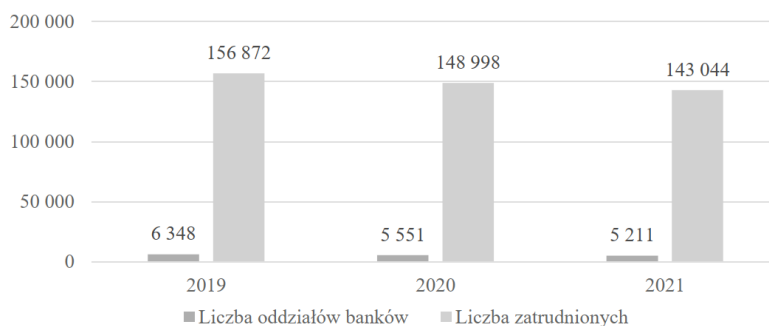
2. Analiza kondycji finansowej sektora bankowego w Polsce w okresie pandemii COVID-19

Polski sektor bankowy na początku pandemii COVID-19 charakteryzował się dobrą kondycją. W dobie kryzysu związanego z pandemią sektor musiał sprostać nowym wyzwaniom, jak również pogłębiającym się problemom występującym już przed zaistnieniem tego kryzysu²⁷.

Tabela 2. Podstawowe dane finansowe sektora bankowego w latach 2019–2021 (dane w mln zł)

Lp.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	Zmiana (mln zł)		
					2019–2021	2019–2020	2020–2021
1.	<i>Całkowite przychody operacyjne, w tym:</i>	70 392	61 738	68 008	-2 384	-8 654	6 270
2.	<i>Wynik z tytułu odsetek</i>	48 934	46 932	46 330	-2 604	-2 002	-602
3.	<i>Utrata lub odwrócenie wartości aktywów</i>	9 214	12 333	6 702	-2 512	3 119	-5 631
4.	<i>Wynik z działalności operacyjnej</i>	19 310	3 727	15 043	-4 267	-15 583	11 316
5.	<i>Wynik finansowy netto</i>	13 770	-337	8 933	-4 837	-14 107	9 270

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (www.stat.gov.pl) (dostęp: 22.10.2022).

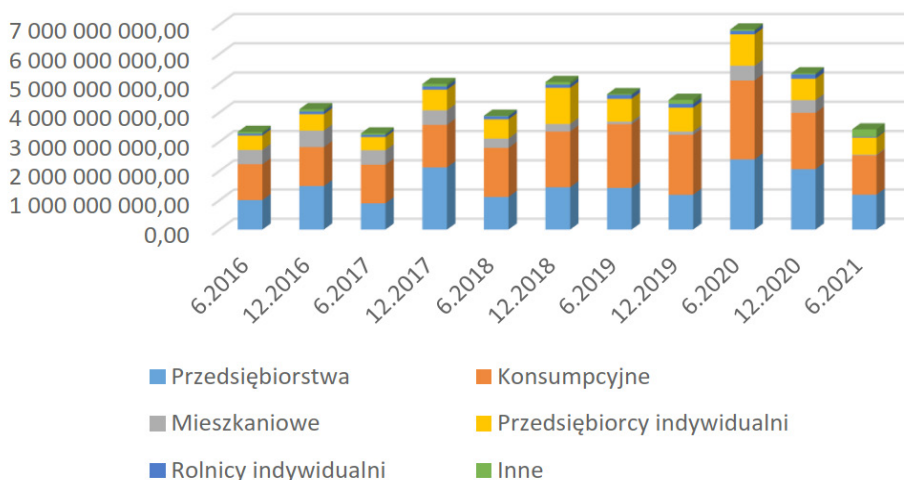


Wykres 3. Zmiany liczby oddziałów oraz liczby zatrudnionych pracowników w latach 2019–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich – <https://www.zbp.pl/getmedia/fbdb207c-0214-40b2-a614-6a1929a111ba/Raport-Banki-2021> (dostęp: 27.10.2022).

²⁷ Pierwszy przypadek koronawirusa SARS-Cov-2 na świecie miał miejsce w listopadzie 2019 r. (<https://www.medicover.pl/o-zdrowiu/pandemia-koronawirusa-na-swiecie-i-w-polsce-kalendarium,7252,n,192>) (dostęp: 23.02.2023). Pierwszy przypadek tego koronawirusa w Polsce został odnotowany w marcu 2020 r. (<https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce>) (dostęp: 23.02.2023). 23 marca wprowadzono w Polsce stan epidemii (<https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce>) (dostęp: 23.02.2023). W związku z tym 2020 rok można uznać za rok pandemiczny.

W trakcie pandemii całkowite przychody operacyjne sektora bankowego zmniejszyły się o 8,654 mld zł, wynik z tytułu odsetek zmniejszył się o 2,002 mld zł, zaś wynik z działalności operacyjnej uległ zmniejszeniu o 15,583 mld zł (por. tabela 2). W analizowanym okresie zlikwidowano 1 137 oddziałów banków, a liczbę zatrudnionych pracowników zredukowano o 13 828 osób (wykres 3).



Wykres 4. Straty kredytowe sektora bankowego (w zł) w podziale na półrocza w latach 2016–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Dane liczbowe do wykresów przedstawionych w raporcie o stabilności sektora finansowego, grudzień 2021 r.*, www.nbp.pl (dostęp: 01.05.2022).

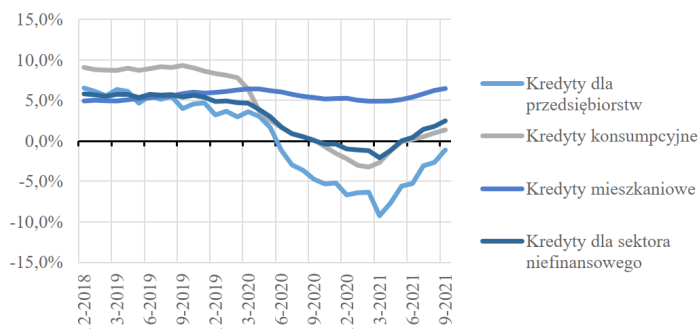
Głównym problemem wywołanym przez pandemię COVID-19 był wzrost ryzyka kredytowego i związane z nim koszty. Na wykresie 4 przedstawione zostały straty kredytowe w latach 2016–2021.

W początkowej fazie pandemii COVID-19 osiągnięte straty kredytowe wykazywały bardzo wysoki poziom, szczególnie w obszarze kredytów konsumpcyjnych i dla przedsiębiorstw. Wynikało to z pogarszającej się sytuacji finansowej jednostek poprzez wprowadzane ograniczenia oraz sytuacji na rynku pracy, tworzenia odpisów dotyczących przyszłych, prawdopodobnych strat oraz przeznaczenie na bieżące odpisy większych wartości niż wartości oszacowane z modeli ryzyka kredytowego. Największy wzrost strat odnotowano z kredytów dla przedsiębiorstw oraz kredytów mieszkaniowych²⁸. W celu złagodzenia skutków nagłego wzrostu ryzyka rząd wprowadził działania wspierające przedsiębiorstwa, natomiast banki rozpoczęły udzielenie moratoriów kredytowych, polegających na możliwości późniejszej spłaty raty kredytowej oraz wprowadzaniu rygorystycznych kryteriów udzielania kre-

²⁸ *Raport o stabilności systemu finansowego. Wydanie specjalne: skutki pandemii COVID-19*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, czerwiec 2020, s. 19, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf062020.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

dytów. Na zmniejszenie wartości strat kredytowych oprócz działań rządowych oraz bankowych wpływ miała również poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstw, gospodarstw domowych oraz zmniejszające się bezrobocie²⁹. W I półroczu 2021 r. straty z kredytów mieszkaniowych przyjęły historycznie niski poziom³⁰.

W okresie pandemii COVID-19 doszło do radykalnego wzrostu udziału obligacji skarbowych w aktywach sektora. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy 2020 r. wartość papierów wartościowych Skarbu Państwa w bankach wzrosła w porównaniu z rokiem 2019 o 33%. Udział tych instrumentów w aktywach ogółem sektora bankowego wyniósł około 20%. Wartość funduszy własnych była ponad dwukrotnie mniejsza od wartości obligacji rządowych³¹. Wraz z dalszym rozwojem pandemii (w szczególności w 2021 r.) udział tych instrumentów w całości aktywów sektora wzrósł do 22%, przewyższając fundusz własny o 250%³². Wzrost wartości portfela papierów wartościowych emitowanych przez Skarb Państwa jest związany z zabiegami ostrożnościowymi wpływającymi na wielkość bufora aktywów płynnych, którego wielkość w dobie pandemii była zagrożona ze względu na drastyczny spadek poziomu należności krótkoterminowych (kredytów) wobec klientów i banków³³. W sektorze bankowym, dotkniętym skutkami „koronakryzysu”, doszło do drastycznych zmian w akcji kredytowej. W samym 2020 r. zmniejszeniu o 18,20 mld zł uległa wartość kredytów udzielanych dla przedsiębiorstw, co przełożyło się na ujemne saldo zmiany kredytów dla sektora niefinansowego (por. wyk. 5).



Wykres 5. Dynamika kredytów dla sektora niefinansowego w podziale na wybrane kategorie w latach 2019–2021 r/r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu o stabilności sektora finansowego grudzień 2021 r., www.nbp.pl (dostęp: 01.05.2022).

²⁹ *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, czerwiec 2021, s. 22, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf062021.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

³⁰ *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, grudzień 2021, s. 19–20, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf122021.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

³¹ *Raport o stabilności systemu finansowego. Ocena skutków pandemii COVID-19*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, grudzień 2020, s. 55, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf122020.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

³² *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, grudzień 2021, s. 71, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf122021.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

³³ *Raport o stabilności systemu finansowego. Ocena...*, op. cit., s. 55.

Wybuch pandemii spowodował nagły spadek dynamiki kredytów dla sektora niefinansowego. Bardzo szybki spadek dynamiki kredytów sektora niefinansowego wynikał ze zmniejszenia popytu na kredyty konsumpcyjne, dla przedsiębiorstw oraz wprowadzenie wyższych wymogów, które muszą spełnić jednostki, aby uzyskać kredyt bankowy. Kredyty konsumpcyjne ograniczone zostały głównie poprzez zaostrzenie kryteriów udzielania wysoko kwotowych kredytów. Spadek dynamiki kredytów dla przedsiębiorstw związany był ze zmniejszeniem podaży oraz drastycznym spadkiem popytu, wynikającym z wprowadzanych obostrzeń ograniczających funkcjonowanie działalności, oraz z rządowych programów pomocowych, będących nowym źródłem finansowania przedsiębiorstw. Pomimo programów BGK zwiększających akcję kredytową popyt na kredyty dla przedsiębiorstw w początkowym okresie trwania pandemii drastycznie spadał. Kredyty mieszkaniowe to jedyna kategoria kredytów dla sektora niefinansowego, która nie wykazała drastycznego spadku dynamiki. Zmniejszenie tempa wzrostu wynikało ze zmiany polityki kredytowej zwiększającej wartość wkładu własnego kredytobiorców oraz mniejszego popytu ze strony klientów banków³⁴.

Dalszy rozwój pandemii przyczynił się do pogorszenia akcji kredytowej sektora niefinansowego. Od września 2020 r. wartości dynamiki przyjęły wielkości ujemne, co wynikało z drastycznego pogorszenia sytuacji kredytów dla przedsiębiorstw i konsumpcyjnych, pomimo wzrostu kredytów mieszkaniowych. Dynamika kredytów mieszkaniowych, która przez cały analizowany okres była dodatnia, zaczęła wzrastać na skutek łagodzenia wymogów udzielania kredytów oraz odbudowy popytu, na który wpływ miał zmniejszający się koszt udzielanych kredytów. Dynamika kredytów konsumpcyjnych, ze względu na nieznaczne zmiany w polityce kredytowej ze strony banków oraz wzrastający niepokój gospodarstw domowych, powstający poprzez wdrażanie przez rząd nowych obostrzeń pandemicznych, wykazywała wartości ujemne. Dalsze ograniczanie funkcjonowania przedsiębiorstw oraz kontynuowanie finansowania ze strony rządowych programów pomocowych, wpływające na zmniejszanie popytu, jak również niedokonywanie zmian w polityce kredytowej doprowadziły do ujemnej dynamiki kredytów dla przedsiębiorstw³⁵.

W kwietniu 2021 r. odnotowano wyraźny wzrost wartości akcji kredytowej dla sektora niefinansowego. Zmiana tendencji spadkowej na wzrostową wynikała z dynamicznego wzrostu wszystkich kategorii kredytów tworzących portfel kredytów sektora niefinansowego. Głównym czynnikiem wpływającym na nagłą poprawę był zwiększający się popyt na kredyty. Wynikał on ze zwiększającej się opłacalności inwestycji na rynku nieruchomości, poprawy sytuacji przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, zmniejszających się kosztów zaciąganych kredytów, wzmożonej aktywności gospodarczej związanej ze znoszeniem obostrzeń pandemicznych oraz częściowym zamykaniem rządowych programów pomocowych i wydatkowaniem nagromadzonych z tego tytułu środków pie-

³⁴ *Ibidem*, s. 38–46.

³⁵ *Raport o stabilności systemu finansowego*, czerwiec 2021, *op. cit.*, s. 66–69.

nieżnych. Na koniec 2021 r. jedyną kategorią kredytów, których dynamika wykazywała wartości ujemne, były kredyty dla przedsiębiorstw³⁶.

W okresie pandemii obawiano się wystąpienia zjawiska *credit crunch*, polegającego na zmniejszeniu podaży kredytów ze strony banków poprzez zaostrożenie kryteriów udzielania kredytów, w związku z pogarszającą się sytuacją finansową instytucji kredytującej. W Polsce zjawisko to nie wystąpiło ze względu na zmniejszenie podaży kredytów wskutek osłabiającej się sytuacji finansowej kredytobiorców, przez co banki kwestionowały ich wiarygodność do spłaty zobowiązań. Dodatkowo banki podejmowały działania prowadzące do zmniejszenia wielkości portfela aktywów obciążonych wyższym ryzykiem, m.in. kredytów³⁷.

Na skutek zwiększającego się ryzyka kredytowego i prawnego skutkującego wzrostem wartości odpisów, jak również w związku z obniżeniem stóp procentowych NBP wpływających na zmniejszenie dochodów odsetkowych, wynik finansowy sektora bankowego w okresie pandemii COVID-19 uległ wyraźnemu zmniejszeniu (por. tab. 3)³⁸.

Tabela 3. Wybrane dane z rachunku zysków i strat sektora bankowego z lat 2019–2021 w mld zł

Miesiąc	Wynik odsetkowy			Wynik z opłat i prowizji			Zysk netto		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
styczeń	4,126	4,391	3,782	1,096	1,162	1,355	0,245	0,575	0,532
luty	3,859	4,127	3,428	0,970	1,133	1,245	0,877	1,211	1,565
marzec	4,042	4,345	3,702	1,161	1,304	1,490	1,722	-0,425	0,505
kwiecień	3,955	3,953	3,582	1,090	1,122	1,326	1,407	1,034	1,744
maj	4,205	4,053	3,764	1,096	1,106	1,352	1,605	1,026	1,475
czerwiec	4,144	3,856	3,680	1,143	1,206	1,494	1,669	-0,143	0,278
lipiec	4,290	3,729	3,822	1,173	1,290	1,488	1,567	1,119	1,583
sierpień	4,310	3,738	3,840	1,100	1,196	1,416	1,504	1,272	1,353
wrzesień	4,179	3,679	3,756	1,102	1,270	1,476	1,093	0,276	0,129
październik	3,881	3,749	4,009	1,102	1,319	1,466	1,469	0,760	1,366
listopad	4,124	3,626	4,244	1,085	1,262	1,449	1,337	1,189	1,604
grudzień	4,000	3,893	4,982	1,247	1,481	1,557	-0,689	-8,216	-3,284
Razem	49,116	47,139	46,591	13,363	14,850	17,115	13,806	-0,322	8,849

Źródło: opracowanie własne na podstawie miesięcznych danych statystycznych sektora bankowego – grudzień 2021, UKNF z dnia 14 lutego 2022 r.

³⁶ Raport o stabilności systemu finansowego, grudzień 2021, op. cit., s. 59–61.

³⁷ Raport o stabilności systemu finansowego. Ocena..., op. cit., s. 37–38.

³⁸ Raport o stabilności systemu finansowego, czerwiec 2021, op. cit., s. 33–34.

Na zmniejszenie się wyniku z tytułu odsetek oprócz obniżenia stóp procentowych przez Narodowy Bank Polski wpływ miała pogarszająca się akcja kredytowa banków oraz zwiększenie wartości portfela papierów wartościowych Skarbu Państwa w aktywach ogółem banków. Na przestrzeni koronakryzysu wynik odsetkowy zmalał o około 2,5 mld zł. W stosunku do zmniejszających się wyników odsetkowych oraz zwiększających odpisów, banki znacząco zwiększały wyniki z tytułu opłat i prowizji, osiągając w stosunku do 2019 r. około 1,5 mld zł więcej dochodu z opłat i prowizji w 2020 r. i 3,75 mld zł więcej w roku 2021³⁹.

W roku 2021 sektor bankowy osiągał wyższe wartości zysku netto niż w roku 2020, lecz poziomy te odbiegały in minus od wartości obserwowanych w 2019 r. Wynik osiągnięty w 2021 r. był wyższy o około 9,2 mld zł w stosunku do roku 2020. Czynniki wpływającymi na poprawę wyniku finansowego osiąganego przez sektor było zmniejszenie przez BFG wielkości obowiązkowych składek o 1 mld zł, rozwiązywanie dotychczasowych odpisów na ryzyko kredytowe oraz zmniejszenie wielkości nowo tworzonych rezerw, poprawiająca się dynamika kredytów dla przedsiębiorstw i konsumpcyjnych oraz wprowadzony przez NBP w ostatnich miesiącach 2021 r. wzrost stóp procentowych⁴⁰.

3. Podsumowanie

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że wybuch pandemii spowodował spadek jakości aktywów, będący konsekwencją zmniejszenia udziału kredytów i aktywów przychodowych w aktywach ogółem oraz nieznacznym wzrostem kredytów zagrożonych (pyt. 1). W 2021 r. nastąpiła poprawa jakości aktywów, wynikająca ze zmniejszenia kredytów zagrożonych w bankach. Podobne tendencje można było w analizowanym okresie zaobserwować w odniesieniu do rentowności banków, czego dowodem są poziomy branżowych wskaźników ROE (zmiana z -0,15% w 2020 r. do 4,19% w 2021 r.) i ROA (wzrost z -0,01% do 0,36%⁴¹), a także marży odsetkowej i prowizyjnej (pyt. 2). Przyczyn tych tendencji należy jednak upatrywać w serii obniżek stóp procentowych jako konsekwencji spowolnienia gospodarczego wywołanego pandemią⁴².

W oparciu o zaprezentowane rozważania stwierdzić należy, że sytuacja finansowa banków w Polsce na przestrzeni lat 2019–2021 nie uległa znaczącym zmianom. Co prawda, w trakcie pierwszych miesięcy 2020 r. można było zaobserwować wyraźne pogorszenie koniunktury w sektorze bankowym⁴³. Jednakże, po kilku niestabil-

³⁹ *Ibidem*, s. 35.

⁴⁰ *Raport o stabilności systemu finansowego*, grudzień 2021, *op. cit.*, s. 34–36.

⁴¹ <https://www.zbp.pl/getmedia/fbdb207c-0214-40b2-a614-6a1929a111ba/Raport-Banki-2021> (dostęp: 27.10.2022).

⁴² Ostrowska A., *Wpływ pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe” [Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie], 2021, 3 (993), s. 130.

⁴³ Por. Monitor bankowy (styczeń–grudzień 2020 r.), <https://zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/PENGAB> (dostęp: 22.02.2023).

nych kwartałach 2020 r., nastroje w sektorze bankowym już w pod koniec I połowy 2020 r. uległy wyraźnej poprawie, o czym świadczy chociażby dynamiczny wzrost indeksu PNEGAB, obrazującego koniunkturę w placówkach bankowych, którego wartość w okresie od marca do czerwca 2020 r. wzrosła z poziomu -31,9 do -5,544. W trakcie 2021 r. sytuacja sektora została ustabilizowana. W konsekwencji, na koniec grudnia 2021 r. wartość indeksu PENGAB ukształtowała się na poziomie 18,445. Poprawa ta wynikała głównie z ogólnej poprawy sytuacji epidemicznej w kraju. Jest to o tyle istotne, że przed wybuchem pandemii polski rynek usług finansowo-bankowych odznaczał się mało korzystną sytuacją w porównaniu z innymi państwami UE⁴⁶. Niewiele lepiej prezentowały się także statystyki dotyczące bankowości internetowej, w obszarze której mimo obserwowanego w ostatnich latach rosnącego zainteresowania⁴⁷, w 2017 r. Polska w dalszym ciągu zajmowała lokaty wyraźnie poniżej średniej UE⁴⁸. Korzystnie prezentowały się natomiast statystyki dotyczące bankowości mobilnej, w świetle których Polska w 2019 r. znalazła się w światowej czołówce w obszarze mobilnych usług finansowych, z częstotliwością korzystania z aplikacji tego typu zdecydowanie przekraczającą nawet tę spotykaną w USA⁴⁹.

Stwierdzić zatem należy, że polski system bankowy wydaje się dostosowany do ewentualnych zakłóceń pandemicznych, a instytucje sektora bankowego potrafią elastycznie reagować na zmieniające się uwarunkowania rynkowe. Na tej podstawie można postawić tezę, że kolejne ewentualne zakłócenia tego typu nie powinny znacząco wpłynąć na stabilność finansową sektora bankowego w Polsce (pyt. 3).

Bibliografia

1. Acharya V.V., Steffen S., *The Risk of Being a Fallen Angel and the Corporate Dash for Cash in the Midst of COVID*, "The Review of Corporate Finance Studies", 2020, no. 9.
2. Darjana D., Wiryono S.K., Koesrindartoto D.P., *The COVID Pandemic Impact on Banking Sector*, "Asian Economic Letters", 2022, vol. 3 (3).
3. Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011.
4. Doran N.M., Badircea R.M., Manta A.G., *Digitization and Financial Performance of Banking Sectors Facing COVID-19 Challenges in Central and Eastern European Countries*, "Electronics" 2022, 11, 3483. <https://doi.org/10.3390/electronics11213483>.

⁴⁴ Por. <https://zbp.pl/raporty-i-publikacje/raporty-cykliczne/PENGAB> (dostęp: 22.02.2023).

⁴⁵ https://zbp.pl/getmedia/03534aa0-0533-4a78-8862-d6b3d5f78f5c/mb_grudzien-2021 (dostęp: 22.02.2023).

⁴⁶ Pekasiewicz D., Szczukocka A., *Analiza rozwoju usług finansowo-bankowych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Wiadomości Statystyczne” 2017, Rok LXII, 10 (677), s. 50.

⁴⁷ Por. *Zmiany na rynku bankowości internetowej w Polsce w latach 2010–2015*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 52 (4), s. 442–455.

⁴⁸ <https://obiektywnefinansy.pl/2018/01/bankowosc-internetowa-w-polsce-i-europie-jak-jest-i-jak-bylo/> (dostęp: 25.10.2022).

⁴⁹ <https://alebank.pl/bankowosc-mobilna-juz-5-mln-polakow-korzysta-z-uslug-bankow-wylacznie-przy-pomocy-aplikacji/?id=306881&catid=33333&cat2id=22869> (dostęp: 02.10.2022).

5. Greenwald D.L., Krainer J., Paul P., *The Credit Line Channel. Federal Reserve Bank of San Francisco, working paper series, working paper 2020–26, November 2021, 2020.* <https://doi.org/10.24148/wp2020-26>.
6. Grzywacz J., *Podstawy bankowości: system bankowy, kredyty i rozliczenia, ryzyko i ocena banku, marketing*, Difin, Warszawa 2006.
7. <https://alebanc.pl/bankowosc-mobilna-juz-5-mln-polakow-korzysta-z-uslug-bankow-wylacznie-przy-pomocy-aplikacji/?id=306881&catid=33333&cat2id=22869> (dostęp: 02.10.2022).
8. <https://obiektywnefinanse.pl/2018/01/bankowosc-internetowa-w-polsce-i-europie-jak-jest-i-jak-bylo/> (dostęp: 25.10.2022).
9. <https://www.medicover.pl/o-zdrowiu/pandemia-koronawirusa-na-swiecie-i-w-polsce-kalendarium,7252,n,192> (dostęp: 23.02.2023).
10. <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce> (dostęp: 23.02.2023).
11. <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce> (dostęp: 23.02.2023).
12. <https://www.zbp.pl/getmedia/fbdb207c-0214-40b2-a614-6a1929a111ba/Raport-Banki-2021> (dostęp: 27.10.2022).
13. <https://zbp.pl/raporty-i-publicacje/raporty-cykliczne/PENGAB>(dostęp: 22.02.2023).
14. Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Poltext, Warszawa 2010.
15. Kosiński B., Nowak A.Z., Karkowska R., Winkler-Drewn T., *Podstawy współczesnej bankowości*, PWE, Warszawa 2017.
16. Ostrowska A., *Wpływ pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe” [Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie] 2021, 3 (993).
17. Pekasiewicz D., Szczukocka A., *Analiza rozwoju usług finansowo-bankowych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Wiadomości Statystyczne”, 2017, Rok LXII, 10 (677).
18. *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, grudzień 2021, s. 19–20, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf122021.pdf> (dostęp: 03.05.2022).
19. *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, czerwiec 2021, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf062021.pdf> (dostęp: 03.05.2022).
20. *Raport o stabilności systemu finansowego. Ocena skutków pandemii COVID-19*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, grudzień 2020, s. 55. <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf122020.pdf> (dostęp: 03.05.2022).
21. *Raport o stabilności systemu finansowego. Wydanie specjalne: skutki pandemii COVID-19*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, czerwiec 2020, <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/09/rsf062020.pdf> (dostęp: 03.05.2022).

22. Sarama M., *Zmiany na rynku bankowości internetowej w Polsce w latach 2010–2015*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 52 (4).
23. Ustawa z dnia 21 lipca 2006 r. o nadzorze nad rynkiem finansowym z późniejszymi zmianami Dz.U.2006 Nr 157 poz. 1119.
24. www.knf.gov.pl (dostęp: 13.05.2022 r.).
25. www.stat.gov.pl (dostęp: 22.10.2022 r.).
26. Xiazi X., Shabir M., *Coronavirus pandemic impact on bank performance*, “Frontiers in Psychology”, 2022, vol. 13, doi. 01,3389/fpsyg.2022.1014009.
27. Zaleska M. (red.), *Wpływ COVID-19 na finanse. Polska perspektywa*, Diffin, Warszawa 2021.

Zaangażowanie administracji publicznej w promocję społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy zmian w raportowaniu niefinansowym

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy i jak administracja publiczna angażuje się w promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) oraz w jaki sposób podejście do promowania zmieniło się w momencie ogłoszenia unijnej dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD).

W oparciu o analizę treści literatury przedmiotu, w tym zwłaszcza obecnych w niej modeli promocji społecznej odpowiedzialności biznesu, oraz analizę działań polskiej administracji publicznej, autorka artykułu była w stanie ocenić, który z przedstawionych modeli najbardziej przystaje do polskiej rzeczywistości.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, po 2017 r., kiedy to w Polsce faktem stał się obowiązek raportowania pozafinansowego, administracja rządowa zaktywizowała swoje działania związane z promowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu, co zostało szczegółowo omówione w niniejszym artykule.

Słowa kluczowe: CSR, promocja, administracja publiczna, raportowanie niefinansowe

Abstract

The purpose of this article is to answer the question of whether and how public administrations are involved in promoting corporate social responsibility (CSR), and how the approach to promotion has changed with the promulgation of the EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Based on a content analysis of the literature on the subject, including in particular the models of promoting corporate social responsibility present in it, as well as an analysis of the activities of Polish public administration, the author of the article was able to assess which of the presented models is most in line with Polish reality.

According to the analysis, after 2017, when non-financial reporting became a fact in Poland, the government administration activated its activities related to promoting corporate social responsibility, which is discussed in detail in this article.

Keywords: CSR, promotion, public administration, non-financial reporting

Wstęp

Od 2025 r. największe firmy⁵¹ w całej Unii Europejskiej, zgodnie z dyrektywą w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), mają obowiązek wdrożenia raportowania

⁵⁰ Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

⁵¹ Duże przedsiębiorstwa, które nie podlegają dyrektywie NFRD (Non-Financial Disclosure Reporting Directive) i zatrudniają ponad 250 pracowników i/lub mają 40 mln € obrotów i/lub 20 mln € całkowitych aktywów.

pozafinansowego. Ten ujednolicony sposób raportowania, który zastępuje dotychczasową dyrektywę NFRD (Non-Financial Disclosure Reporting Directive), pozwoli rzetelnie i miarodajnie ocenić ich wpływ na środowisko czy lokalne społeczności. Jest to swoista odpowiedź na nadużycia (np. *greenwashing*), jakich dopuszczały się firmy, podejmując działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR), które z założenia były dobrowolne. I choć obecnie dużo mówi się o ESG (*environmental, social and corporate governance*), jako o drodze, którą powinny podążać firmy, to właśnie CSR przez ostatnie dwie dekady był synonimem zrównoważonej działalności gospodarczej.

Obecnie Unia Europejska zmierza do ustandaryzowania tych działań, zobowiązując przedsiębiorców do większego zaangażowania w kwestie związane z ich wpływem na środowisko, społeczeństwo, prawa człowieka i ład korporacyjny. Jednym słowem unijna administracja zachęca przedsiębiorców w krajach członkowskich do działania na rzecz wspólnego dobra. To z kolei nasuwa pytanie, czy firmy zostały odpowiednio przygotowane na tę zmianę i jak w ten proces włączyła się administracja rządowa w każdym kraju.

Państwo odgrywa bowiem ważną rolę w procesie kształtowania postaw przedsiębiorców, w tym także tych związanych z aktywnościami z zakresu CSR, która rozwijana była w Unii Europejskiej od przeszło 20 lat. Przedsiębiorcę łączy z państwem sieć powiązań formalno-prawnych. Ustawodawca ma możliwość bezpośredniego dotarcia do przedsiębiorców. Może edukować, zachęcać do odpowiednich działań, przyjmowania konkretnych postaw. Ma obowiązek informować o zmianach prawnych – własnych lub też tych narzucanych przez organizacje międzynarodowe i jednocześnie pomagać w dostosowaniu się do nowych wymogów.

Powyższy fakt, jak też wspomniany na początku artykułu obowiązek raportowania, wpływają na sformułowanie problemu badawczego, skłaniając do przeanalizowania, w jaki sposób polska administracja rządowa podchodziła do kwestii propagowania idei CSR wśród krajowych przedsiębiorców, w ciągu dwóch minionych dekad. Ponieważ podobne analizy nie zostały do tej pory podjęte, niniejszy artykuł ma na celu uzupełnienie tej luki w literaturze przedmiotu.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja poziomu zaangażowania administracji publicznej w promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu przed i po ogłoszeniu unijnej Dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (CSRD).

W niniejszej pracy postawiono trzy pytania badawcze. Po pierwsze, jaki był model promocji CSR wśród lokalnych przedsiębiorców, przyjęty przez polską administrację publiczną przed ogłoszeniem dyrektywy CSRD. Po drugie, jaki model obowiązuje obecnie, po ogłoszeniu obowiązku raportowania pozafinansowego. Po trzecie, czy zaangażowanie polskiej administracji rządowej w ideę promocji społecznej odpowiedzialności biznesu wzrosło z uwagi na unijną dyrektywę.

Aby odpowiedzieć na powyższe pytania, analizie poddane zostały istniejące w literaturze przedmiotu modele promocji CSR, które dotyczą działań administracji publicznej.

Następnie została przeprowadzona analiza tychże działań polskiej administracji publicznej – w okresie do 2017 r. oraz po 2017 r. Analiza przeprowadzona została na podstawie treści zawartych na stronach ministerstw i jednostek podlegających administracji publicznej oraz publikacji poświęconych działaniom z zakresu promocji CSR. Na podstawie przeanalizowanych działań stwierdzono, który z modeli jest najbardziej przystający do polskiej rzeczywistości.

Artykuł podzielony został na pięć części. W pierwszej z nich krótko omówione zostało pojęcie CSR i jego ewolucja. Następnie omówiono rolę państwa w kształtowaniu podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu. W części trzeciej przedstawione zostały modele promocji CSR. W części czwartej przeanalizowano działania polskiej administracji przed, a następnie po ogłoszeniu projektu dyrektywy CSRD. Piąta część to krótkie podsumowanie wraz z miejscem na dyskusję i rekomendacje.

1. Definicje

Pierwsza usystematyzowana definicja społecznej odpowiedzialności biznesu ogłoszona została przez Komisję Europejską w 2001 r., w dokumencie *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (Zielona Księga: Promowanie europejskich ram odpowiedzialności społecznej). Zdaniem Komisji Europejskiej CSR to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami⁵².

W literaturze przedmiotu po 2001 r. pojawiało się wiele różnych definicji CSR. Jak pisze M. Żemigła, większość terminów opisujących to zjawisko zawierała stwierdzenie dotyczące dobrowolności⁵³. Jednak na przestrzeni kolejnych 10 lat koncepcja CSR ewoluowała. W związku z tym Komisja Europejska przedstawiła w 2011 r. komunikat, który zawierał nową definicję CSR⁵⁴. Najważniejszą zmianą, w stosunku do poprzedniej wersji, było usunięcie określenia „działania dobrowolne” oraz zapowiedź postępowania prac nad wzmocnieniem strategii CSR w polityce Unii Europejskiej, co oznaczało nieco ściślejszą regulację i nakładanie na przedsiębiorców nowych zasad i obowiązków.

W związku z tym, w 2014 r. weszła w życie unijna dyrektywa 2014/95/UE – NFRD (Non-Financial Reporting Directive), w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i kwestii dotyczących różnorodności. W Polsce od 26 stycznia 2017 r. obowiązuje znowelizowana ustawa o rachunkowości (UoR), wdrażająca do polskiego prawa wspomnianą dyrektywę 2014/95/UE. Przepisy dotyczące sprawozdaw-

⁵² GREEN PAPER – *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, 2001, p. 6.

⁵³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>, (dostęp: 27.03.2022).

⁵⁴ Żemigła M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 20.

⁵⁴ *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, 2011, s. 7, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>, (dostęp: 27.03.2022).

czości niefinansowej obejmują do tej pory jedynie duże spółki, będące jednostkami zainteresowania publicznego, zatrudniające powyżej 500 pracowników i spełniające jeden z dwóch warunków finansowych: 85 mln zł sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 mln zł przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy. Jest to ok. 300 największych polskich spółek giełdowych, banków, zakładów ubezpieczeń.

Jak wynika z raportu pt. *Raportowanie informacji niefinansowych za 2017 rok zgodnie z ustawą o rachunkowości – pierwsze doświadczenia i dobre praktyki*, który zaprezentowany został przez Ministerstwo Finansów w marcu 2019 r., prawie 70% przeanalizowanych raportów niefinansowych było na co najmniej dobrym poziomie pod kątem informacyjnym i przejrzystości⁵⁵.

Jednak obserwacje unijnych ekspertów, zajmujących się analizowaniem raportów niefinansowych w różnych krajach UE, pokazują, że przedsiębiorstwa, które ujawniają informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju, nie dostarczają wszystkich danych istotnych dla interesariuszy⁵⁶. Dotychczasowe raporty nie były wystarczająco wiarygodne lub porównywalne między przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa nie ujawniają wystarczającej ilości informacji dotyczących wartości niematerialnych. W niektórych przypadkach, nawet jeśli są one publikowane, ciężko je znaleźć. Potwierdza to raport Climate Disclosure Standards Board, analizujący jakość raportowania informacji związanych z klimatem. Zdaniem twórców raportu jest ona mocno niezadowolająca w całej Unii Europejskiej. Aż 78% firm nie raportuje bowiem kwestii środowiskowych i tych związanych z klimatem we właściwy sposób, a 1/3 firm nie wyjaśnia w raportach, w jaki sposób zostały zidentyfikowane istotne kwestie klimatyczne w ich działalności⁵⁷.

W związku z tym 21 kwietnia 2021 r. Komisja Europejska przedstawiła propozycję nowej dyrektywy dotyczącej raportowania zrównoważonego rozwoju (CSRD). Jest to dyrektywa zobowiązująca duże przedsiębiorstwa i spółki giełdowe do raportowania ryzyk w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz wpływu ich działalności na klimat, ale też wpływu zmian klimatycznych na ich działalność. Projekt, w obecnym brzmieniu, zobowiązuje państwa członkowskie do transpozycji dyrektywy do dnia 1 grudnia 2022 r. oraz zapewnienia, aby jej postanowienia obowiązywały spółki w roku obrotowym rozpoczynającym się 1 stycznia 2023 r. lub później. CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive) zastąpi dotychczas obowiązujący NFRD (Non-Financial Reporting Directive) nakładając nie tylko więcej obowiązków raportowych, ale także rozszerzając listę podmiotów i obszarów objętych raportowaniem.

⁵⁵ <https://www.gov.pl/web/finanse/konferencja-mf-w-zakresie-raportowania-niefinansowego-w-dniu-11-marca-2019> (dostęp: 27.03.2022).

⁵⁶ Report *The State of Corporate Sustainability Reporting in the EU*, <https://blog.frankbold.pl/raport2021/> (dostęp: 27.03.2022).

⁵⁷ <https://www.cdsb.net/news-press-room/eu-non-financial-reporting-directive/1047/78-europe%E2%80%99s-largest-companies-falling>, data: 6.02.2022.

2. Rola państwa w kształtowaniu podejścia przedsiębiorców do społecznej odpowiedzialności biznesu

To czy firma realizuje działania społecznie odpowiedzialne, może zależeć od jej wielkości, branży, ale też otoczenia, w którym działa. Niemniej jednak ważną rolę w procesie podejmowania działań z obszaru CSR odgrywa państwo, z którym przedsiębiorców wiąże sieć połączeń formalno-prawnych. To ono jest pierwszym interesariuszem, z którym przedsiębiorca spotyka się na swojej biznesowej drodze. Państwo ma więc możliwości bezpośredniego dotarcia do przedsiębiorców. Może zachęcać ich do przyjęcia odpowiedniej postawy, edukować w danym obszarze, informować o odgórnie narzuconych zmianach regulacyjnych lub zachęcać do wypracowywania nowych zmian, adekwatnych dla danego rynku i danej gospodarki. W przypadku obowiązków, nakładanych na przedsiębiorców przez organizacje międzynarodowe ma za zadanie pomagać w dostosowaniu się do tych wymogów. Dlatego w celu zrozumienia zakresu, w jakim państwa angażują się w przekonywanie przedsiębiorców do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, przeanalizowane zostały istniejące modele CSR.

W literaturze przedmiotu odnajdujemy trzy historyczne modele społecznej odpowiedzialności biznesu, które określają rolę państwa w kształtowaniu tej idei. Należą do nich: model amerykański (anglosaski), azjatycki i europejski⁵⁸.

Model amerykański cechuje się postawą zorientowaną na sukces. Przedsiębiorstwo we wszystkich podejmowanych przez siebie działaniach przede wszystkim dąży do osiągnięcia zysku, co nie oznacza, że nie dostrzega potrzebujących, których wspiera w ramach swojej działalności dobroczynnej. Państwo w tym modelu namawia przedsiębiorców do przestrzegania zasad etycznych i zachęca do podejmowania dobrych praktyk.

Model azjatycki, inaczej nazywany modelem rodzinnym, skupia się na tworzeniu konglomeratów w poszczególnych sektorach gospodarki. Model ten najlepiej przedstawia się na przykładzie Japonii. Państwo jest architektem wielkich organizacji, ingeruje w gospodarkę, uciekając się nawet do taktyk przeciwdziałania zewnętrznej konkurencji. Społeczna odpowiedzialność biznesu pojawiła się w kraju kwitnącej wiśni w roku 1956, kiedy to wydana przez rząd rezolucja nakazała większe zainteresowanie kwestiami społecznymi, a nie tylko koncentrowanie się na pogoni za zyskiem⁵⁹. Późniejsze zmniejszenie aktywności biznesu w obszarze społecznym sprawiło, że temat ten powrócił dopiero w latach 90. ubiegłego wieku, upodabniając tamtejszy CSR do modelu amerykańskiego.

Ostatni, najbliższy Polsce model europejski, nazywany jest często modelem „społecznej gospodarki rynkowej”. Podstawową jego zasadą jest solidarność społeczna, w myśl której wszyscy obywatele powinni mieć możliwość jednakowego korzystania z rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego⁶⁰. W modelu tym przedsiębiorstwo jest ele-

⁵⁸ Nakonieczna J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 130.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 145.

⁶⁰ *Ibidem*, s. 130.

mentem większej społeczno-gospodarczej całości, dążącym do osiągnięcia współpracy wszystkich grup społecznych. Natomiast państwo, a zwłaszcza Unia Europejska, stoi na straży respektowania idei solidarności.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że zróżnicowanie w podejściu do CSR wynika głównie z różnic kulturowych, o czym piszą m.in. La Gore, Mahoney i Thorne⁶¹ oraz Tran⁶². W modelu amerykańskim przedsiębiorstwo podporządkowane jest głównie celom swoich akcjonariuszy. Przestrzega jednak zasad ładu korporacyjnego i w swoich działaniach uwzględnia także oczekiwania płynące z otoczenia społecznego. Inaczej jest w modelu azjatyckim, w którym firmy już na etapie tworzenia strategii patrzą na swoich interesariuszy i uwzględniają ich potrzeby w swoich działaniach. Model europejski jest poniekąd zbliżony do modelu azjatyckiego, bo przedsiębiorstwa także, już na etapie strategii uwzględniają oczekiwania i potrzeby otoczenia, z tą subtelną różnicą, że nie robią tego z własnej woli, ale z uwagi na odgórne regulacje nałożone przez Unię Europejską.

3. Modele promocji CSR, czyli co robią rządy, by wyjść poza historyczny schemat

Historyczne modele pokazują, jak poszczególne państwa, czy wręcz całe kręgi kulturowe, podchodzą do kwestii rozwiązywania kwestii społecznych w ujęciu biznesowym. Zaangażowanie w pozostałe kwestie społecznej odpowiedzialności, takie jak podejście do kwestii środowiskowych, pracowniczych czy rynkowych, daje pełen obraz CSR i w tym kontekście, wymaga szerszej analizy. Społeczną odpowiedzialność należy bowiem rozpatrywać nie tylko przez pryzmat kulturowego podejścia do biznesu, ale też, a może przede wszystkim przez zbiór regionalnych czynników. Jednym z nich jest z pewnością wpływ administracji publicznej na zaangażowanie biznesu w działania społecznie odpowiedzialne.

W raporcie „Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach”, przygotowanym przez CSRinfo na zlecenie Ministerstwa Gospodarki⁶³ wyłoniono cztery modele promocji CSR: model obserwator, model patron, model promotor oraz model partner. Modele te skonstruowano w oparciu o rolę, jaką pełni instytucja rządowa w procesie propagowania idei CSR.

Wśród motywacji administracji publicznych popierających i angażujących się w propagowanie tematyki CSR wymienia się w pierwszej kolejności dążenie do rozwoju zrównoważonego, rosnącą rolę problemów społecznych czy środowiskowych

⁶¹ La Gore W., Mahoney L., Thorne L., *An implicit-explicit examination of differences in CSR practices between the USA and Europe*, „Society and Business Review”, 2020.

⁶² Tran H., *Differences in corporate social responsibility disclosure between Japan and the USA*, „Journal of Asian Business and Economic Studies” 2018, vol. 25 (1), pp. 67–85.

⁶³ https://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/analiza_instytucjonalna_csr_25.02.2011.pdf (dostęp: 27.03.2022). Dane i informacje podane poniżej pochodzą z niniejszego raportu chyba, że w przypisach wskazano inaczej.

oraz uznanie biznesu za istotnego aktora mającego znaczący wpływ na kształtowanie rzeczywistości społecznej⁶⁴. Wśród istotnych przyczyn interesowania się przez rządy kwestiami CSR wymieniane jest także poszukiwanie nowych modeli ładu społecznego i współpracy, mającej na celu przeciwdziałanie kryzysom, jak również zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności krajów i regionów. Oczywiście stopień ich zaangażowania uzależniony jest od wielu czynników, takich jak aspekty historyczne, indywidualne uwarunkowania społeczno-gospodarcze danego kraju, poziom aktywności interesariuszy oraz grup nacisku i inne.

W tabeli nr 1 poniżej przedstawione zostały najważniejsze cechy wszystkich modeli oraz najważniejsze działania promocyjne, realizowane w ramach każdego z nich.

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych modeli promocji CSR

MODEL (KRAJE)	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	DZIAŁANIA PROMOCYJNE
<i>Obserwator (Brazylia RPA, Węgry)</i>	– w instytucjach rządowych brak jednostki odpowiedzialnej za CSR; – brak spójności działań rządu i brak polityki oraz strategii CSR (jedynie na Węgrzech Narodowa Strategia Zrównoważonego Rozwoju); – pojedyncze regulacje odnoszące się do obszarów CSR, takich jak prawo pracy, ochrona środowiska, kwestie socjalne; – ciężar odpowiedzialności za promocję CSR spoczywa na organizacjach społecznych i biznesowych	– w Brazylii kampanie w tematach powiązanych z CSR (np. walka z pracą dzieci); – na Węgrzech patronaty rządu nad wydarzeniami takimi jak konkursy dla firm czy targi dobrych praktyk
<i>Patron (Hiszpania, Indie, Włochy)</i>	– obecność jednostki rządowej odpowiedzialnej za CSR (często więcej niż jedno ministerstwo); – ciała doradcze powoływane przy rządzie; – brak spójnej polityki lub strategii CSR; – rząd tworzy jednak regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR (takich jak prawo pracy, prawo ochrony środowiska, kwestie socjalne); – dodatkowo powstają wytyczne <i>soft-law</i> z zakresu CSR; – wspólnie z interesariuszami budowane są instytucje promujące CSR; – rząd aktywnie działa na rzecz społecznej odpowiedzialności, podejmuje dialog z interesariuszami i tworzy partnerstwa	– we Włoszech rządowe wsparcie badań na temat CSR oraz stworzenie strony internetowej I-CSR, dostarczającej podstawowych informacji o CSR; – w Indiach i Hiszpanii patronaty nad konkursami CSR Award

⁶⁴ Lozano J.M., Tencati A., Midttun A., Perrini F., *The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility*, "Business Ethics: A European Review", 2008, pp. 348–349; http://www.academia.edu/4080362/The_Changing_Role_of_Governments_in_Corporate_Social_Responsibility_with_J.M._Lozano_A._Tencati_A._Midttun_and_F._Perrini, (dostęp: 27.03.2022).

MODEL (KRAJE)	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	DZIAŁANIA PROMOCYJNE
<i>Promotor (Francja, Niemcy, Szwecja)</i>	– istnieje wiodąca jednostka rządowa w zakresie CSR, ale działania podejmuje więcej niż jedno ministerstwo; – działania są skoordynowane; – istnieje polityka, strategia lub plan działań CSR; – istnieją wytyczne i <i>soft-law</i> w zakresie CSR; – obecne są wszystkie podstawowe regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR; – pojawiają się przepisy nakładające na firmy obowiązek raportowania społecznego; – tworzone są rządowe instytucje zajmujące się poszczególnymi kwestiami CSR; – prowadzony jest dialog z interesariuszami; – rządy zwracają uwagę na perspektywę międzynarodową (w kontekście łańcucha dostaw i pomocy rozwojowej)	– prowadzone są warsztaty i seminaria dotyczące CSR (wspólnie z różnymi grupami interesariuszy); – wsparcie inicjatyw badawczych i konkursów CSR; – tworzone są kampanie świadomościowe dotyczące CSR wśród konsumentów
<i>Partner (Belgia, Dania, Holandia, Kanada, Wielka Brytania)</i>	– istnieje wiodąca jednostka rządowa odpowiedzialna za CSR; – poza jednostką wiodącą tematem CSR zajmują się także inne ministerstwa (ale ich pracę koordynuje jednostka dedykowana do kwestii CSR); – istnieją ciała doradcze przy rządzie; – powoływane są centra promocji CSR; – funkcjonuje plan, polityka lub strategia CSR; – prowadzony jest stały dialog z interesariuszami; – działania rządowe zachęcają do podejmowania działań promocji CSR przez innych aktorów społecznych; – widoczny efekt synergii pomiędzy nimi, co skutkuje spójnością działań	– Ministerstwo Społeczne w Danii już w 1994 r. uruchomiło kampanię promocyjną, połączoną z badaniem firm – „Our common concern – the social responsibility of business”; – finansowe wsparcie od rządu dla inicjatyw społecznie odpowiedzialnych; – finansowanie przydatnych dla biznesu narzędzi online promujących CSR; – wspieranie społecznego raportowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: CSRinfo, *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, Warszawa 2011.

Zestawienie prezentuje to, w jaki sposób poszczególne rządy angażują się w promowanie działań CSR oraz czy i jak wspierają przedsiębiorców w byciu społecznie odpowiedzialnym.

W modelu **obserwator**, rząd stoi z boku, jedynie obserwuje, a nie angażuje się nadmiernie w promowanie CSR. Realizowane są tutaj pojedyncze działania, a regiony nie są angażowane do dalszej pracy. Ciężar promocji spoczywa więc na organizacjach biznesowych i sferze organizacji pozarządowych. Brak jest rządowej polityki, strategii czy planu CSR.

Model **patron** zakłada istnienie dominującej jednostki w państwie, odpowiedzialnej za promocję idei CSR. Powstają też ciała doradcze rządu oraz jednostki, które współpracują z interesariuszami dla wypracowania jak najlepszych rozwiązań instytucjonalnych. Podobnie jak w poprzednim modelu, rząd nie włącza w swoje działania regionów, ale te i tak są aktywne – samodzielnie realizując politykę władz centralnych. W modelu tym powstają też partnerstwa z biznesem.

W modelu **promotor** działania związane z CSR podejmowane są na kilku szczeblach, w kilku ministerstwach. Wszystkie projekty są spójne i skoordynowane. Tworzone są instytucje rządowe, które zajmują się tylko kwestiami CSR. Funkcjonuje też prawo w tym zakresie. Są to między innymi uregulowania nakładające na firmy obowiązek raportowania. Wypracowywane są długoterminowe partnerstwa z interesariuszami i prowadzona jest polityka dialogu. Rządy uchodzące za promotora patrzą na problematykę CSR szerzej niż tylko lokalnie. Zajmują się więc odpowiedzialnym łańcuchem dostaw i pomocą finansową dla krajów rozwijających się.

W ostatnim modelu rząd jest **partnerem** dla biznesu. Dotyczy to krajów o dojrzałych rynkach, na których CSR jest już mocno zakorzenione. Funkcjonuje tam wiodąca jednostka rządowa, koordynująca pracę wszystkich ministerstw w zakresie CSR. Istnieją też ciała doradcze rządu i centra promocji. Podejmowany jest aktywny dialog z interesariuszami, a rząd włącza regiony w działania promujące CSR. Podobnie jak w modelu patron, podejmowane są też działania na skalę międzynarodową, przykłada się dużą wagę do łańcucha dostaw i pomocy rozwojowej. Ponieważ kraje te reprezentują najdoskonalszą formę promocji CSR, podejmują liczne działania aktywizujące przedsiębiorców i aktywnie działają w regionach. To jak istotny jest dla nich temat społecznej odpowiedzialności potwierdza fakt, iż rządy praktykujące model partnera od lat posiadają strategię zrównoważonego rozwoju.

4. Działania polskiej administracji rządowej na rzecz promocji CSR przed 2017 r.

Dawne Ministerstwo Gospodarki jest jednym, ale nie jedynym z ministerstw w polskim rządzie zaangażowanych w propagowanie idei CSR. We współpracy z innymi ministerstwami oraz podmiotami zaangażowanymi w dialog społeczny podjęło ono wysiłek na rzecz wpisania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw do kluczowych dla gospodarki i rozwoju dokumentów strategicznych kraju. W promocję CSR w polskim rządzie włączały się także ówczesne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwo Środowiska. W 2006 r., z inicjatywy MPiPS powstała Międzyresortowa Grupa Robocza ds. CSR, która przy wsparciu Forum Odpowiedzialnego Biznesu prowadziła różnego rodzaju warsztaty i szkolenia, głównie dla jednostek administracji państwowej. Od 2011 r. promocję społecznej odpowiedzialności wśród firm rozpoczęła Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), działająca przy Ministerstwie Gospodarki. W latach 2009–2013

przy Prezesie Rady Ministrów działał też Zespół do spraw Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Był on złożony z przedstawicieli biznesu, naukowców, ekspertów oraz przedstawicieli organizacji obywatelskich, których zadaniem było tworzenie rekomendacji i zaleceń, służące wypracowywaniu przez rząd jak najlepszej polityki w zakresie CSR. Pod koniec 2014 r. zespół ten został reaktywowany. Ponadto w ówczesnym Ministerstwie Gospodarki, przy wspomnianym zespole, działają też grupy robocze, wspierające administrację publiczną w zakresie popularyzowania CSR. Obecnie są to Grupa robocza ds. edukacji i upowszechniania CSR, Grupa robocza ds. zrównoważonej konsumpcji i produkcji, Grupa robocza ds. monitorowania trendów CSR oraz Grupa robocza ds. wdrażania zasad CSR.

Do zadań Zespołu należy wypracowywanie rekomendacji dotyczących kierunków wdrażania zasad Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w proces rozwoju polityki gospodarczej kraju, a w szczególności:

- 1) wypracowywanie rekomendacji dotyczących kierunków wdrażania zasad Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw do polityki gospodarczej kraju, w szczególności w działaniach realizowanych przez organy administracji publicznej (administracji rządowej oraz administracji samorządowej);
- 2) tworzenie warunków dla dialogu oraz wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy administracją, biznesem, partnerami społecznymi oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw;
- 3) dokonywanie analiz i ocen instrumentów, trendów, raportów oraz przykładów dobrych praktyk w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw;
- 4) promocja i upowszechnianie Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, w szczególności upowszechnianie dobrych praktyk w tym zakresie⁶⁵.

Ponadto ówczesne Ministerstwo Gospodarki prowadziło stały dialog i współpracę z jedną z wiodących organizacji promujących społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw – Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zostało ono zaproszone do udziału w konsultacjach „Programu współpracy Ministerstwa Gospodarki z organizacjami pozarządowymi na rok 2016”⁶⁶ jako reprezentant środowiska NGO w Polsce.

W 2018 r. Minister Inwestycji i Rozwoju podpisał zarządzenie powołujące Zespół ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Zespół powołał 5 grup roboczych do realizacji przyjętych zadań, tj.: grupę roboczą do spraw społecznej odpowiedzialności uczelni, grupę roboczą do spraw relacji z osobami świadczącymi pracę, grupę roboczą do spraw innowacji dla zrównoważonego rozwoju i CSR, grupę roboczą do spraw konsumenckich, grupę roboczą do spraw społecznej odpowiedzialności administracji. Wszystkie te grupy wspierają rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w różnych kluczowych dla polskiej gospodarki obszarach.

⁶⁵ http://www.mg.gov.pl/files/upload/22130/Zarz%C4%85dzenie_DU_MG_Zesp%C3%B3l_CS_R_21_07_2014.pdf (dostęp: 27.03.2022).

⁶⁶ <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/rekomendacje-forum-odpowiedzialnego-biznesu-do-programu-wspolpracy-ministerstwa-gospodarki-z-organizacjami-pozarzadowymi/> (dostęp: 27.03.2022).

Rok 2018 przyniósł także pierwsze raporty niefinansowe, zgodne z dyrektywą 2014/95/UE. Od tego czasu zauważalny jest punkt zwrotny w działalności polskiej administracji w zakresie wspierania biznesu w kwestiach związanych z CSR, a także szerzej ESG (*environmental, social governance*, czyli środowisko, społeczna odpowiedzialność i ład korporacyjny). Działania te omówione zostaną w kolejnym podrozdziale.

W tabeli 2 przedstawione zostały najważniejsze aspekty działania polskiej administracji publicznej w zakresie promocji CSR w latach 2006–2018.

Tabela 2. Charakterystyka działań polskiej administracji publicznej w zakresie promocji CSR

KRAJ	CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	DZIAŁANIA PROMOCYJNE
Polska	– w instytucjach rządowych brak wskazania na konkretną jednostkę odpowiedzialną za CSR, przy czym wiodącą rolę w tym zakresie odgrywa Ministerstwo Gospodarki; – powołanie Zespołu ds. CSR; – na chwilę obecną brak spójnej polityki lub rządowej strategii CSR (na stronie internetowej Ministerstwa Gospodarki powoływane się na Strategię Europa 2020); – pojedyncze regulacje odnoszące się do obszarów CSR, wskazywane przez Ministerstwo Gospodarki (wytyczne OECD, wytyczne GRI, Norma ISO 26000, Norma SA8000, Standardy serii AA1000); – największy ciężar odpowiedzialności za promocję CSR spoczywa na organizacjach społecznych i biznesowych	– organizowanie cyklicznych konferencji na temat społecznej odpowiedzialności pod patronatem Ministerstwa Gospodarki; – patronowanie konkursom organizowanym przez sektor NGO

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dotychczasowych działań podejmowanych przez polski rząd i obranych kierunków rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, pozwala stwierdzić, że model promocji, najbliższy polskiej administracji publicznej, oscyluje pomiędzy obserwatorem i patronem.

Model obserwator przystaje do polskiej administracji rządowej z uwagi na fakt, iż do promocji CSR w Polsce nie zostało oddelegowane żadne konkretne ministerstwo. Nie posiadamy spójnej polityki bądź strategii CSR, a ciężar promocji wciąż spoczywa na organizacjach pozarządowych. Niemniej jednak, podobnie jak w modelu patrona, mamy w Polsce wiodącą jednostkę odpowiedzialną za promocję CSR – jest nią Ministerstwo Gospodarki. Powoływane są także ciała doradcze, w postaci Zespołów ds. CSR i działających w jego ramach Grup Roboczych. Z kolei konferencje organizowane wspólnie z Forum Odpowiedzialnego Biznesu świadczą o zaangażowaniu w dialog ze środowiskiem NGO i chęcią dotarcia do licznych grup interesariuszy. Analizując powyższe, można stwierdzić, że polskiej administracji rządowej bliżej jest do modelu patrona.

4.1. Zaangażowanie administracji publicznej w promowanie CSR po 2017 r.

Od 2017 r., kiedy w Polsce faktem stał się wspomniany wcześniej obowiązek raportowania pozafinansowego, administracja rządowa zaktywizowała swoje działania związane z promowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Świadczy o tym m.in. fakt rosnącej liczby publikacji dotyczących CSR w serwisie aktualności www.gov.pl (od kilku w 2016 r. do kilkudziesięciu w 2021 r.)⁶⁷. Są to głównie komunikaty dotyczące projektów wspierających rozwój CSR, jak też działalności Grupy roboczej ds. innowacji dla zrównoważonego rozwoju i CSR, powołanej przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Drugą najbardziej aktywną obecnie jednostką rządową, która podejmuje działania informacyjne związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a dokładnie faktem raportowania tego obszaru, jest Ministerstwo Finansów. Warto jednak zaznaczyć, że podbudowę pod te działania, związane z raportowaniem pozafinansowym, wykonało wcześniej Ministerstwo Gospodarki.

Pierwszą przymiarką do raportowania niefinansowego, było bowiem tzw. raportowanie zintegrowane, które w Polsce zaczęło zyskiwać na popularności od 2013 r. Aby przekonać do niego firmy, ówczesne Ministerstwo Gospodarki wydało „Raportowanie danych pozafinansowych – Przewodnik dla przedsiębiorstw”⁶⁸, w którym przekazało najpotrzebniejsze z punktu widzenia przedsiębiorcy informacje w tym zakresie (m.in. standardy raportowania) oraz wymienia korzyści związane z raportowaniem zintegrowanym. Kolejną publikacją w tym zakresie było „Raportowanie niefinansowe” – poradnik dla przedsiębiorców⁶⁹ wydany w 2016 r. przez Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, funkcjonujący przy ówczesnym Ministerstwie Gospodarki. A następnie, w 2017 r. powstała odświeżona wersja „Raportowanie niefinansowe poradnik dla raportujących”⁷⁰, zawierająca już szereg informacji o dyrektywie 2014/95/UE, która od 2018 r. nakłada na największe polskie firmy obowiązek raportowania.

W 2017 r., w związku z tą dyrektywą, znowelizowana została ustawa o rachunkowości (UoR) i od tego czasu gros działań związanych z propagowaniem raportowania pozafinansowego, przejęło na siebie Ministerstwo Finansów. W 2019 r. wydało ono raport „Raportowanie rozszerzonych informacji niefinansowych za 2017 rok zgodnie z ustawą o rachunkowości – pierwsze doświadczenia i dobre praktyki”⁷¹, w którym podsumowało pierwszy rok obowiązkowego raportowania, analizując 63% łącznej liczby raportów. Ich jakość oceniona została jako zadowalająca, co ma znaczenie w kontekście tego, że większość ze spółek przygotowywała taki raport po raz pierwszy (nie korzystając wcześniej z możliwości dobrowolnego publikowania raportów zintegrowanych).

⁶⁷ Dane analizowane własnoręcznie w serwisie www.gov.pl, poprzez wpisywanie w wyszukiwarce frazy „CSR” i sprawdzanie liczby publikacji z każdego roku, począwszy od 2016.

⁶⁸ <https://www.gov.pl/attachment/849360f4-e5de-42d0-aafe-4dd6eeb99c15> (dostęp: 27.03.2022).

⁶⁹ https://www.csinfo.org/wp-content/uploads/2016/06/Raportowanie-niefinansowe_poradnik-dla-raportujacych.pdf (dostęp: 27.03.2022).

⁷⁰ https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=041fa0d5-333b-4074-b583-6465cda2f687&groupId=764034 (dostęp: 27.03.2022).

⁷¹ https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/03/Raport_MF.pdf (dostęp: 27.03.2022).

Jednak jak wynika z analizy Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, które wraz z Fundacją Standardów Raportowania również analizowało pierwsze obowiązkowe raporty, firmy przygotowywały je w oparciu o różne standardy (np. GRI G4, SIN – Standard Informacji Niefinansowej), nierzadko wręcz bez zasad lub na własnych zasadach⁷².

Wynik ten w pewnym stopniu potwierdza badanie PwC, zrealizowane w maju 2021 r. wśród inwestorów, spółek giełdowych oraz rad nadzorczych. Wynika z niego, że tylko 43% widzi w raportowaniu niefinansowym szansę na pokazanie swojej strategii w obszarze zrównoważonego rozwoju, a 36% ankietowanych nie posiada żadnej strategii niefinansowej⁷³, choć zgodnie z obowiązującymi przepisami są zobowiązani do raportowania tych działań. To pokazuje, że polskim firmom brakuje strategicznego podejścia do CSR. Może to też oznaczać, że administracja, która w pewnym stopniu była odpowiedzialna za przygotowanie firm do raportowania, pomimo podejmowanych działań informacyjnych, nie przekazała przedsiębiorcom jasnych i ujednoliconych wytycznych, w jaki sposób mają raportować.

Konsekwencją tych niemiarodajnych danych, zawartych w raportach, o czym wspomniane było już we wstępie niniejszego artykułu, jest zmiana w sposobie raportowania, czyli wprowadzenie nowej dyrektywy dotyczącej raportowania zrównoważonego rozwoju (CSRD). W związku z tą zmianą, uchwałą z 31 marca 2021 r., podpisaną przez Ministra Finansów, Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej i jednocześnie Przewodniczącego Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, powołana została nowa Grupa robocza do spraw rozwoju raportowania niefinansowego. Członkami grupy są eksperci z dziedziny raportowania niefinansowego oraz przedstawiciele organizacji branżowych. Grupa ma wspomóc spółki i duże firmy, objęte obowiązkiem raportowania, w przygotowaniu się do wypełnienia nowych obowiązków. W październiku 2021 r. miały miejsce warsztaty poświęcone projektowi dyrektywy CSRD.

Z kolei Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej kontynuowało w 2021 r. cykl warsztatów „CSR i innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju”⁷⁴, adresowany do przedsiębiorstw z sektora MŚP, którego celem jest przygotowanie przedsiębiorców do budowania strategii zrównoważonego rozwoju, aby dzięki niej mogli podnieść swoją konkurencyjność i sprostać aktualnym trendom globalnym w zakresie CSR i zrównoważonego rozwoju. Należy pamiętać, że choć obowiązek raportowania zgodny z dyrektywą CSRD obejmie w Polsce ok. 3 tysięcy firm, to nie oznacza to końca unijnych przepisów dotyczących konieczności raportowania, a co za tym idzie podejmowania działań z zakresu CSR i zrównoważonego rozwoju. Im wcześniej firmy zaczną takie działania realizować świadomie, budując w związku z tym strategię zrównoważonego rozwoju, tym łatwiej będzie im przejść do etapu obowiązkowego raportowania działalności niefinansowej i tym więcej zyskają w biznesie.

⁷² <https://pihrb.org/wp-content/uploads/2019/03/RP288681319-Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce-2019.pdf>, s. 5 (dostęp: 27.03.2022).

⁷³ https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/ESG_Miecz_Damoklesa_raport_PwC_2021.pdf, s. 32 (dostęp: 27.03.2022).

⁷⁴ <https://grupaprofesja.com/csr-i-innowacje-dla-zrownowazonego-rozwoju/> (dostęp: 27.03.2022).

5. Podsumowanie

CSR w Polsce charakteryzuje stosunkowo krótka historia, ale też dynamiczny rozwój (zwłaszcza na przestrzeni ostatnich 10 lat). Rośnie poziom wiedzy i świadomości, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, a co za tym idzie rośnie też liczba dobrych praktyk wdrażanych przez firmy. Jak zostało wskazane w powyższym artykule, również od działań administracji publicznej zależy zaangażowanie sektora prywatnego w podejmowanie aktywności z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Odpowiedzi na pytania badawcze, postawione we wstępie, są następujące:

1. Model promocji CSR, przyjęty przez polską administrację publiczną, przed ogłoszeniem dyrektywy CSRD oscylował pomiędzy obserwatorem i patronem. Wówczas żadne konkretne ministerstwo nie było odpowiedzialne za działania związane z promocją tej idei wśród przedsiębiorców. Nie istniała polityka ani strategia CSR, a ciężar działań promocyjnych spoczywał na organizacjach pozarządowych.
2. Po 2017 r. widać zdecydowaną aktywizację dwóch ministerstw – Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Ministerstwa Finansów – w promocję CSR, a konkretnie wszelkich kwestii związanych z nakładanymi na firmy obowiązkami raportowymi. Następuje także aktywizacja Zespołów ds. CSR i Grup Roboczych, działających w celu rozwijania idei. W związku z tym następuje zdecydowane przejście w kierunku modelu patrona.
3. Na podstawie przeprowadzonych analiz można potwierdzić, że po 2017 r. zaangażowanie polskiej administracji rządowej w promocję społecznej odpowiedzialności biznesu, zdecydowanie wzrosło.

Powyższa analiza ukazuje, w jaki sposób zmienia się narracja i zaangażowanie centralnej administracji publicznej w okresie przed i po 2017 r. Planowane są dalsze badania, także w ujęciu regionalnym, mające na celu weryfikację, czy regiony powielają krajowy model promocji społecznej odpowiedzialności biznesu, czy też samodzielnie kształtują swoją politykę promocji i tym samym przyjmują inny model.

6. Dyskusja, rekomendacje

Jak wynika z powyższych analiz, Polska realizuje obecnie model patrona. Być może jednak zmiany, jakie następują w zakresie obowiązkowego raportowania niefinansowego, obejmującego coraz większą liczbę firm, sprawią, że polska administracja publiczna, sama podejmie kroki zmierzające do większego zaangażowania rządu w obszar CSR. Skoro bowiem firmy będą teraz zdawać egzamin ze społecznej i środowiskowej odpowiedzialności, warto, by miały skąd czerpać przykład. Jeśli wymaga się od nich strategii zrównoważonego rozwoju, dobrze, gdyby takową posiadał także polski rząd. Dzięki temu wszystkie działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, będą oparte na podstawowych regulacjach dotyczących poszczególnych obszarów CSR i lepiej skoordynowane, także w kontekście współpracy międzynarodowej. A to poważny krok w kierunku modelu promotora, charakteryzującego większość krajów Europy Zachodniej.

Bibliografia

Publikacje

1. Aguilera R.V., Jackson G., *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*, "Academy of Management Review", 2003, 28 (3), pp. 447–465.
2. Carroll A.B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. „Academy of Management Review”, 1979, 4 (4), pp. 497–505.
3. La Gore W., Mahoney L., Thorne L., *An implicit-explicit examination of differences in CSR practices between the USA and Europe*, "Society and Business Review", 2020, vol. 15 (3), pp. 165–187.
4. Gjolberg M., *Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries*. „Scandinavian Journal of Management”, 2009, 25 (1), pp. 10–22.
5. Kang N., Moon J., *Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms*, "SocioEconomic Review", 2011, 10 (1), pp. 85–108.
6. Lozano J.M., Tencati A., Midttun A., Perrini F., *The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility*, "Business Ethics: A European Review", 2008, vol. 17 (4), pp. 347–364.
7. Matten D., Moon J., *"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, "Academy of Management Review", 2008, 33 (2), pp. 404–424.
8. Nakonieczna J., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
9. Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
10. Tran H., *Differences in corporate social responsibility disclosure between Japan and the USA*, "Journal of Asian Business and Economic Studies" 2018, vol. 25, no. 1, pp. 67–85.
11. M. Żemigła, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Strony www

12. *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, https://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/analiza_instytucjonalna_csr_25.02.2011.pdf (dostęp: 27.03.2022).
13. *Biznes odpowiedzialny w Polsce*, <https://pihrb.org/wp-content/uploads/2019/03/RP288681319-Biznes-odpowiedzialny-w-Polsce-2019.pdf> (dostęp: 27.03.2022).

14. *GREEN PAPER – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF> (dostęp: 27.03.2022).
15. *ESG – miecz Damoklesa czy szansa na strategiczną zmianę?*, https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2021/ESG_Miecz_Damoklesa_raport_PwC_2021.pdf (dostęp: 27.03.2022).
16. *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/> (dostęp: 27.03.2022).
17. *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dot. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF> (dostęp: 27.03.2022).
18. Report *The State of Corporate Sustainability Reporting in the EU*, <https://blog.frankbold.pl/raport2021/> (dostęp: 27.03.2022).
19. Serwis rządowy, www.gov.pl (dostęp: 27.03.2022).

COVID-19 pandemic and growing trends of ESG factors in business models of enterprises as a new challenge in the conditions of uncertainty and turbulence

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie, jak działania ESG przedsiębiorstwa wpływają na ich modele biznesowe w latach 20. XXI w. Zakładamy, że przestrzeganie zasad ESG, realne działania w obszarach środowiskowych i społecznych, otwartość przedsiębiorstwa na interesariuszy zwiększają zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i efektywność realizacji ich modeli biznesowych. Zgodnie z wynikami badań stwierdzono, że realne działania w obszarach ESG są podstawą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w różnych krajach, pomimo problemów pandemii, lockdownów, globalnego spowolnienia gospodarczego w warunkach nieprzewidywalności i niestabilności otoczenia zewnętrznego.

Słowa kluczowe: model biznesowy, interesariusze, działania ESG, czynniki ESG, pandemia

Abstract

The purpose of the article is to study how ESG activities of the enterprise effect on their business models in the 20s of the 21st century. We assume that adherence to the principles of ESG, real activities in the environmental and social areas, the openness of an enterprise to its stakeholders increase corporate sustainability and the efficiency of implementing their business models. According to the results of the study, it was found that real activities in the areas of the ESG are the basis for the sustainable development of enterprises in different countries, despite the problems of the pandemic, lockdowns, the global economic downturn in conditions of unpredictability and instability of the external environment

Keywords: business model, stakeholders, ESG activities, ESG factors, pandemic

Introduction

The COVID-19 pandemic has been an unprecedented challenge for the entire planet, demanding a comprehensive response, a concerted effort by government and business. In general, the pandemic has given an important impetus to human awareness of the important role of ESG factors in economic activity.

Sustainable development and ESG are the growing trends of the last five years in business and society. In 2021, this agenda has become an absolute focus for most marketers, moving from the category of discussions and experiments to real communications and strategies.

⁷⁵ As. Prof., Ph.D., Taras Shevchenko National University of Kyiv.

⁷⁶ MBA Ph.D., Taras Shevchenko National University of Kyiv.

The interest in the agenda is confirmed by the growth of advertising budgets for environmental and social campaigns, increasing the number of applications and relevant nominations at industrial marketing and advertising festivals, the emergence of new profile conferences and workshops, as well as the dynamics of search queries.

Before the COVID-19 crisis, ESG issues were already on the agenda of many companies, but in a pandemic, their importance has grown rapidly. Today, investors play a central role in the decision-making process. On the one hand, the pandemic highlighted the vulnerability of current value chains. Business was not ready for a pandemic, because such a catastrophe has always been assessed as an unlikely risk for any industry. Therefore, companies had to rapidly restructure the usual production processes, supply chains, change the format of interaction with employees, etc. On the other hand, new opportunities, approaches and business models have opened up.

The aim of the study is to analyze the impact of ESG activities on the effectiveness of business models of enterprises.

Hypothesis. In our opinion, strengthening ESG factors will contribute to the efficiency of the business model of the enterprise. The theoretical and methodological basis of the paper is a set of general and special methods of scientific research, the use of which is due to the aim of the paper. The following methods were used in the research process: analysis and synthesis, comparative, induction and deduction, scientific abstraction, decomposition, logical generalizations in the analysis of scientific literature and the results of the practical research; computational-analytical and diagnostic to assess the effectiveness of the implementation of business models of enterprises; diagnostics method to assess the corporate sustainability and ESG activities on the effectiveness of business models of enterprises.

1. Theoretical framework and literature review

Theoretical and practical aspects of creating an effective business model of the enterprise in the face of intensifying competition are covered in the works of A. Afuah⁷⁷, G. Bernarda⁷⁸, A. Gambardella, A. McGahan⁷⁹, D. Debelak⁸⁰, A. Jablonski⁸¹,

⁷⁷ Afuah A., Tucci C., *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill Companies, Irvin 2000.

⁷⁸ Osterwalder A., Pigneur I., Bernarda G., Smith, A., *Value Proposition Design*, Wiley, Hoboken, NJ, USA 2014; p. 320.

⁷⁹ Gambardella A., McGahan A., *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure*, "Long Range Planning", 2010, vol. 43 (2–3), pp. 262–271.

⁸⁰ Debelak D., *Business model made easy*, McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2006.

⁸¹ Jablonski A., Jablonski M., *Business Models in Water Supply Companies-Key Implications of Trust*, "International Journal of Environmental Research and Public Health", 2020, vol. 17, 2770.

H. Kupalova⁸², A. Magomedova⁸³, J. Magretta⁸⁴, Mahmoodi, M.; Roman, M.; Prus, P.⁸⁵, A. Osterwalder, Y. Pigneur⁸⁶, M. Porter⁸⁷, Š. Slávik⁸⁸, N. Strekalova⁸⁹, G. Kharitonova⁹⁰, H. Chesbrough⁹¹, C. Zott⁹² and others. In the works of these scientists, scientific approaches to the essence of the business model of the enterprise are studied.

Methodical bases for assessing the relationship between enterprises and stakeholders are studied in the works of such scientists as: N. Butenko⁹³, P. Drucker⁹⁴, K. Govindan, K. Shankar⁹⁵, Kaminski R., Marcysiak T., Prus⁹⁶, I. Nesterova⁹⁷, J. Remme, A. De Waal⁹⁸,

⁸² Ivashkiv I., Kupalova H., Goncharenko N., Andrusiv U., Streimikis J., Lyashenko O., Yakubiv V., Lyzun M., Lishchynskiy I., Saukh I., *Environmental Responsibility as a Prerequisite for Sustainable Development of Agricultural Enterprises*, "Management Science Letters", 2020, vol. 10, pp. 2973–2984.

⁸³ Magomedova A., Ignatyuk A., Liubkina O., Murovana T., *FiniTech as an innovation challenge: from big data to sustainable development*, [in:] *Proceedings of the International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters*, Kyiv, Ukraine, 20–22 May 2020, vol. 166.

⁸⁴ Magretta J., *Why Business Models Matter*. HBR Publishing Corporation 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (accessed on: 20.04.2022).

⁸⁵ Mahmoodi M., Roman M., Prus P., *Features and Challenges of Agritourism: Evidence from Iran and Poland*, "Sustainability" 2022, vol. 14, pp. 45–55.

⁸⁶ Osterwalder A., Pigneur I., Bernarda G., Smith, A., *Value Proposition Design*, Wiley, Hoboken, NJ, USA 2014;

⁸⁷ Porter, M. *What Is Strategy?*, Harvard Business Review; Harvard Business School Publishing Corporation, Brighton, MA, USA, 1996; pp. 61–78.

⁸⁸ Slávik, Š. *Komparatívna analýza podnikateľských modelov*, Ekon. A Manaz. 2011, 11, 23–43.

⁸⁹ Strekalova N., *The concept of business model: the methodology of system analysis*. "Vestnik" [(Herald) of St. Petersburg State University], 2009, pp. 92–105.

⁹⁰ Kharitonova G., Klimchuk A., *The use of business models in managing a company in a crisis*. "Russia's transport business", 2009, pp. 105–109, <https://cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanie-biznes-modeley-pri-upravlenii-kompaniy-v-usloviyah-krizisa-1> (accessed on: 20.04.2022).

⁹¹ Chesbrough H., *Open Business Models*, Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts 2006.

⁹² Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. "Journal of Management", 2011, vol. 37 (4), pp. 1019–1042.

⁹³ Butenko N., Prokopenko O., Kazanska O., Deineha I., Omelyanenko V., *Communication business processes of industrial enterprises in the conditions of globalization*. "International Journal of Management", 2020, 11, pp. 884–895.

⁹⁴ Drucker P., *Effective Enterprise Management*, Williams, St. Petersburg, Russia, 2008.

⁹⁵ Govindan K., Shankar K. M., Kannan D., *Achieving sustainable development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy: A framework development*, "International Journal of Production Economics", 2020, 227, 107575.

⁹⁶ Kaminski R., Marcysiak T., Prus P., *The development of green care in Poland*, [in:] *Proceedings of the 2018 International Conference Economic Science for Rural Development*, Jelgava, Latvia, 9–11 May 2018, pp. 307–315.

⁹⁷ Nesterova I., *Degrowth Business Framework: Implications for Sustainable Development*, "Journal of Cleaner Production", 2020, vol. 262.

⁹⁸ Remme J., de Waal A., *High performance stakeholder management: What is needed?*, "Measuring Business Excellence", 2020, 24, pp. 367–376.

I. Oleksiv⁹⁹, K. Richter-Akulenko, G. Fyliuk¹⁰⁰, O. Seroka-Stolka, K. Fijorek¹⁰¹, C. Temperli¹⁰² and others.

Thus, I. Oleksiv¹⁰³, in his works, studied the impact of stakeholders on the company, and G. Fyliuk and K. Akulenko¹⁰⁴ assessed the impact of investment attractiveness on the business model of the company. In addition, Ukrainian scientists have proposed a model for assessing the competitiveness and sustainable development of the enterprise. P. Drucker paid special attention to staff as a key stakeholder of the enterprise; research related to socially responsible business and the disclosure of non-financial information about the activities of enterprises, which in turn leads to improved financial performance and is taken to evince a more effective implementation of their business models, is covered in the works of N. Butenko and L. Kot¹⁰⁵, S. Waddock and S. Graves¹⁰⁶, K. Komarova, N. Kovalchuk¹⁰⁷, J. Krasodomska and J. Dyduch¹⁰⁸, H. Tarasiuk, T. Mostenska and others¹⁰⁹.

Despite the growing interest and some studies on the process of business modeling in the scientific and business environment, some aspects, namely the impact of real activities in the areas of the ESG as the basis for the sustainable development of enterprises in different countries remains controversial and needs further research. In particular, a new aspect of the study of this topic is the question of how to implement changes so that they are accepted and supported by the maximum number of stakeholders.

⁹⁹ Oleksiv I., Kharchuk V., *Theoretical and methodological ambushes of enterprise management at ambushes of interests of stakeholders*, "Democr. Vryduvannya", 2014, 13, pp. 48–53.

¹⁰⁰ Akulenko K., Fyliuk G. *Methodological principles of evaluation of investment attractiveness of enterprise*. "Baltic Journal of Economic Studies", 2018, 4, pp. 387–395.

¹⁰¹ Seroka-Stolka O., Fijorek K., *Enhancing Corporate Sustainable Development: Proactive Environmental Strategy, Stakeholder Pressure and the Moderating Effect of Firm Size*, "Business Strategy and the Environment", 2020, vol. 29 (6), pp. 2338–2354.

¹⁰² Temperli C., Blattert C., Stadelmann G., Brändli U.B., Thürig E., *Trade-Offs between Ecosystem Service Provision and the Predisposition to Disturbances: A NFI-Based Scenario Analysis*, "Forest Ecosystems", 2020, vol. 7, p. 27.

¹⁰³ Oleksiv I., Kharchuk V., *Theoretical and methodological...*, *op. cit.*

¹⁰⁴ Akulenko K., Fyliuk G., *Methodological principles...*, *op. cit.*

¹⁰⁵ Butenko N., Kot L., *Methodological approaches to the evaluation of the effectiveness of partnership relations*, "Baltic Journal of Economic Studies", 2019, 5, pp. 42–49.

¹⁰⁶ Graves S., Waddock S., *Institutional Owners and Corporate Social Performance*, "Academy Management Journal", 1994, 37, pp. 1034–1046.

¹⁰⁷ Komarova K., Kovalchuk N.: *Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises* [in Ukrainian], "Innovatsijna Ekonomika", 2016, vol. 162, pp. 25–30.

¹⁰⁸ Dyduch J., Krasodomska J., *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies*, "Sustainability" 2017, vol. 9 (11).

¹⁰⁹ Tarasiuk H., Mostenska T., Pashchenko O., Rudkivskyi O., Burachek I., *Optimization of operation program of manufacturing*. "International Journal of Scientific & Technology Research", 2020, 9, pp. 24–28.

2. Modern scientific approaches to understanding the essence of “effective business model”

In scientific literature, modeling is considered to be the study of any phenomena, processes or systems by building and creating their models. In turn, the models themselves are used to identify the behavior and characteristics of the systems. The concept of “model” comes from the Latin “modulus”, which means a copy or analysis of the process under study, an object or a phenomenon that reflects the main properties of the subject being modeled in terms of the purpose of the study¹¹⁰.

A business model is a simplified system, a concept, a generalized description of an enterprise that reflects how effectively an enterprise interacts with the external environment, with its customers, partners, how it creates added value¹¹¹.

Since the beginning of the twenty-first century, business models have increasingly become the subject of research by scholars and practitioners. A. Afua considers a business model as a way to increase the value of the enterprise itself, focusing on maximizing profitability¹¹². N. Strekalova demonstrates a broader view of the business model, which includes both aspects – value creation and value enhancement¹¹³. N. Revutska concludes that the business model of an enterprise is revealed through its functions:

- defining the company’s mission, strategic vision and development opportunities in existing and prospective markets;
- studying the future priorities of consumers;
- ensuring the optimal distribution of existing resources and focus on mobilizing new (potential) strategic resources;
- organization of an effective system of business processes of the enterprise;
- formation, use and development of intellectual capital;
- identification and implementation of the company’s key competencies;
- attracting investors’ capital;
- increase the market value and profitability of the enterprise;
- increasing competitiveness and ensuring the company’s uniqueness in the market¹¹⁴.

In the 70s and 90s of the twentieth century and even at the beginning of the twenty-first century, the concept of “business model” was used in the economic literature mainly in the context of business processes of an enterprise, engineering and business

¹¹⁰ *New Economic Dictionary*, 3rd ed., Institute for New Economics Moscow 2009, p. 405.

¹¹¹ Osterwalder A., Yves P., *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, Hoboken, NJ, USA, 2010.

¹¹² Afuah A., Tucci C., *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill Companies, Irvin 2000.

¹¹³ Strekalova N., *The concept of business model: the methodology of system analysis*. “Vestnik” [(Herald) of St. Petersburg State University], 2009, pp. 92–105.

¹¹⁴ Revutska N., *Formation of the business model of the enterprise*: thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences: specialty 08.06.01. KNEU, Kyiv 2005.

reengineering. Since 2000, scholars have been defining a business model as a set of elements related to the study of the efficient allocation of enterprise resources, the use of key competencies of the enterprise, the establishment and regulation of relations with consumers, and the study of consumer priorities (current and future). In addition, approaches to creating a value chain based on a value proposition are emerging in the scientific literature. In the early 2000s, P. Thomson, studying the efficiency of an enterprise in the industry and ways to improve its competitiveness, noted that the concept of a business model is closely related, first of all, to the client, his desires, needs and fears. By studying these factors, it becomes clear to the company what kind of product should be produced to meet the needs of the consumer, when consuming which the client will receive maximum benefit and positive impressions.

Thus, the researcher approaches the formation of the concept of “value proposition”, which was later studied and finalized by Swiss scientists and practitioners Yves Pigneur and A. Osterwalder, and subsequently formed the basis of the Canvas business model. The value proposition is a key element of the business model, which is centered on consumer segments, each with its own needs, problems and values. Different consumers solve different problems in their daily activities and perceive the products offered by the company in different ways¹¹⁵.

Thus, we can summarize that the elements of the business model of an enterprise that determine its content are:

- the value proposition contained in the products and services that the company offers to its customers;
- a system of creating a value proposition that includes the company's relationships with suppliers, key customer segments, and the value chain itself;
- assets that the company uses to create value propositions;
- a financial model of the enterprise, which determines both the structure of income and the structure of expenses that the enterprise generates to create value for the consumer.
- in addition, based on the analysis of the essence of the concept of “business model of the enterprise”, we can conclude that the scientific literature clearly distinguishes three main approaches:
- focused on internal business processes and structure: Strekalova N.¹¹⁶, Kharitonova G., Klimchuk A.¹¹⁷;

¹¹⁵ Osterwalder A., Pigneur I., Bernarda G., Smith A., *Value Proposition...*, *op. cit.*

¹¹⁶ Strekalova N., *The concept of business model...*, *op. cit.*

¹¹⁷ Kharitonova G., Klimchuk A., *The use of business models...*, *op. cit.*

- focused on a profit and business processes of the enterprise: A. Afuah¹¹⁸, A. Gambardella¹¹⁹, D. Debelak¹²⁰, J. Mullins¹²¹, T. Wheelen¹²², H. Chesbrough¹²³;
- focused on the formation of value for the external client of the enterprise: Magretta J.¹²⁴, Osterwalder A., Pigneur¹²⁵, Porter M.¹²⁶, Rappa M.¹²⁷, Revutskaya N.¹²⁸, Slávik, Š.¹²⁹, Teece D.¹³⁰, Watsons D.¹³¹, Zott C., Amit R., Massa L.D.¹³².

The first approach is to study the technologies within the company and the business processes of the company, which serve to make a profit. The second involves an even greater concentration on the internal environment and effective organization of the enterprise. The third involves focusing on the value that the company creates for their customers (concentration on the external environment of the enterprise). This approach among the selected is, in our opinion, the most promising, and can provide the company with competitive advantage in the market and financial success.

Thus, the analysis of the business model in terms of its structure indicates the presence of internal and external spheres. The internal sphere is a system that includes a set of elements that the organization controls and manages (value propositions, business processes, technologies, organizational structure, employees, internal resources). The external sphere is a system of elements with which the organization interacts and which affect its activities (consumer segments, partners, competitors, taxes, external resources, industry specifics, global and regional trends, society, the state).

At the same time, some scholars do not include the external environment in the business model. Thus, according to Š. Slávik, and R. Bernard, “the external environment

¹¹⁸ Afuah A., Tucci C., *Internet Business Models...*, *op. cit.*

¹¹⁹ Gambardella A., McGahan A., *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure*, “Long Range Planning”, 2010, vol. 43 (2–3), pp. 262–2710.

¹²⁰ Debelak D., *Business model...*, *op. cit.*

¹²¹ Mullins J., Komisar R., *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business Review Press, US 2009.

¹²² Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford Ch., *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Pearson Education Limited 2018.

¹²³ Chesbrough H., *Open Business Models*, *op. cit.*

¹²⁴ Magretta J., *Why Business...*, *op. cit.*

¹²⁵ Osterwalder A., Yves Y., *Business Model...*, *op. cit.*

¹²⁶ Porter M., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review; Harvard Business School Publishing Corporation, Brighton, MA, USA, 1996; pp. 61–78.

¹²⁷ Rappa M., *Business Models on the Web*, 2010, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (accessed on: 20.04.2022).

¹²⁸ Revutskaya N., *Formation of the business model...*, *op. cit.*

¹²⁹ Slávik Š., *Komparatívna analýza podnikateľských modelov*. “Ekon. A Manaz”. 2011, 11, 23–43.

¹³⁰ Teece D., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning”, 2010, vol. 43 (2–3), pp. 172–194.

¹³¹ Watsons D., *Business Models: Investing in Companies and Sectors with Strong Competitive Advantage*. Harriman House Limited 2005.

¹³² Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model...*, *op. cit.*

may well determine the characteristics of the business model, but it is not a part of it”¹³³. We cannot agree with this opinion, since consumer segments and partners, which are structural units of the external environment and which the enterprise does not control, are included in the business model of the enterprise. In addition, the above-mentioned scholars consider the Canvas business model of A. Osterwalder to be a powerful visualization tool that clearly displays all components and their interrelationships¹³⁴.

Based on the above examples, it can be concluded that the content and essence of the term “business model” has a rather broad interpretation. Some scholars look at the business model from the inside, while others look at it from the outside. In our opinion, only a combination of these two approaches will form a comprehensive view of the business model of an enterprise. In our opinion, the business model of an enterprise is a certain paradigm of organizing and doing business that reflects the internal structure and organization of the enterprise, external relationships with the environment with their detail at each stage of the life cycle in a particular period of time, as well as a certain philosophy and corporate culture. The business model illustrates how an enterprise can convert available limited resources into cash equivalent or other value at a certain point in time by meeting the requirements and expectations of its customers.

It is important to emphasize that a theoretically calculated and seemingly effective business model does not guarantee a company’s success in the market. An important issue is its practical implementation, i.e., how effectively the company uses the developed and implemented business model, whether its employees and management have enough competence and motivation to use it effectively. Therefore, in the process of forming a business model, the company, in our opinion, should work out in detail both the economic feasibility and efficiency of the project, as well as identify the desires and priorities of consumers, their employment and daily tasks, and on this basis form a value proposition. In our opinion, an effective business model should combine two approaches: economic feasibility of the project with customer focus and formation of a unique value proposition (Table 1). In our opinion, in order to ensure the effective implementation of the company’s business model, it is first necessary to calculate the financial feasibility of the project. To this end, we recommend starting from the bottom of the business model matrix (canvas) – financial modeling, i.e., we build a financial model of the enterprise in an Excel spreadsheet. If the project turns out to be financially feasible, then we move on to the next stage of modeling – marketing research (right side of the business model canvas). At this stage, it is important to determine the characteristics of the clientele. Knowing our customers, we begin to study their needs, desires, priorities, tasks, and on this basis we form a value proposition. In the course of the research, it is advisable to use strategic analysis methods, portfolio analysis methods, and the formation of a strategic model of enterprise development.

¹³³ Slávik Š., *Komparatívna analýza...*, op. cit.

¹³⁴ Osterwalder A.; Yves Y., *Business Model...*, op. cit.

Successful and effective combination of these two approaches, i.e. the relationship between the financial model and the marketing research conducted.

Thus, the concept of a business model has many definitions and interpretations. To summarize, some scholars start from the internal processes and subsystems of an enterprise, defining a business model as a complex system, while others focus on the benefits and advantages that an organization can bring to its customers. In our opinion, these two approaches should be combined in defining the business model of an enterprise. After all, an organization is a complex system with all interconnected components, just as it works to meet the needs of its customers.

Table 1. Key factors of an effective business model

Focus on profit	Customer focus
Creation of a financial model of the enterprise, which includes:	Consumer segmentation
Structure of income and expenses of the enterprise	Formation of a value proposition
Cash Flow/ CFROI	Competitor analysis
Performance indicators of investment projects (NPV, IRR, PI, PP, DPB, ARR тощо)	Consideration of stakeholders' interests
Return on investment (ROI)/ Return on equity (ROE)/ Du Pont Model	Influence of suppliers
Return on capital employed (ROCE)/ Return on net assets (RONA)/ Product profitability (CRR)	Application of strategic analysis methods (PEST, SWOT, GAP, KSF, Value Chain)
Earnings before interest, taxes and dividends (EBITDA)	Use of portfolio methods of market analysis (BCG, McKinsey, Shell, Hofer-Schendel matrices)
Market added value (MVA)/ Economic added value (EVA)	Customer experience management
Organizational and legal form of business / organizational structure of the enterprise	Formation of a strategic model of enterprise development: 7S, Porter's Model, Kotler's Model
Modeling of the main business processes of the enterprise	Application of various systems and approaches to quality management, customer, personnel, financial, goal, etc. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, KPI, HRM тощо)
Key metrics that determine the success of a business model (Retention & Engagement / "return" and engagement) and Unit Economics	

Source: compiled by the authors.

The organization's customers should include not only a narrow circle of consumers of its products, but also a wider range of stakeholders in the organization's work: employees, the state, local residents, shareholders, etc. Creating effective relationships with all stakeholders can give to the organization a competitive advantage and ensure its long-term viability and efficiency. Therefore, in our opinion, an effective business model of an enterprise is a business model that is not only focused on meeting the needs of consumers and, at the same time, achieving economic benefits from business activities, but also meets the expectations of stakeholders. In other words, it is a business model that ensures corporate sustainability of the enterprise in the face of unpredictability and instability of the external environment based on consideration of interests and constant production of values for key stakeholders.

3. COVID-19 and its influence on changing business models

During the pandemic, companies began to pay more attention to social responsibility and care for their employees. Due to quarantine, many began to work from home, and so far, not all team members have returned to the office. Therefore, companies have actively invested in digital services and remote infrastructure, which has allowed them to rethink and reconsider their impact on society and the environment.

Germany can be taken as an example. In a short period of time, the COVID-19 pandemic has significantly changed the lives of people in Germany and around the world. Like other EU countries, Germany has used the current situation to build an economy and society that is able to withstand the crisis and at the same time comply with the concept of sustainable development.

The pandemic has stimulated the digitalization and the use of online tools. In the format of remote work, investment in staff training has grown significantly.

At the same time, the value of the brand increases significantly, in the case of its attention to the social and environmental aspects of its activities. According to Kantar, the most serious organizations for sustainable development have increased their brand rating by 175% over the last 12 years, compared to the middle and low SDG (sustainable development goals) with only 86% and 70%, respectively¹³⁵.

McKinsey argues that sustainable development helps brands deal with risks such as political and reputational¹³⁶. According to them, the company's SDG support allows to increase operational efficiency by reducing costs by 5-10%. This thesis finds

¹³⁵ Kwaśniewska A., *What's more important for a brand than having a BRAND PURPOSE? A brand purpose that realistically activates to act*, <https://cmoinsider.pl/en/whats-more-important-for-a-brand-than-having-a-brand-purpose-a-brand-purpose-that-realistically-activates-to-act/> (accessed on: 20.04.2022).

¹³⁶ *Taking ownership of a sustainable future*, McKinsey & Company article, 20th May 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/taking-ownership-of-a-sustainable-future> (accessed on: 20.04.2022).

a logical continuation in the Porter Novelli survey, where 80% of executives noted that responsible companies have a competitive advantage in today's market¹³⁷.

Only 19% of executives of the world's largest companies see climate change as a threat to the company's condition and growth prospects¹³⁸. The main focus of top management is on taking into account factors related to stakeholder trust and investment attractiveness.

4. Real consumer interest and requirements

Consumers are also increasingly interested in sustainable development, ecology and ESG. Even compared to the most active year in terms of the social agenda, 2020, we see a significant increase in interest in these issues. According to a global study by the Dentsu Institute in 2021, consumers know and understand key terms for sustainable development. Awareness and concern for social and environmental issues, as well as the actions being taken to address them, continues to grow.

People understand their contribution to solving problems and are ready to make concrete efforts. According to a new global study by Dentsu Sustainable Lifestyle, in 2021 74% believe that society can be changed through the cumulative effect of individual efforts, and 48% are already switching to brands that reduce their negative impact on the climate or solve social problems¹³⁹. Similar data are provided by the Tetra Pak Index study, according to which about 50% of respondents believe that every decision they make on a daily basis affects the environment¹⁴⁰.

Thus, consumers are increasingly influencing the behavior of companies, to change their business models. According to the study of Toluna, Harris Interactive and Kurundata, 85% believe that brands should be accountable to consumers, and 69% believe that caring for the environment is the most important value of the brand. 47% of people around the world have stopped supporting brands that do not match their values¹⁴¹. According to Tetra Pak, the pandemic has only intensified the overall trend towards conscious consumption – 35% of people are more likely than before the pandemic to choose brands based on their reputation for sustainability¹⁴².

¹³⁷ Porter Novelli, *Executive Purpose Study*, September 2020, https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2020/09/PN_Executive_Research_Report_9.8.2020.pdf (accessed on: 20.04.2022).

¹³⁸ PRI growth 2006–2021, <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri> (accessed on: 20.04.2022).

¹³⁹ Dentsu Institute, *Sustainable Lifestyle receptive survey 2021*, 8th September 2021, <https://institute.dentsu.com/en/articles/199/> (accessed on: 20.04.2022).

¹⁴⁰ Havas Group *Meaningful brands report*, https://www.havasgroup.com/press_release/havas-meaningful-brands-report-2021-finds-we-are-entering-the-age-of-cynicism/2021 (accessed on: 20.04.2022).

¹⁴¹ Tolunacorporate, *Global Barometer Study*, June 2021, https://tolunacorporate.com/wp-content/uploads/2021/06/Wave-16-Barometer-Report_6.16.pdf (accessed on: 20.04.2022).

¹⁴² Ipsos, *The Rewired Consumer Tetra Pak Index 2021*, <https://www.ipsos.com/en/rewired-consumer-tetra-pak-index-2021> (accessed on: 20.04.2022).

In response to these requests, brands are actively developing projects in support of sustainable development goals. According to Toluna, Harris Interactive and Kurundata, among the most relevant areas are the issues of ecological packaging and its further processing¹⁴³.

For example, Nestlé's sustainable development strategy consists of three major blocks: consumer support, local communities (where the production or purchase of ingredients is concentrated) and the planet as a whole. Based on such common goals, each brand identifies the niche in which it operates to achieve them, and develops specific steps to implement them. Among the most popular niches of brands at the moment is a healthy and ecological lifestyle. To promote it, brands are expanding their product lines for healthy eating.

Another example of defining "own niche" is the IKEA brand, which divides the range into 14 product categories depending on their environmental friendliness (made from recycled materials / renewable materials) and marks the products and price tags in the store with them. This helps conscious buyers to easily find the right products, and also becomes an additional channel for transmitting the environmental position of the brand and a tool for involving people in the agenda who are not so attentive to environmental issues and choose products according to other criteria.

Conscious brands have to restructure their internal operational processes so that each division in its normal activities is guided by the principles of sustainable development and can contribute to the implementation. Close cooperation between the teams responsible for sustainable development and marketing is important for the successful implementation of the sustainable development strategy. However, instead of pair work, each often focuses on its own metrics. The point of contact here should be long-term positive change, which cannot be achieved without the close cooperation of marketing experts and experts in the field of sustainable development and relevant strategies. This includes motivating employees and stimulating personal awareness. A good example here is the experience of L'Oreal, which is actively developing the format of internal ESG ambassadors.

5. The role of public institutions in stimulating the ESG agenda

However, consumers expect more responsible behavior from both the state and business. An important role here is played by multinational corporations, which, on the one hand, are part of the challenge and, on the other, drivers of change, new values and sustainable development (SDGs).

In recent years, governments have played a significant role in stimulating investment in low-carbon assets on the one hand, and in forcing market participants to report on the environmental and social consequences of their investments. At the beginning of the

¹⁴³ Toluna, Harris Interactive, Kurundata, *Conscious Consumers: A Year of Change Wave 16 Global Barometer Study*, June 2021, https://tolunacorporate.com/wp-content/uploads/2021/06/Wave-16-Barometer-Report_6.16.pdf (accessed on: 20.04.2022).

pandemic, the German government launched a program to provide financial assistance to businesses to support the social services sector and preserve jobs. In addition, the government has adopted a national investment program of 50 billion euros to finance sustainable transport planning, energy transition and large-scale digitalization¹⁴⁴.

The EU is developing a border carbon tax – tariffs on imported goods, the production of which brings high greenhouse gas emissions¹⁴⁵. The emergence of these additional levies could have a significant impact on exporting companies from developing countries, as they mainly import goods with a high carbon footprint. The introduction of the tax may reduce their competitiveness in the European market, so large extractive companies are increasingly interested in ESG and relevant reporting in terms of export business categories.

6. Influence of investors on the dissemination of ESG criteria for evaluating the performance of enterprises

Investors around the world have realized that ESG criteria can be a reliable indicator of a company's ability to deliver sustainable growth and return on investment. By the beginning of 2021, more than 3,000 companies with more than \$ 100 trillion under their management had signed the initiative as participants¹⁴⁶. In 2022, these companies will need to share data on the ESG factors in investing.

The vast majority of surveyed investors said that with the onset of the pandemic, they began to pay more attention to non-financial performance of companies in developing their investment strategy and decision-making.

According to 86% of respondents¹⁴⁷, today the recommendations of investment analysts will directly depend on the level of maturity of the ESG program and the quality of non-financial indicators of the organization.

According to 77% of surveyed investors (compared to 73% in 2020), when deciding on the distribution and selection of assets in the next two years, they plan to pay considerable attention to assessing the risks of climate change impact on business. According to an EY study¹⁴⁸ for 2021, which analyzed data from more than a thousand companies from different industries, businesses do not always conduct scenario analysis of climate risks. According to the survey, only 41% of organizations in the sample disclosed whe-

¹⁴⁴ *Course for sustainability*, https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-162/Accenture-Sustainability-Survey-2021-RUSSIA.pdf (accessed on: 20.04.2022).

¹⁴⁵ *Trends*, RBC, retrieved 5th July 2021, <https://trends.rbc.ru/trends/green/60e2cbb79a79471e5f5148182021> (accessed on: 20.04.2022).

¹⁴⁶ *PRI growth 2006–2021*, <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri> (accessed on: 22.04.2022).

¹⁴⁷ *Is your ESG data unlocking long-term value. Sixth global institutional investor survey*, November 2021, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-institutional-investor-survey.pdf (accessed on: 22.04.2022).

¹⁴⁸ *Why is progress in climate risk disclosure not accelerating decarbonization*, https://www.ey.com/ru_ru/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2021 (accessed on: 22.04.2022).

ther they were conducting a scenario analysis to assess the possible scale and timing of risks and prepare measures in the event of a pessimistic scenario. On the other hand, Edelman researchers also cite attractive business data – 60% of investors have increased investment in companies with high ESG¹⁴⁹. In addition, the study found that non-financial risks are increasingly affecting decision-making and investment portfolio formation: nearly three-quarters (74%) of respondents said they are more likely to exit an investment if the facility performs poorly in ESG.

At the same time, some analysts believe that in a few years, companies that do not pay attention to work on sustainable development and CSR will not be able to attract borrowed capital. For Ukrainian and Polish companies, good ESG compliance is already an opportunity to create a premium for their assets in the form of, for example, a reduced rate of borrowed capital for compliance with environmental regulations.

In the future, one of the main tasks for investors is likely to be the collection and analysis of data that reflect the relationship between the impact of business on social environment and its financial results. In the absence of such data, it will be difficult for investors to take into account a variety of social factors when forming their investment portfolio.

Investors should motivate companies to revise their organizational strategy in the light of decarbonisation and ESG factors and to develop appropriate mechanisms with a view to the future. In Western capital markets, retail investors have been the drivers of the active development of ESG criteria for valuing companies. These are representatives of the new generation who have expressed concern that their money will be invested in stocks and bonds of companies that harm the environment, use unethical methods of doing business in third world countries, etc. According to the study Dentsu Sustainable Lifestyle, 62% of consumers choose eco-friendly products for their daily needs, even if they are more expensive¹⁵⁰.

7. Sustainability marketing

An important aspect is communication with consumers of companies that are engaged in real initiatives in the field of sustainable development. So-called sustainability marketing helps. If traditional marketing is aimed at the constant growth of consumption, then the marketing of sustainability seeks to balance the economic benefits, benefits to society and nature.

The importance of sustainability marketing is demonstrated primarily by consumer demand. 91% of Dentsu and Microsoft Advertising respondents want brands to show more clearly that they are making positive choices about the planet and the

¹⁴⁹ *Edelman Trust Barometer Special Report*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-12/2019%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20-%20Investor%20Trust.pdf> (accessed on: 22.04.2022).

¹⁵⁰ Dentsu Institute, *Sustainable Lifestyle receptive survey 2021*, <https://institute.dentsu.com/en/articles/199/> (accessed on: 22.04.2022).

environment. And more than a third of respondents (77%) say that in the next 5 years they will buy only responsible and “green” brands¹⁵¹.

Sustainability marketing during a pandemic is as follows:

- COVID-19. Any advertisement that addresses the pandemic, such as calls to stay at home, buy goods without leaving home, wear masks, etc.
- Ecology. Brands call for the disposal of obsolete goods and provide such an opportunity through their own collection and recycling programs. Examples: IKEA (From Another Planet Program), Nivea (Clean Planet Program) and others.
- Social communications. Initiatives aimed at addressing the problems of minorities, socially vulnerable groups and helping children, retirees, people with disabilities, people suffering from various diseases. Often such projects are implemented in conjunction with charitable foundations.
- Help for animals. Actions aimed at forming a culture of responsible attitude to animals and helping homeless animals through the support of organizations involved in their patronage, the development of the volunteer movement¹⁵².

8. Transparency, consumer confidence and accountability

Today, we are witnessing a global demand from consumers for transparency and trust. People want to see consistency in brand promises and actions. In marketing campaigns, they need to show not so much declarations as what they actually do. According to the Havas Meaningful Brands 2021 report, people in general are quite skeptical about brand initiatives and tend to double-check the information that companies broadcast. Companies have become increasingly committed to sustainable development. However, not all communication campaigns reflect a systematic approach that gives consumers the feeling that the business is making projects more “tick”.

Often, when a company is just starting out in sustainable development, it immediately has a desire to talk about it, so the marketing is ahead of sustainable development. This is a big risk, because such cases are called greenwashing: the company says something, but does not do it itself. Greenwashing is a major anti-trend in the field of sustainable development, in which marketers have played a significant role.

Vigilant about the tricks of green marketing, 46% of consumers around the world are already looking for clear eco-labels, and 88% will trust the brand more if it has independent certification or reporting verified by a third-party expert organization¹⁵³.

A more common negative phenomenon is the less popular category of causewashing, which includes not only the “green” but also the social agenda. In essence, this is the same “sin” of sustainability marketing: as a rule, these are one-time actions,

¹⁵¹ Dentsu & Microsoft Advertising Sustainable Media Report, <https://www.dentsu.com/news-releases/the-rise-of-sustainable-media-global-release> (accessed on: 22.04.2022).

¹⁵² Dentsu Institute, *Sustainable Lifestyle...*, *op. cit.*

¹⁵³ Dentsu & Microsoft..., *op. cit.*

“social bribes,” the purpose of which is to create an “image” of a responsible company through PR, without deep immersion and involvement of the expert community.

We see a solution to this problem in the more active participation of institutional investors. Investors should demand better and more reliable non-financial information. Another area for improvement is an improving the regulatory environment for the disclosure of such data, which is the responsibility of legislators and regulators. Despite the importance of ESG reporting, investors are often dissatisfied with the transparency and quality of the data provided, especially in terms of their relevance.

At the moment, there is no single evaluation system, list of generally accepted criteria or ratings on the market are only individual agencies are presented that evaluate ESG factors according to their internal methodologies. There is a clear lack of regulation that will allow for the verification and comparison of disclosed ESG information. It is necessary to ensure the quality and transparency of corporate ESG data based on common global standards. This, in turn, will contribute to more competent business management, as well as building and maintaining the trust between companies, investors and their customers.

The need for detailed and reliable information on ESG-indicators and related analytics is only growing and businesses need to improve the mechanisms for collecting and aggregating relevant information and take responsibility for their own data.

9. Conclusions

The development of an effective business model is based, in particular, on the identification of key stakeholders and the important issues that lie in the plane of their needs and expectations. This will increase the effectiveness of the business modeling process, allow you to plan in advance the necessary resources to meet stakeholder expectations, and avoid potential non-financial risks and problems.

Analysis of current trends in the expectations of consumers and other stakeholders confirms, that consumers are increasingly interested in sustainable development, ecology and ESG and choose the brands that reduce their negative impact on the climate or solve social problems.

In order to give due weight to the ESG agenda and its role in economic recovery and sustainable development after the pandemic, both companies, which is publishing ESG-reports and investors as users of such reports need to take a number of important steps:

- Businesses need to understand what information about risks needs to be disclosed in ESG-reporting; to correlate financial and non-financial indicators to assess the impact of the latter on the final result; as well as more active interaction with investors to obtain relevant requirements for the disclosure of information in ESG-reporting, which will stand out from the competition.
- Investors should increase the importance of ESG factors by including them in their investment policies and mechanisms; review approaches to climate risk assessment

in favor of scenario analysis to understand and interpret the possible consequences of such risks and develop a clear data analysis strategy.

The 2020s are a decade of action to achieve the SDGs (UN Sustainable Development Goals), so there is an increasing shift from words to deeds, from declarations of intent to concrete change, dimension and KPI. This is a movement towards all stakeholders: states are beginning to regulate and stimulate the ESG aspects; institutional investors are paying more and more attention to ESG factors; brands, governments and the third sector strengthen sustainable communications and the audience checks these statements and evaluates them on real results, not promises (buying specific brands and their products).

The local COVID agenda is weakening and everything related to ecology and climate change is rapidly taking its place. Another important trend of the future is the transition from carbon neutrality, which is now the goal of many companies for 10–30 years, to a positive impact on the environment and climate (climate positive). Thus, brands will focus on what changes in the biosphere they contribute to, for example, the restoration of forests, water resources, etc.

References

1. Amel-Zadeh A., Serafeim G., *Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey*, “Financial Analysts Journal”, 2018, vol. 74 (3), pp. 87–103.
2. Afuah A., Tucci C. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill Companies, Irvin 2000.
3. Akulenko K., Fyliuk G. *Methodological principles of evaluation of investment attractiveness of enterprise*. “Baltic Journal of Economic Studies”, 2018, 4, pp. 387–395.
4. Doro A., Cheng S., Lioui A., Tarelli A., *Sustainable investing with ESG rating uncertainty*, “Journal of Financial Economics”, 2021, vol. 145 (2), Part B, pp. 642–664.
5. Baldi F., Pandimiglio A., *The role of ESG scoring and greenwashing risk in explaining the yields of green bonds: A conceptual framework and an econometric analysis*, “Global Finance Journal”, 2022, vol. 52, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2022.100711>.
6. Bruna M.G., Loprevite S., Raucci D., Ricca B., Rupo D., *Investigating the marginal impact of ESG results on corporate financial performance*, “Finance Research Letters”, 2022, vol. 47, 102828, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102828>.
7. Butenko N., Prokopenko O., Kazanska O., Deineha I., Omelyanenko V. *Communication business processes of industrial enterprises in the conditions of globalization*. “International Journal of Management”, 2020, 11, pp. 884–895. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.081>.
8. Butenko N., Kot L., *Methodological approaches to the evaluation of the effectiveness of partnership relations*. “Baltic Journal of Economic Studies”, 2019, 5, 42–49.
9. Chen B., Ioannou I., Serafeim G., *Corporate social responsibility and access to finance*, “Strategic Management Journal”, 2014, vol. 35 (1), pp. 1–23.

10. Chesbrough H., *Open Business Models*, Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts 2006.
11. *Course for sustainability*, https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-162/Accenture-Sustainability-Survey-2021-RUSSIA.pdf (accessed on: 20.04.2022).
12. Debelak D., *Business model made easy*. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2006.
13. Dentsu Institute, *Sustainable Lifestyle receptive survey 2021*, 8th September 2021, <https://institute.dentsu.com/en/articles/199/> (accessed on: 22.04.2022).
14. *Dentsu & Microsoft Advertising Sustainable Media Report*, 7th December 2021. URL: <https://www.dentsu.com/news-releases/the-rise-of-sustainable-media-global-release> (accessed on: 22.04.2022).
15. Drucker P., *Effective Enterprise Management*, Williams, St. Petersburg, Russia, 2008.
16. Dyduch J., Krasodomska J., *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Empirical Study of Polish Listed Companies*, "Sustainability", 2017, vol. 9 (11).
17. Edelman Trust Barometer Special Report, 4th December 2019, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-12/2019%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20-%20Investor%20Trust.pdf> (accessed on: 20.04.2022).
18. Gambardella A., McGahan A., *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure*, "Long Range Planning", 2010, vol. 43 (2–3), pp. 262–271.
19. Govindan K., Shankar K.M., Kannan D., *Achieving sustainable development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy: A framework development*, "International Journal of Production Economics", 2020, 227, 107575, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107575>.
20. Graves S., Waddock S., *Institutional Owners and Corporate Social Performance*, "Academy Management Journal", 1994, 37, pp. 1034–1046, <https://doi.org/10.2307/256611>.
21. *Havas Group Meaningful brands report*, May 2021, https://www.havasgroup.com/press_release/havas-meaningful-brands-report-2021-finds-we-are-entering-the-age-of-cynicism/ (accessed on: 20.04.2022)..
22. *Ipsos The Rewired Consumer Tetra Pak Index 2021*, 20th October 2021, <https://www.ipsos.com/en/rewired-consumer-tetra-pak-index-2021> (accessed on: 20.04.2022)..
23. *Is your ESG data unlocking long-term value. Sixth global institutional investor survey*, November 2021, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-institutional-investor-survey.pdf (accessed on: 22.04.2022).
24. Ivashkiv I., Kupalova H., Goncharenko N., Andrusiv U., Streimikis J., Lyashenko O., Yakubiv V., Lyzun M., Lishchynskyi I., Saukh I., *Environmental Responsibility as a Prerequisite for Sustainable Development of Agricultural Enterprises*, "Management Science Letters", 2020, vol. 10, pp. 2973–2984.

25. Jablonski A., Jablonski M., *Business Models in Water Supply Companies-Key Implications of Trust*, "International Journal of Environmental Research and Public Health", 2020, vol. 17, 2770. <https://doi.org/10.3390/ijerph17082770>.
26. Kaminski R., Marcysiak T., Prus P., *The development of green care in Poland*, [in:] *Proceedings of the 2018 International Conference Economic Science for Rural Development, Jelgava, Latvia, 9–11 May 2018*, pp. 307–315.
27. Khan M., Serafeim G., Yoon A., *Corporate sustainability: First evidence on materiality*, "Accounting Review", 2016 vol. 91, no. 6, pp. 1697–1724.
28. Kharitonova G., Klimchuk A., *The use of business models in managing a company in a crisis. Russia's transport business*, 2009, pp. 105–109, <https://cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanie-biznes-modeley-pri-upravlenii-kompaniyei-v-usloviyah-krizisa-1> (accessed on: 20.04.2022).
29. Komarova K., Kovalchuk N.: *Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises* [in Ukrainian], "Innovatsijna Ekonomika", 2016, vol. 162, pp. 25–30.
30. Kwaśniewska A., *What's more important for a brand than having a BRAND PURPOSE? A brand purpose that realistically activates to act*, <https://cmoinsider.pl/en/whats-more-important-for-a-brand-than-having-a-brand-purpose-a-brand-purpose-that-realistically-activates-to-act/> (accessed on: 20.04.2022).
31. Lin A.J., Chang H.Y., Hung B., *Identifying Key Financial, Environmental, Social, Governance (ESG), Bond, and COVID-19 Factors Affecting Global Shipping Companies – A Hybrid Multiple-Criteria Decision-Making Method*, "Sustainability" [Switzerland], 2022, vol. 14 (9).
32. Lioui A., Tarelli A., *Chasing the ESG factor*, "Journal of Banking and Finance", June 2022.
33. Magomedova A., Ignatyuk A., Liubkina O., Murovana T., *FinTech as an innovation challenge: from big data to sustainable development*, [in:] *Proceedings of the International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological, Social and Economic Matters, Kyiv, Ukraine, 20–22 May 2020*, vol. 166, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613027>.
34. Magretta J., *Why Business Models Matter*. HBR Publishing Corporation 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (accessed on: 20.04.2022).
35. Mahmoodi M., Roman M., Prus P., *Features and Challenges of Agritourism: Evidence from Iran and Poland*, "Sustainability", 2022, vol. 14, pp. 45–55, <https://doi.org/10.3390/su14084555>.
36. Mullins J., Komisar R., *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business Review Press, US 2009.
37. Nesterova I., *Degrowth Business Framework: Implications for Sustainable Development*, "Journal of Cleaner Production", 2020, vol. 262.
38. *New Economic Dictionary*, 3rd ed., Institute for New Economics Moscow 2009, 405.

39. Oleksiv I., Kharchuk V., *Theoretical and methodological ambushes of enterprise management at ambushes of interests of stakeholders*, „Democr. Vryduvannya” 2014, 13, pp. 48–53.
40. Osterwalder A., Yves P., *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challenger*, Wiley, Hoboken, NJ, USA, 2010.
41. Osterwalder A., Pigneur I., Bernarda G., Smith, A., *Value Proposition Design*, Wiley, Hoboken, NJ, USA 2014.
42. Park S.R., Oh K.S., *Integration of ESG Information Into Individual Investors’ Corporate Investment Decisions: Utilizing the UTAUT Framework*, “Frontiers in Psychology”, 2022, vol. 13.
43. Porter, M. *What Is Strategy?*, Harvard Business Review; Harvard Business School Publishing Corporation, Brighton, MA, USA, 1996; pp. 61–78.
44. Porter Novelli, *Executive Purpose Study*, September 2020, https://www.porternovelli.com/wp-content/uploads/2020/09/PN_Executive_Research_Report_9.8.2020.pdf (accessed on: 20.04.2022).
45. *PRI growth 2006–2021*. URL: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri> (accessed on: 20.04.2022).
46. Rappa M., *Business Models on the Web*, 2010, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (accessed on: 20.04.2022).
47. Remme J., de Waal A., *High performance stakeholder management: What is needed?*, “Measuring Business Excellence”, 2020, 24, pp. 367–376. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2019-0077>.
48. Revutska N., *Formation of the business model of the enterprise*: thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences: specialty 08.06.01. KNEU, Kyiv 2005.
49. Seroka-Stolka O., Fijorek K., *Enhancing Corporate Sustainable Development: Proactive Environmental Strategy, Stakeholder Pressure and the Moderating Effect of Firm Size*, “Business Strategy and the Environment”, 2020, vol. 29 (6), pp. 2338–2354.
50. Slávik Š., *Komparatívna analýza podnikateľských modelov*, “Ekonomika a manažment”, 2011, vol. 11, pp. 23–43.
51. Strekalova N., *The concept of business model: the methodology of system analysis*. “Vestnik” [(Herald) of St. Petersburg State University], 2009, pp. 92–105.
52. *Taking ownership of a sustainable future*, McKinsey & Company article, 20th May 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/taking-ownership-of-a-sustainable-future> (accessed on: 20.04.2022).
53. Tarasiuk H., Mostenska T., Pashchenko O., Rudkivskyi O., Burachek I., *Optimization of operation program of manufacturing*, „International Journal of Scientific & Technology Research”, 2020, 9, pp. 24–28.
54. Teece D., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning”, 2010, vol. 43 (2–3), pp. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
55. Temperli C., Blattter C., Stadelmann G., Brändli U.B., Thürig E., *Trade-Offs between Ecosystem Service Provision and the Predisposition to Disturbances: A NFI-Based Scenario Analysis*, “Forest Ecosystems”, 2020, vol. 7, 27. pp.1–17.

56. Toluna, Harris Interactive and Kurundata, *Conscious Consumers: A Year of Change Wave 16 Global Barometer Study*, June 2021, https://tolunacorporate.com/wp-content/uploads/2021/06/Wave-16-Barometer-Report_6.16.pdf (accessed on: 20.04.2022).
57. Tolunacorporate.com, *Global Barometer Study*, June 2021, https://tolunacorporate.com/wp-content/uploads/2021/06/Wave-16-Barometer-Report_6.16.pdf (accessed on: 20.04.2022).
58. *Trends*. RBC, retrieved 5th July 2021, <https://trends.rbc.ru/trends/green/60e2cb-b79a79471e5f514818> (accessed on: 20.04.2022).
59. Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford Ch., *Concepts in Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*, Pearson Education Limited 2018.
60. *Why is progress in climate risk disclosure not accelerating decarbonization*, https://www.ey.com/ru_ru/climate-change-sustainability-services/risk-barometer-survey-2021 (accessed on: 22.04.2022).
61. Watsons D., *Business Models: Investing in Companies and Sectors with Strong Competitive Advantage*. Harriman House Limited, 2005.
62. Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. "Journal of Management", 2011, vol. 37 (4), pp. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

New Evidence on M&A: A Study of the Transactions Structure in the US¹⁵⁶

Streszczenie

Fuzje i przejęcia są badane od dziesięcioleci, jednak wyniki dotyczące zysków z M&A (*Mergers & Acquisitions*) są niespójne. Celem niniejszego artykułu jest dostarczenie nowych dowodów na podstawie aktualnych danych dotyczących fuzji i przejęć oraz wykazanie, że należy wziąć pod uwagę ich specyfikę. Badamy najnowszą próbę fuzji i przejęć w USA, opisujemy wielkość i strukturę transakcji. Następnie, wykorzystując algorytm uczenia maszynowego t-SNE, ilustrujemy efekt grupowania pomiędzy podobnymi transakcjami pod względem wartości akcji po skategoryzowaniu według motywu transakcji i branży, dodatkowo wskazując nieliniowości w danych. Twierdzimy, że zrozumienie złożonej struktury fuzji i przejęć jest ważnym krokiem, a nawet proste próby kategoryzacji powinny pomóc w znalezieniu wspólnych motywów i cech transakcji fuzji i przejęć oraz pomóc w przewidywaniu zysków z transakcji z większą dokładnością.

Słowa kluczowe: fuzje i przejęcia, struktura fuzji i przejęć, motywy fuzji i przejęć, kategoryzacja fuzji i przejęć

Abstract

Mergers and Acquisitions have been researched for decades; however, the results on gains from M&A are inconsistent. The purpose of this paper is to provide new evidence on the up-to-date data on M&A, and demonstrate that the specifics must be taken into account. We investigate the newest sample of M&A in the US, and describe the volumes and structure of the deals. Next, using t-SNE machine learning algorithm we illustrate the clustering effect between similar deals in terms of stock value after categorizing by deal motive and industry, additionally outlining non-linearities in the data. We argue that understanding complex M&A structure is an important step, and even straightforward categorization attempts should help find common motives and characteristics of M&A deals, and assist in predicting transaction gains with higher accuracy.

Keywords: Mergers and Acquisitions, M&A structure, M&A motives, M&A categorization

Introduction

Mergers and acquisitions have been extensively researched over the years. Historically, the frequency of mergers and acquisitions has occurred in waves of varying intensity¹⁵⁷, but over the past decades, the M&A market has seen significant increases

¹⁵⁴ Student, Uniwersytet Warszawski.

¹⁵⁵ Dr, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

¹⁵⁶ Publikacja powstała w ramach projektu pozakonkursowego MNiSW „Szkola Orłów”, na podstawie umowy podpisanej pomiędzy MNiSW a UW, umowa nr MNiSW/2020/142/DIR/KH podpisana w dn. 26 maja 2020 r. Projekt dofinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020.

¹⁵⁷ Town R.J, *Merger waves and the structure of merger and acquisition time-series*, “Journal of Applied Econometrics”, 1992, 7 (1): pp. 83–100; Ahern K.P., Harford J., *The Importance of Industry Links in Merger Waves*, “The

in both the number and value of deals. And even taking all this into account, a number of issues still remain unresolved or at least controversial. M&A are quite extraordinary events, sometimes enabling a firm to even double its size in a matter of several months. Consequently, one of the issues that are of high significance for researchers, as well as investors, shareholders, and managers, is the transaction gains and their determinants.

The most common theoretical justification for M&A activities is the concept that the sum of the combination of two companies is greater than their individual parts (i.e., $2 + 2 = 5$)¹⁵⁸. Unfortunately, research in the field of M&A does not unequivocally support apparent enthusiasm for the practice. What is more, up to this day empirical research has not discovered general motives or universal incentives of M&A that would allow to predict transaction gains for participating firms, and researchers have had difficulties with consistently identifying the determinants of gains (or losses) on their samples.

In recent years M&A market have seen changes and challenges, and the purpose of this work is to provide new evidence on the up-to-date mergers and acquisitions, updating existing data and expanding the scope of available research. This study presents the newest dataset of M&A in the United States with tens of thousands of transactions, and provides descriptive and statistical analysis, taking into consideration contributions of the previous studies. Moreover, in this paper, as well as in other studies, the fact of numerous methodological differences, just as much as differences in samples and research measures, in the studies that already exist is pointed out and elaborated on. There are indications from the researchers that such differences are one of the reasons for the discrepancy in the results. However, we tend to believe that existing methodological differences, though valid, are not imperative, and discuss another possible explanation for the varying results of the studies.

In this paper, it is argued that being presented with immense volumes of M&A each year, transaction analysis devoid of more refined adjustments and division into more specific subgroups than just transaction type is already flawed, and the results of the analysis may differ regardless of the methodology. It is pivotal to choose proper approaches and use appropriate methods for each individual subgroup, and then it may be possible to discover the determinants of transaction gains, which do not need to be universal, and may be specific to certain subgroups, such as different economic sectors, geographic regions, or institutional differences¹⁵⁹. The same goes for a company's motives to merge or acquire, which is even more important these days, when global

Journal of Finance", 2014, 69 (2): pp. 527–576.

¹⁵⁸ King D.R., Dalton D.R., Daily C.M., Covin J.G., *Meta-analyses of Post-acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators*, "Strategic Management Journal", 2004, 25 (2): pp. 187–200.

¹⁵⁹ See: Mitchell M.L., Mulherin J.H., *The Impact of Industry Shocks on Takeover and Restructuring Activity*, "Journal of Financial Economics", 1996, 41: 193–229; Andrade G., Stafford E., *Investigating the Economic Role of Mergers*, Harvard Business School Working Paper, 1999; Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence and Perspectives on Mergers*, "Journal of Economic Perspectives", 2001, 15 (2): pp. 103–120; Iwasaki I., Kočenda E., Shida Y., *Distressed acquisitions: Evidence from European emerging markets*, "Journal of Comparative Economics", 2021, 49 (4): pp. 962–990.

events and crises such as the COVID-19 pandemic, the consequences of which is impossible to immediately study, can cause structural changes on the market and easily shift what were once considered established patterns. In this paper, using machine learning algorithm we illustrate the clustering effect between similar deals in terms of market value after categorizing by deal purpose and industry, additionally outlining non-linearities in the data. Though the relationship directly between M&A gains and categorization remains an issue for further research, it is likely that by analyzing a certain cluster of transactions in a homogeneous economic and institutional environment, it would be possible to distinguish the determinants of success or failure of M&A, most probably specific to this cluster.

The paper is organized as follows. In Section 2, the literature on the topic is reviewed. In Section 3, the data, and theoretical underpinning with hypothesized impacts are described. In Section 4, the results of our analysis are brought forth. Section 5 is the conclusion.

1. Literature review

Mergers and acquisitions are one of the most researched areas in finance; however, some basic issues still remain unresolved. Over the last decades, empirical research has revealed a great deal about M&A trends and characteristics, although at the same time the results of many studies remain controversial.

Historically, the frequency of mergers and acquisitions has occurred in waves of varying intensity¹⁶⁰, and there is evidence that within a wave, M&A strongly cluster by industry¹⁶¹. What is more, it has been documented that such waves can occur within individual industries¹⁶². One of the possible explanations of when M&A occur, supported by consistent results of several studies, are shocks. In the introduction to *Mergers and Productivity*, a collection of in-depth case studies of mergers, Steven Kaplan¹⁶³ concludes, “a general pattern emerges from these studies. It is striking that most of the mergers and acquisitions were associated with technological or regulatory shocks.” Andrade et al.¹⁶⁴ report that industry shocks and deregulations were key drivers of merger activity at the end of the previous millennium. These conclusions have given us a better understanding of M&A processes, nevertheless the results need to be updated, and the evidence expanded to more recent decades. At the same time, on the issue of why mergers and acquisitions occur, what drives them, and what makes some transactions successful and others disastrous, research success has been more limited.

¹⁶⁰ Town R.J., *Merger waves...*, *op. cit.*; Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence and Perspectives on Mergers*, “Journal of Economic Perspectives”, 2001, 15 (2): pp. 103–120, 2001.

¹⁶¹ Mitchell M.L., Mulherin J.H., *The Impact of...*, *op. cit.*

¹⁶² Ahern K.P., Harford J., *The Importance of Industry...*, *op. cit.*

¹⁶³ Kaplan S.N., *Introduction*, [in:] *Mergers and Productivity*, S. Kaplan, ed., University of Chicago Press / NBER, Chicago 2000.

¹⁶⁴ Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence...*, *op. cit.*

Economic theory has offered several possible explanations for why M&A may occur: efficiency-related reasons that often involve synergy, attempts to over-expand or to replace internal development with external growth, market discipline, as in the case of better management over an acquired asset; attempts to create market power or even the managers' empire-building behavior; trying to capture financial and tax benefits and taking advantage of opportunities for diversification and risk management. Most of the theories are general enough to explain some of the mergers and acquisitions, but too general to explain all of them, and even more so to be the universal drivers of such processes. Andrade and Stafford¹⁶⁵ state, that "merger activity is motivated by both firm-level and industry-level forces that can be generally described as either "expansionary" or "contractionary". We find strong support... for the existence of both components...". But acquiring firms can undergo a merger or acquisition for a mix of reasons, and the same goes for acquired companies¹⁶⁶. And these motives may differ, from one country to another, from one industry to another – overall, from one cluster to another.

It is crucial to take into account that there are serious methodological concerns with examining motives, structure and effects of M&A in the existing literature. Applying different, sometimes complementary, but sometimes even opposite methodologies to different samples – larger and smaller, possessing different specific characteristics, with various control groups, and different time periods – has led to a variety of inconclusive results. Kaplan¹⁶⁷ concludes that large sample studies cannot possibly capture the richness of the economic effects of mergers, and, with some frequency, will not even capture the direction of these effects.

Moreover, there is still no answer to the question of what are the determinants of M&A gains. Andrade et al.¹⁶⁸ state that underlying sources of the gains from mergers and acquisitions have not been identified. King et al.¹⁶⁹ conclude that the impact of the variables specified in existing literature is insignificant, and that there are unidentified variables that explain substantial variance in the post-transaction performance. Already at the end of the previous millennium, Magenheimer and Mueller¹⁷⁰ noted, that "authors have been asking different questions... and, not surprisingly, have come up with different answers". The vast majority of existing literature on the topic examined the whole pool of mergers and/or acquisitions. However, the large sample nature of such studies, which tend to combine transactions with different motivations, and the consequent noisiness of the data, have made it next to impossible for traditional

¹⁶⁵ Andrade G., Stafford E., *Investigating the Economic...*, *op. cit.*

¹⁶⁶ See, e.g.: Pautler P.A., *Evidence on mergers and acquisitions*, "Antitrust Bulletin", 2003, 48: 119–221.

¹⁶⁷ Kaplan S.N., *Introduction*, *op. cit.*

¹⁶⁸ Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence...*, *op. cit.*

¹⁶⁹ King D.R., Dalton D.R., Daily C.M., Covin J.G., *Meta-analyses of Post-acquisition...*, *op. cit.*

¹⁷⁰ Magenheimer E.B., Mueller D.C., *Are acquiring firm shareholders better off after an acquisition?*, [in:] *Knights, Raiders and Targets*, Coffee J., Lowenstein L., Rose-Ackerman S., eds., Oxford University Press, Oxford, UK 1988, pp. 171–193.

research methods to address the issues discussed in this paper, regardless of the used methodologies. The initial stage of future studies should be examining the structure of the transactions. Understanding the structure is an important step, as it allows to identify certain trends on the market, as well as analyze the transaction results with higher accuracy. There are already attempts to group M&A into more specific subgroups, for instance by analyzing only transactions in a selected industry, economic sector or geographic region, as well as using more complex grouping methods. Analyzing mergers and acquisitions using transaction network features, Shao et al.¹⁷¹ argue that “before conducting research, M&A must be categorized, taking into account M&A complexity and corporate strategy.” As Ahern and Harford¹⁷² conclude, industry characteristics affect many decisions and the structure of the industry network could determine how industry-level M&A activity (hence rising from a subgroup) aggregates into an economy-wide M&A wave.

2. Data

The dataset of U.S. M&A deals is obtained from the Thomson Reuters Eikon Database, and analyze the transactions announced over the last decade. Our M&A data must meet the following criteria:

- the announcement and completion dates of deals are dated 2011–2021;
- deals are listed as completed;
- only domestic deals are included;
- overlapping cases are included.

Our deals are domestic for the purpose of avoiding the impact of cross-border character of the transactions¹⁷³. It is also important to note that in order to adequately include in our analysis M&A deals in which the acquiror is a conglomerate, we determine the economic sector in which the transaction took place in accordance with the sector of the target’s main economic activity.

The full sample that meets the criteria above is composed of 97991 deals. Descriptive statistics are presented in the Tables below. Panel A reports the annual numbers and growth rates of all M&A deal types announced and completed during 2011–2021.

The sample consists of 97991 completed M&A deals between the US firms during the 2011–2021 period. We obtain our data from Thomson Reuters Eikon Database.

¹⁷¹ Shao B., Asatani K., Sasaki H., Sakata I., *Categorization of mergers and acquisitions using transaction network features*, “Research in International Business and Finance”, 2021, 57. pp. 1523–1527

¹⁷² Ahern K.P., Harford J., *The Importance of Industry Links in Merger Waves*, “The Journal of Finance”, 2014, 69 (2), pp. 527–576

¹⁷³ André P., Kooli M., L’Her J., *The Long-Run Performance of Mergers and Acquisitions: Evidence from the Canadian Stock Market*, “Financial Management”, 2004, 33 (4), pp. 27–43; Bertrand O., Zitouna H., *Domestic versus cross-border acquisitions: which impact on the target firms’ performance?*, “Applied Economics”, 2008, 40 (17), pp. 2221–2238.

Table 1. Descriptive Statistics of M&A Deals

Panel A. Distribution by Year			
Year	Number of Deals	Growth Rate (%)	Total Share (%)
2011	6878	–	7,02
2012	7230	5,12	7,38
2013	7605	5,19	7,76
2014	8335	9,60	8,51
2015	8692	4,28	8,87
2016	8888	2,25	9,07
2017	10501	18,15	10,72
2018	9771	-6,95	9,97
2019	8889	-9,03	9,07
2020	9335	5,02	9,53
2021	11867	27,12	12,11
<i>Total/ Average</i>	97991	6,08	100

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

We note a general growth trend (+6,08% on average), with expected declines in the early COVID-19 years, and a huge increase (+27,12%, which is 21,04% above the average growth rate) in the number of deals in the last year of the analysis.

Panel B presents the distribution of all M&A deals by macroeconomic sectors. Predictably, the High Technology sector has dominated the M&A market during the last decade, by an even wider margin in the last 3 (pandemic) years.

Panel C displays the distribution of transaction types of the whole sample, where:

- Acquisition – 100% of a company is spun off or split off;
- Acquisition of Assets – the assets of a company, subsidiary, division, or branch are acquired, and also an acquisition of a company without given consideration sought;
- Acquisition of Certain Assets – “certain assets” of a company, subsidiary, or division are acquired, according to the source;
- Acquisition of Majority Interest – the acquiror holds less than 50% and acquires 50% or more, but less than 100% of the stock;
- Acquisition of Partial Interest – the acquiror holds less than 50% and acquires less than 50%, or an acquiror holds over 50% and acquires less than 100% of the stock;
- Acquisition of Remaining Interest – the acquiror holds over 50% and acquires 100% of the stock;
- Exchange Offer – the company offers to exchange its new securities for its equity securities outstanding, securities convertible into equity, or non-convertible debt securities; or an offer of replacing the existing loan with a new facility during a debt restructuring;
- Merger – a combination of business or an acquisition of 100% of a company's stock;

- Buyback – the company buys back its equity securities, either on the open market, through privately negotiated transactions, or a tender offer;
- Recapitalization – the company undergoes a shareholders' leveraged recapitalization and issues a special one-time dividend, allowing shareholders to retain an equity interest in the company.

Table 2. Descriptive Statistics of M&A Deals (Continued I)

Panel B. Distribution by Economic Sector											
Sector / Year	Number of Deals Share (%)										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>High Technology</i>	1348	1327	1276	1526	1625	1491	1742	1956	1747	2300	3245
	19,60	18,35	16,78	18,31	18,70	16,78	16,59	20,02	19,65	24,64	27,34
<i>Healthcare</i>	763	741	755	792	940	989	1134	1059	895	1086	1507
	11,09	10,25	9,93	9,50	10,81	11,13	10,80	10,84	10,07	11,63	12,70
<i>Industrials</i>	711	879	852	937	905	978	1120	1070	1077	1115	1455
	10,34	12,16	11,20	11,24	10,41	11,00	10,67	10,95	12,12	11,94	12,26
<i>Consumer Products</i>	689	779	874	921	995	1058	1335	1224	1083	1050	1412
	10,02	10,77	11,49	11,05	11,45	11,90	12,71	12,53	12,18	11,25	11,90
<i>Financials</i>	821	838	871	1004	1056	1058	1257	1191	1232	1111	1346
	11,94	11,59	11,45	12,05	12,15	11,90	11,97	12,19	13,86	11,90	11,34
<i>Media and Entertainment</i>	513	541	679	622	706	616	808	728	551	472	592
	7,46	7,48	8,93	7,46	8,12	6,93	7,69	7,45	6,20	5,06	4,99
<i>Real Estate</i>	360	449	650	629	667	789	1043	714	751	639	487
	5,23	6,21	8,55	7,55	7,67	8,88	9,93	7,31	8,45	6,85	4,10
<i>Retail</i>	273	337	326	372	395	484	557	394	362	384	479
	3,97	4,66	4,29	4,46	4,54	5,45	5,30	4,03	4,07	4,11	4,04
<i>Materials</i>	434	427	351	464	430	403	431	392	339	332	432
	6,31	5,91	4,62	5,57	4,95	4,53	4,10	4,01	3,81	3,56	3,64
<i>Energy and Power</i>	589	537	531	630	523	591	522	572	448	414	421
	8,56	7,43	6,98	7,56	6,02	6,65	4,97	5,85	5,04	4,43	3,55
<i>Consumer Staples</i>	258	240	303	314	312	312	414	336	282	283	339
	3,75	3,32	3,98	3,77	3,59	3,51	3,94	3,44	3,17	3,03	2,86
<i>Telecom</i>	108	124	122	113	120	93	109	116	99	116	106
	1,57	1,72	1,60	1,36	1,38	1,05	1,04	1,19	1,11	1,24	0,89
<i>Government and Agencies</i>	11	11	15	11	18	26	29	19	23	33	46
	0,16	0,15	0,20	0,13	0,21	0,29	0,28	0,19	0,26	0,35	0,39
<i>Total</i>	6878	7230	7605	8335	8692	8888	10501	9771	8889	9335	11867

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

The prevalent type of transaction on M&A market is Acquisition of Assets. However, this observation should be interpreted with caution, since the classification above specifies that all acquisitions with no consideration sought given are considered to be Acquisitions of Assets, along with the rest of acquisitions of subsidiaries, divisions, and other non-independent entities or other firms' assets. This original technicality can lead to certain bias in the transaction type data.

Panel D shows the acquirors' and targets' public statuses. It is evident that most of the acquired firms are private, while the public status distribution of acquirors varies across time between public, private, and subsidiary companies, with private acquirors usually staying at the top.

Table 3. Descriptive Statistics of M&A Deals (Continued II)

<i>Panel C. Distribution by Deal Types</i>											
Type / Year	Number of Deals										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Acquisition Of Assets</i>	4716	5204	5530	5837	5959	6400	7499	6666	6265	5898	7057
<i>Acquisition Of Partial Interest</i>	411	398	385	469	881	692	1128	1418	1184	2082	3240
<i>Merger</i>	1060	948	1126	1298	1194	1142	1186	1098	928	813	998
<i>Acquisition</i>	36	23	41	53	33	17	20	17	14	20	10
<i>Acquisition Of Certain Assets</i>	118	109	51	82	93	121	109	79	73	46	59
<i>Acquisition Of Majority Interest</i>	308	334	287	388	344	350	412	371	347	359	412
<i>Acquisition Of Remaining Interest</i>	51	66	48	56	51	42	36	33	22	29	21
<i>Buyback</i>	144	125	123	139	124	92	80	76	35	32	39
<i>Exchange Offer</i>	33	22	13	9	12	29	26	12	17	46	26
<i>Recapitalization</i>	1	1	1	4	1	3	5	1	4	10	5
<i>Total</i>	6878	7230	7605	8335	8692	8888	10501	9771	8889	9335	11867

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

Table 4. Descriptive Statistics of M&A Deals (Continued III)

Status / Year	Panel D. Distribution by Public Statuses										
	Number of Deals										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Public Acquirors</i>	2217	2181	2096	2415	2132	1804	1976	1900	1469	1323	1890
<i>Public Targets</i>	460	419	399	415	410	400	385	365	284	277	265
<i>Private Acquirors</i>	2667	3027	3664	3905	4506	4730	5800	5117	4730	5404	6791
<i>Private Targets</i>	4187	4489	4820	5431	6057	6094	7467	7024	6368	6986	9570
<i>Subsidiary Acquirors</i>	1904	1903	1717	1911	1955	2248	2579	2643	2618	2521	3116
<i>Subsidiary Targets</i>	2173	2260	2330	2416	2169	2346	2608	2352	2205	2046	2010
<i>Joint Venture Acquirors</i>	51	75	52	63	51	45	60	63	45	47	45
<i>Joint Venture Targets</i>	54	61	54	71	54	45	36	29	26	25	21
<i>Government Acquirors</i>	10	10	13	5	9	10	6	5	5	4	1
<i>Government Targets</i>	4	1	2	2	2	3	5	1	6	1	1
<i>Mutual Acquirors</i>	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	3
<i>Investor Acquirors</i>	29	33	63	36	39	49	80	43	22	35	21

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

Next, the decision is made to focus on certain “pure” mergers and acquisitions, in the classical sense of this phenomenon. Out of the original dataset comprising 97991 transactions, we selected 10243 deals applying the following criteria. Firstly, the transactions must be Mergers, Acquisitions, and Acquisitions of Majority Interest, so that the results of such transactions lead to taking control of an acquired company or to a combination of businesses. Secondly, only the deals between legally and operationally independent entities, specifically public and private companies, are considered.

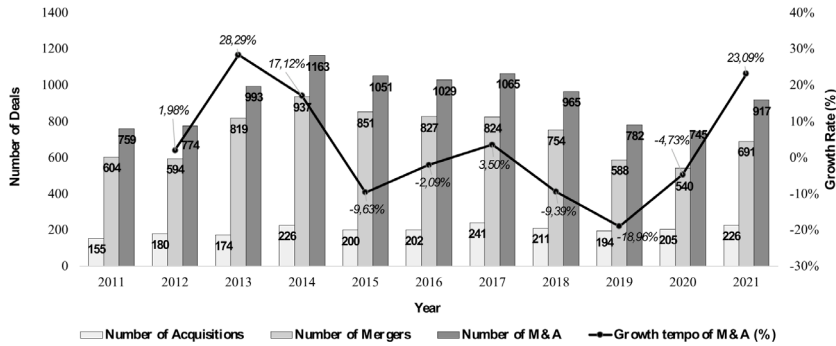
Table 5 provides an overview on the size of the selected dataset, which we discuss in detail in the results section. Figure 1 plots the annual numbers of the selected acquisitions and mergers, along with their sum and its growth rate by year.

The selected sample consists of 10243 completed domestic mergers and acquisitions between the US public and private firms during the 2011–2021 period. We obtain our data from Thomson Reuters Eikon Database.

Table 5. Comparison of M&A Datasets

Sample / Year	Number of Deals										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>All M&A</i>	6878	7230	7605	8335	8692	8888	10501	9771	8889	9335	11867
<i>Selected M&A</i>	759	774	993	1163	1051	1029	1065	965	782	745	917
<i>Share (%)</i>	11,04	10,71	13,06	13,95	12,09	11,58	10,14	9,88	8,80	7,98	7,73

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

**Figure 1.** The Number of selected M&A Deals and the Growth Rate (%)

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

Table 6. Descriptive Statistics of the selected sample of Mergers and Acquisitions

Panel A. Distribution by Public Statuses											
Acquiror-Target Status / Year	Number of Deals Share (%)										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Public-Public</i>	89	116	125	154	155	152	135	153	116	71	101
	11,73	14,99	12,59	13,24	14,75	14,77	12,68	15,85	14,83	9,53	11,01
<i>Private-Public</i>	71	69	70	53	49	83	55	44	52	63	41
	9,35	8,91	7,05	4,56	4,66	8,07	5,16	4,56	6,65	8,46	4,47
<i>Public-Private</i>	312	270	274	352	292	196	220	253	221	233	391
	41,11	34,88	27,59	30,27	27,78	19,05	20,66	26,22	28,26	31,28	42,64
<i>Private-Private</i>	287	319	524	604	555	598	655	515	393	378	384
	37,81	41,21	52,77	51,93	52,81	58,11	61,50	53,37	50,26	50,74	41,88
<i>Total</i>	759	774	993	1163	1051	1029	1065	965	782	745	917

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

Tables below present descriptive statistics of the selected sample. Panel A presents deals public statuses. Panel B shows acquisitions and mergers by economic sector. Panel C categorizes the sample by different characteristics discussed in the results section.

Table 7. Descriptive Statistics of the selected sample of Mergers and Acquisitions (Continued I)

Panel B. Distribution by Economic Sector											
Sector / Year	Number of Deals Share (%)										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>High Technology</i>	119	113	132	171	150	144	124	146	114	134	179
	15,68	14,60	13,29	14,70	14,27	13,99	11,64	15,13	14,58	17,99	19,52
<i>Healthcare</i>	110	100	122	121	120	143	120	112	101	118	149
	14,49	12,92	12,29	10,40	11,42	13,90	11,27	11,61	12,92	15,84	16,25
<i>Industrials</i>	79	71	83	94	75	84	98	90	72	75	107
	10,41	9,17	8,36	8,08	7,14	8,16	9,20	9,33	9,21	10,07	11,67
<i>Consumer Products</i>	79	102	163	164	156	136	177	129	99	75	93
	10,41	13,18	16,41	14,10	14,84	13,22	16,62	13,37	12,66	10,07	10,14
<i>Financials</i>	108	153	226	298	283	247	261	237	204	144	174
	14,23	19,77	22,76	25,62	26,93	24,00	24,51	24,56	26,09	19,33	18,97
<i>Media and Entertainment</i>	54	33	60	58	55	66	56	63	41	37	39
	7,11	4,26	6,04	4,99	5,23	6,41	5,26	6,53	5,24	4,97	4,25
<i>Real Estate</i>	17	27	42	39	43	36	46	31	23	27	25
	2,24	3,49	4,23	3,35	4,09	3,50	4,32	3,21	2,94	3,62	2,73
<i>Retail</i>	32	34	26	53	39	40	56	29	33	31	47
	4,22	4,39	2,62	4,56	3,71	3,89	5,26	3,01	4,22	4,16	5,13
<i>Materials</i>	54	43	22	50	34	25	25	25	18	19	25
	7,11	5,56	2,22	4,30	3,24	2,43	2,35	2,59	2,30	2,55	2,73
<i>Energy and Power</i>	56	55	50	61	52	62	38	60	39	53	33
	7,38	7,11	5,04	5,25	4,95	6,03	3,57	6,22	4,99	7,11	3,60
<i>Consumer Staples</i>	35	23	44	35	28	33	49	27	26	19	31
	4,61	2,97	4,43	3,01	2,66	3,21	4,60	2,80	3,32	2,55	3,38
<i>Telecom</i>	15	18	18	17	15	5	13	11	7	10	10
	1,98	2,33	1,81	1,46	1,43	0,49	1,22	1,14	0,90	1,34	1,09
<i>Government and Agencies</i>	1	2	5	2	1	8	2	5	5	3	5
	0,13	0,26	0,50	0,17	0,10	0,78	0,19	0,52	0,64	0,40	0,55
<i>Total</i>	759	774	993	1163	1051	1029	1065	965	782	745	917

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

Table 8. Descriptive Statistics of the selected sample of Mergers and Acquisitions (Continued II)

Panel C. Different characteristics											
Characteristic / Year	Number of Deals (Yes / No)										
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Financial Acquiror</i>	113	148	156	176	168	145	191	198	176	210	348
	646	626	837	987	883	884	874	767	606	535	569
<i>Tender Offer</i>	17	22	19	19	21	28	21	10	10	11	8
	742	752	974	1144	1030	1001	1044	955	772	734	909
<i>Tender and Merger</i>	15	20	18	17	21	27	21	10	10	11	8
	744	754	975	1146	1030	1002	1044	955	772	734	909
<i>Leveraged Buyout</i>	71	86	88	118	128	103	142	121	114	90	162
	688	688	905	1045	923	926	923	844	668	655	755
<i>Reverse Takeover</i>	47	30	34	35	11	13	25	25	29	76	112
	712	744	959	1128	1040	1016	1040	940	753	669	805
<i>Reverse Merger</i>	4	10	7	4	3	4	2	3	1	22	129
	755	764	986	1159	1048	1025	1063	962	781	723	788

Source: Thomson Reuters Eikon Database.

4. Results and discussion

The descriptive statistics and visualization of the data show several trends in and characteristics of current M&A activity. During our analysis period, 2011–2021, we observe a steady growth trend in all M&As transactions volume, +6.08% per year on average, with the greatest decline (-9,03%) in the “first pandemic year” 2019 and the highest growth (+27,12%) in the “last year of the pandemic”, in 2021. Overall, the largest years in terms of M&A volumes are 2017 (10,72% of the total) and 2021 (12,11% of the total). These observations are consistent with those of Andrade et al.¹⁷⁴ (2001), namely that shocks and deregulations can be key drivers of M&A activity. In 2017, the so-called “Trump Bump” – the cumulated effect of tax cuts introduced and regulation changes enforced by Trump’s administration after his election in 2016 – could have had an impact on the rise of M&A activity that year. The Tax Cuts and Jobs Act passed in 2017 that became law on January 1, 2018 changed the corporate tax rate from a tiered tax rate ranging from 15% to as high as 39% depending on taxable income to a flat

¹⁷⁴ Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence...*, *op. cit.*

21%. The Act also changed the US from a global to a territorial tax system with respect to corporate income tax – under a territorial tax system, the corporation saves the difference between the generally higher US tax rate and the lower rate of the country in which the subsidiary is legally established (being incentivized to move profits to tax-havens and pay 0% corporate income tax). Year 2021, which is characterized by a most enthusiastic recovery of markets and the global economy as a whole, is considered to be “last year”, as least economically speaking, of the COVID-19 pandemic, which was undoubtedly a shock for the whole world. Eager and impatient money from investors who had waited out the previous waves of the pandemic, poured into the revitalizing market reshaped by COVID-19 that also brought about new deal motives. Having been struggling through the early and middle stages of the pandemic, a lot of businesses have resorted to distressed M&A deals. Due in large part to uncertainty about the evolution of the pandemic and about the level of government support, distressed transactions were common, including defensive M&A transactions such as debt restructuring, liquidity planning, and other transactions aimed at strengthening balance sheets¹⁷⁵. On the contrary, for some companies the pandemic years have been full of opportunities and could have accelerated those companies’ growth, among other things through mergers and acquisitions. Acquisitions using special purpose acquisition companies (SPACs) have been quite common. Another dynamic has been driven by the presidential elections, and the prospect of an increase in tax rates and an overall roll-back by Biden’s new administration of many of the 2017 tax reforms originally introduced during Trump’s presidency. In 2021 Biden’s administration proposed a legislation to raise corporate tax from its current 21% to 28% and reform the US international tax system to raise revenue and reduce incentives for US multinational corporations to shift profits and investments overseas. Even though this change would have left the corporate rate still significantly below its previous level of 35%, the proposed corporate tax increase from 21% to 28% failed to become law. All of that has resulted in an increase in the volume of deals driven by various motives, e.g., consolidations in various sectors to reduce expenses and create synergies, gaining market power, attracting new clients, acquiring new geographies, and strengthening one’s market position in other ways.

It is evident from the statistics that the High Technology sector has been dominant on the M&A market throughout the years, accounting, on average, for 19,70% of all the transaction volumes, far ahead of the other sectors. It is followed by Financials, Industrials, Healthcare, and Consumer Products and Services sectors that jointly account for 45,69% averagely of all the volumes, and change places among each other while staying in the top 5 during the analysis period. Other sectors make up the remaining 34,60% of all M&A deals taken place.

¹⁷⁵ Shah A., Pinto B., Hoffman D., Rea M., Ross M., Schackmann M., Godley S., Ge X., *How COVID-19 has impacted global M&A activity*, “International Tax Review”, 2021; <https://www.internationaltaxreview.com/article/2a6a7p33rsz3j8zx3rshs/how-covid-19-has-impacted-global-m-a-activity> (accessed on 28.02.2023).

The data shows that Acquisition of Assets has been the most prevalent deal type, perhaps in large due to the fact that all acquisitions with no given consideration sought are classified as Acquisition of Assets by Thomson Reuters Eikon Database. Mergers and Acquisitions of Partial Interest are the next most popular deal types. It is evident that while the absolute majority of the acquired firms are private, there is a fairly large number of subsidiaries, and only a small fraction of public firms. At the same time, the public status distribution of acquirors varies between private, public, and subsidiary companies, with private acquirors usually staying at the top. Basically, private firms and subsidiaries make up the majority of the companies in the global economy. What is more, significant proportion of transactions with participants who are private companies, or subsidiaries, can be interconnected with the most common types of transactions mentioned above, and some of the deal motives. Acquisitions of Assets, according to the given classification, usually involve the purchase of certain assets of a company, subsidiaries, divisions or branches, which by themselves do not have legal, operational or other independence. And undergoing a merger can often present an opportunity for private companies to go public through a somewhat facilitated process.

So, in order to be able to clearly distinguish the transactions that lead to taking control of an independent company or to a business combination, we present description of the updated sample introduced in the data section, applying additional Deal Type and Public Status criteria. The new sample comprises 10243 observations. The statistics show that the most prevalent public statuses of the deals are public companies acquiring or merging with private firms, and private acquirors buying or fusing with private targets. The data concerning different characteristics of the deals also reveals several interesting trends. The number of financial acquirors rose considerably during the last decade, tripling its number in 2021 compared to 2011. Various M&A trends reports say that the observed shift from strategic sales to financial sales, e.g., sales to PEs, is a result of the increased accumulated amounts of “dry powder” held by private equity funds and other financial investors, especially in 2021¹⁷⁶. The number of Tender Offers and Tender Offers followed by a Merger do not show any significant changes. Leveraged Buyouts declined in popularity after the 2008 financial crisis, but they are once again on the rise, especially during the COVID-19 pandemic. It may be due to the fact that during a global crisis, even while having enough money to afford an acquisition, an acquiror could prefer not to use their own assets of which they could be in urgent need later, but to use borrowed money instead. An increased number of Reverse Takeovers and Mergers could be a result of certain motives of going public through such transactions getting more popularity.

The statistics with the distribution of M&A deals by economic sectors now, after applying these additional criteria, tells us a bit different story. Although the leaders in the top 5 are the same – High Technology, Financials, Industrials, Healthcare,

¹⁷⁶ Bain & Company, & Company, Inc., *Global M&A Report 2022*, 2022; Deloitte Development LLC, *The Future of M&A – 2022 M&A Trends Survey*, 2022.

and Consumer Products and Services – the High Technology sector is no longer in absolutely dominant positions. While it is still in top 3, the high-tech sector has been a leader in the first and last years of our analysis, 2011 and 2021 respectively, with the Financials sector leading in other years. At the end of the last century the High-Tech sector was nowhere near the leading positions, with Industrials, Real Estate and Banking – monumental industries that have been there for decades – leading the way. And in recent years, especially in the last decade, High Technologies appeared on the map and have swiftly taken the wheel. In our digitalizing and increasingly technology-driven world, the High-Tech sector appears to be a source of great gains when it comes to M&A. More and more companies become tech-dependent, wanting to acquire and implement new technologies, and discover new opportunities of conducting business.

There is evidence that M&A deals in various sectors can be driven by different purposes and motives. For example, Léger and Quach¹⁷⁷ show evidence that performance of business combinations in the software industry is related to certain factors that are attributable to virtual network effects, and Hannah and Pilloff¹⁷⁸ conduct their analysis in a framework with different motives for different acquisitions in the banking industry. Kiymaz and Baker¹⁷⁹ analyze short-term performance, industry effects, and motives on a sample of large US M&As, partitioning results by industry type. They conclude that generalizing about the wealth effects to acquirers and targets requires caution, as according to their results the wealth effects to acquirers range from significantly positive to significantly negative depending on industry.

Hence, we try to demonstrate on our data the significance of categorization by visualizing the clustering effect of certain M&A with each other. As such visualization of the data is a multi-dimensional problem, we apply the t-distributed stochastic neighbor embedding (t-SNE) method. T-SNE is an unsupervised machine learning algorithm for visualizing high-dimensional data by giving each datapoint a location in a two or three-dimensional map. Based on Stochastic Neighbor Embedding (SNE), its t-distributed variant was introduced by van der Maaten and Hinton¹⁸⁰ – it is a nonlinear dimensionality reduction technique well-suited for embedding high-dimensional data for visualization in a low-dimensional space; specifically, it models each high-dimensional object by a two- or three-dimensional point in such a way that similar objects are modeled by nearby points and dissimilar objects are modeled by distant points with high probability. Performing the necessary computations in Python, on a randomly selected ~10% subsample (for computational purposes) of 10243

¹⁷⁷ Léger P., Quach L., *Post-merger performance in the software industry: The impact of characteristics of the software product portfolio*, “Technovation”, 2009, 29, pp. 704–713.

¹⁷⁸ Hannah T.H., Pilloff S.J., *Acquisition Targets and Motives in the Banking Industry*, “Journal of Money, Credit and Banking”, 2009, 41 (6), pp. 1167–1187.

¹⁷⁹ Kiymaz H., Baker H.K., *Short-Term Performance, Industry Effects, and Motives: Evidence from Large M&As*, “Quarterly Journal of Finance and Accounting”, 2008, 47 (2), pp. 17–44.

¹⁸⁰ van der Maaten L., Hinton G., *Visualizing Data using t-SNE*, “Journal of Machine Learning Research”, 2008, 9, pp. 2579–2605.

observations we plot Deal Purpose, Target Industry and Acquiror Industry categorical variables versus Acquiror's Stock Price a month after announcement date. Figure 2 presents two plots based on the same sample.

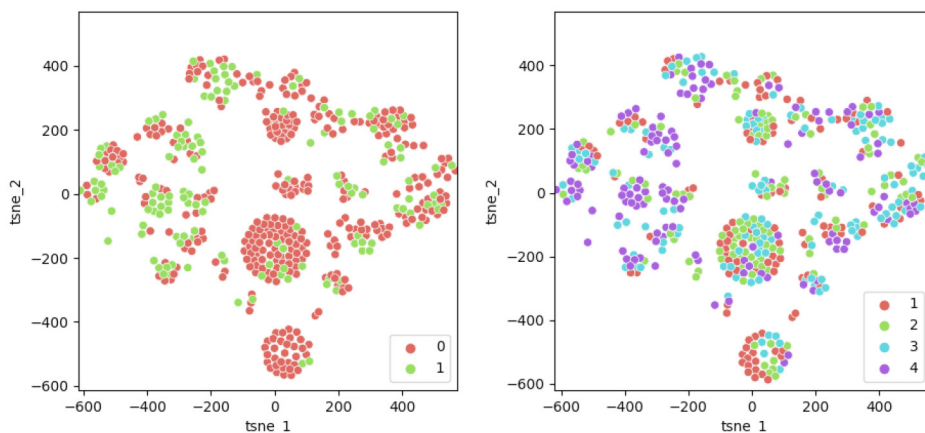


Figure 2. T-SNE Embedding of M&A Stock Value by Purpose and Industry

Source: own computations in Python based on the data from Thomson Reuters Eikon Database.

Plot on the left side shows clusters of datapoints by Acquiror Stock Price, where 0 is below 2nd quartile, and 1 is above 2nd quartile. Several points of strong clustering of the same types of datapoints are visible, even though the clusters are scattered across the plane. The larger the distance between the clusters is, the more significant the differences between them are; even so, it is visible that similar deals tend to bind into groups with each other, though different from each other.

The clustering of similar datapoints becomes less evident when we add a layer of complexity on the classification of datapoints themselves. Plot on the right side shows clusters of datapoints by Acquiror Stock Price, where 1 is below 1st quartile, 2 is between 1st and 2nd quartiles, 3 is between 2nd and 3rd quartiles, and 4 is above 3rd quartile. The main points of clustering remain; however, it becomes noticeable that the clusters are less homogenous, and more differently classified datapoints can be found in the same cluster. Still, it is observable that smaller deals (1 and 2) and bigger ones (3 and 4) tend to bind in groups together, based on the purpose and industry inputted.

These results could indicate a dependency, which would support empirical results of the studies mentioned above. Similarly valued businesses could make relatively similar deals – with certain deal motives being characteristic for more and less valued companies, in different industries. It has been demonstrated that t-SNE is often able to recover well-separated clusters. However, further analysis on the matter is required, as the visual clusters can be shown to even appear in non-clustered data based on the parameters, and thus may be false findings. T-SNE is an unsupervised machine

learning algorithm – it gives no function for embedding out-of-sample data in the low-dimensional space. Its visualization is an approximation of an actual decision boundary; however, this method is generic and can be used for different kinds of classifiers, allowing examination of characteristics of the dataset with respect to the classification model used and visual comparison between them¹⁸¹.

5. Conclusion

This paper provides new evidence on M&A deals of the last decade. The data shows a stable growth trend in the volume of M&A deals throughout the years, with expected declines in the early pandemic years, and massive rises in 2017 and 2021. The latter result may underline the standpoint that M&A waves are brought about by deregulations and economy or industry shocks. However, it could be a dependency or co-occurrence, hence a more scrutinous study of documents regarding companies' motives is needed. The statistics show continued dominancy of the following economic sectors – Financials, Healthcare, Industrials, and Consumer Products and Services, with the High Technology sector leading the way in volumes, as well as growth rates during the analysis period.

Understanding M&A structure is important. Having analyzed the existing literature on M&A, its motives, performance and the incentives of certain performance, we argue that the formula for analyzing everything at once has exhausted itself, so the specifics must be taken into account. Being given immense volumes of the transactions each year, it could become impossible to accurately determine the M&A success without priorly dividing the sample into specified subgroups. The same goes for a company's motive to undergo a merger or an acquisition, which is even more important these days, when global events and crises such as the COVID-19 pandemic can cause structural changes on the market and easily shift what were once considered established patterns, affecting different industries in different ways.

The t-SNE embedding results on M&A deals, namely business stock value, by purpose and industry imply that categorization of deals, at least by motives and industries has its effect, and that certain deals, in that case similar in market valuation of a deal, tend to bind into clusters, even though clusters are different from each other. Evidently, the inputted categories of purpose and industry are not enough to clearly separate the classes and capture the full complexity of M&A. However, the visualization shows potential non-linearities in the data. Considering that further study of the matter is needed, our results point out possible shortcomings of traditional analysis methods, hence state-of-the-art techniques (such as machine learning methods) should be considered. Hence, before attempting to determine what drives the gains in mergers and acquisitions, it is important to sensibly divide the pool of observations, and then try to identify the key factors, that do not necessarily have to be universal. Categorization of M&A is essential to both academic research and corporate strategy.

¹⁸¹ Migut M.A., Worring M., Veenman C.J., *Visualizing multi-dimensional decision boundaries in 2D*, "Data Mining and Knowledge Discovery", 2013, 29, pp. 273–295.

The issues raised in this paper and the complex nature of M&A itself call for further examination of the matter. The results of this, as well as other studies should not be generalized; finding and applying more refined adjustments, developing methods that control for the various biases, but first of all, categorizing observations and grouping samples into more specific clusters are the issues that should be resolved in future studies.

References

1. Ahern K.P., Harford J., *The Importance of Industry Links in Merger Waves*, The “Journal of Finance”, 2014, 69 (2), pp. 527–576.
2. Andrade G., Stafford E., *Investigating the Economic Role of Mergers*, Harvard Business School Working Paper, 1999.
3. Andrade G., Mitchell M., Stafford E., *New Evidence and Perspectives on Mergers*, “Journal of Economic Perspectives”, 2001, 15 (2), pp. 103–120.
4. André P., Kooli M., L’Her J., *The Long-Run Performance of Mergers and Acquisitions: Evidence from the Canadian Stock Market*, “Financial Management”, 2004, 33 (4), pp. 27–43.
5. Bain & Company, Inc., *Global M&A Report 2022*, 2022.
6. Bertrand O., Zitouna H., *Domestic versus cross-border acquisitions: which impact on the target firms’ performance?*, “Applied Economics”, 2008, 40 (17), pp. 2221–2238.
7. Deloitte Development LLC, *The Future of M&A – 2022 M&A Trends Survey*, 2022.
8. Department of the Treasury, Internal Revenue Service, *Instructions for Form 1120 – U.S. Corporation Income Tax Return*, 2017.
9. Hannah T.H., Pilloff S.J., *Acquisition Targets and Motives in the Banking Industry*, “Journal of Money, Credit and Banking”, 2009, 41 (6), pp. 1167–1187.
10. Iwasaki I., Kočenda E., Shida Y., *Distressed acquisitions: Evidence from European emerging markets*, “Journal of Comparative Economics”, 2021, 49 (4), pp. 962–990.
11. Kaplan S.N., *Introduction*, [in:] *Mergers and Productivity*, S. Kaplan, ed., University of Chicago Press / NBER, Chicago 2000.
12. King D.R., Dalton D.R., Daily C.M., Covin J.G., *Meta-analyses of Post-acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators*, “Strategic Management Journal”, 2004, 25 (2), pp. 187–200.
13. Kiymaz H., Baker H.K., *Short-Term Performance, Industry Effects, and Motives: Evidence from Large M&As*, “Quarterly Journal of Finance and Accounting”, 2008, 47 (2), pp. 17–44.
14. Léger P., Quach L., *Post-merger performance in the software industry: The impact of characteristics of the software product portfolio*, “Technovation”, 2009, 29, pp. 704–713.
15. Maaten L., Hinton G., *Visualizing Data using t-SNE*, “Journal of Machine Learning Research”, 2008, 9, 2579–2605.

16. Magenheim E.B., Mueller D.C., *Are acquiring firm shareholders better off after an acquisition?*, [in:] *Knights, Raiders and Targets*, Coffee J., Lowenstein L., Rose-Ackerman S., Eds., Oxford University Press, Oxford, UK 1988, pp. 171–193.
17. Migut M.A., Worring M., Veenman C.J., *Visualizing multi-dimensional decision boundaries in 2D*, *Data Mining and Knowledge Discovery*, 2013, 29, pp. 273–295.
18. Mitchell M.L., Mulherin J.H., *The Impact of Industry Shocks on Takeover and Restructuring Activity*, “Journal of Financial Economics”, 1996, 41: pp. 193–229.
19. Pautler P.A., *Evidence on mergers and acquisitions*, “Antitrust Bulletin”, 2003, 48, pp. 119–221.
20. Shah A., Pinto B., Hoffman D., Rea M., Ross M., Schackmann M., Godley S., Ge X., *How COVID-19 has impacted global M&A activity*, “International Tax Review”, 2021; <https://www.internationaltaxreview.com/article/2a6a7p33rsz3j8zx3rshs/how-covid-19-has-impacted-global-m-a-activity> (accessed on 28.02.2023).
21. Shao B., Asatani K., Sasaki H., Sakata I., *Categorization of mergers and acquisitions using transaction network features*, “Research in International Business and Finance”, 2021, p. 57.
22. The White House, Fact Sheet: The American Jobs Plan, 2021.
23. Town R.J., *Merger waves and the structure of merger and acquisition time-series*, “Journal of Applied Econometrics”, 1992, 7 (1), pp. 83–100.
24. US Congress, *H.R.1 – An Act to provide for reconciliation pursuant to titles II and V of the concurrent resolution on the budget for fiscal year 2018 (Tax Cuts and Jobs Act – TCJA)*, 2017.

Wyzwania sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Przedsiębiorczość w Polsce w obliczu pandemii COVID-19

Streszczenie

Przedsiębiorczość we współczesnych gospodarkach odgrywa bardzo dużą rolę. Stanowi czynnik wpływający na rozwój pojedynczych osób, organizacji, jak i całej gospodarki. Powstawanie nowych podmiotów gospodarczych uznawane jest za kluczowy przejaw przedsiębiorczości. Szczególną funkcję przedsiębiorczość pełni w niestabilnym otoczeniu. W niniejszym opracowaniu przybliżono sytuację sektora przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w obliczu pandemii COVID-19. Zaprezentowano strukturę rejestracji i upadłości przedsiębiorstw w I kwartale 2022 r., wraz z porównaniem tych danych do lat poprzednich. Następnie dokonano analizy rentowności oraz struktury zatrudnienia w sektorze podmiotów niefinansowych. Przedstawione dane potwierdziły negatywny wpływ pandemii koronawirusa na sytuację przedsiębiorstw prowadzących działalność w obrębie tego sektora.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, rozwój przedsiębiorczości, pandemia COVID-19

Abstract

Entrepreneurship in modern economies plays a very large role. It is a factor influencing the development of individuals, organizations, as well as the economy as a whole. The formation of new economic entities is considered a key manifestation of entrepreneurship. Entrepreneurship has a special function in an unstable environment. This paper takes a closer look at the situation of the non-financial enterprise sector in Poland in the face of the COVID-19 pandemic. The structure of business registrations and bankruptcies in the first quarter of 2022 is presented, along with a comparison of these data with previous years. This was followed by an analysis of profitability and the structure of employment in the sector of non-financial entities. The data presented confirmed the negative impact of the coronavirus pandemic on the situation of companies operating within this sector.

Keywords: entrepreneurship, enterprise development, pandemic COVID-19

Wstęp

Przedsiębiorczość jest pojęciem złożonym i wieloaspektowym. Na przestrzeni wieków podejmowano liczne próby zdefiniowania tego zagadnienia. Współcześnie badania w obszarze przedsiębiorczości prowadzone są przez przedstawicieli wielu różnych dziedzin nauki, m.in. ekonomii, psychologii, historii gospodarczej. Szerokie zainteresowanie tą tematyką potwierdza duże znaczenie przedsiębiorczości. Jest ona czynnikiem wpływającym na rozwój pojedynczych osób, przedsiębiorstw, jak również całej gospodarki¹⁸⁴. Założenie i prowadzenie działalności gospodarczej uznaje się za główny przejaw przedsiębiorczości. Z kolei powstające przedsiębiorstwa warunkują rozwój gospodarczy. Szczególnie istotną rolę przedsiębiorczość odgrywa w niestabilnym otoczeniu. Nie-

¹⁸² Mgr, asystent w Katedrze Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

¹⁸³ Studentka, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

¹⁸⁴ Caputa W., Janik W., Paździor A., *Przedsiębiorczość i biznes*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019, s. 14.

sprzyjające warunki zewnętrzne mogą negatywnie wpłynąć na podejmowanie inicjatyw w zakresie rejestracji nowych podmiotów gospodarczych, jak również doprowadzić do wzrostu liczby upadłości już istniejących. Jednak postawa przedsiębiorcza powinna opierać się na dostrzeganiu w zachodzących zmianach szans na zrealizowanie nowych pomysłów, a nie zagrożeń prowadzących do bankructwa.

Głównym celem niniejszego rozdziału jest ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce w czasie pandemii COVID-19. W związku z powyższym postawiono następujące pytanie badawcze: *jak pandemia COVID-19 wpłynęła na kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw niefinansowych?* Analiza została przeprowadzona w oparciu o literaturę przedmiotu, akty prawne oraz dane statystyczne.

1. Przedsiębiorczość dziś

Przedsiębiorczość wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy. Jednak należy zaznaczyć, że poziom przedsiębiorczości jest również uwarunkowany wieloma czynnikami. W dobie pandemii COVID-19 jednym z kluczowych aspektów oddziałujących na przedsiębiorczość była niepewność otoczenia makroekonomicznego. Kryzys wywołany wirusem wywarł negatywny wpływ na funkcjonowanie wielu obszarów gospodarki, stawiając liczne wyzwania przed podmiotami gospodarczymi. Według szacunków Głównego Urzędu Statystycznego PKB w Polsce w 2020 r. zmniejszyło się realnie o 2,2% w porównaniu z rokiem poprzednim. Największy spadek produktu krajowego brutto odnotowano w II kwartale 2020 r. (-7,9% r/r)¹⁸⁵. Z kolei OECD oszacowała, iż pandemia COVID-19 w początkowej fazie miała zdecydowanie większy wpływ na rynki pracy niż kryzys finansowy w 2008 r. Liczba przepracowanych godzin na przestrzeni trzech pierwszych miesięcy kryzysu w 2008 r. spadła o 1,2%, zaś w przypadku 2020 r. odnotowano spadek aż o 12,2%¹⁸⁶. Pandemia COVID-19 wywarła zatem negatywny wpływ na sektor przedsiębiorstw. W efekcie część podmiotów gospodarczych musiała zredukować zatrudnienie, a nawet zakończyć prowadzenie działalności¹⁸⁷. Jednak w obliczu pandemii podejmowano różnorodne działania stymulujące gospodarkę, w szczególności pobudzające przedsiębiorczość. W Polsce było to m.in. wdrożenie programów pomocowych, obniżenie stopy referencyjnej oraz stopy rezerwy obowiązkowej. Dane historyczne dowodzą, że sytuacja społeczno-gospodarcza przekładała się na liczbę zakładanych oraz zamykanych i zawieszanych przedsiębiorstw. W okresach dotychczasowych kryzysów liczba nowo rejestrowanych podmiotów gospodarczych zdecydowanie

¹⁸⁵ Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie zaktualizowanego szacunku PKB według kwartałów za lata 2020–2021, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/kwartalne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-zaktualizowanego-szacunku-pkb-wedlug-kwartalo-w-za-lata-2020-2021,8,10.html> (dostęp: 08.02.2023).

¹⁸⁶ OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis, OECD Publishing, Paris 2020.

¹⁸⁷ Boone L., Haugh D., Pain N., Salins V., *Tackling the fallout from COVID-19*, [in:], *Economics in the time of COVID-19*, Baldwin R., di Mauro B.W. (eds.), CEPR Press, London 2020, pp. 37–44.

spadała, zaś zamykanych i zawieszanych – rosła¹⁸⁸. Stąd pojawia się pytanie: *czy w obliczu pandemii COVID-19 poziom przedsiębiorczości w Polsce, wyrażany liczbą nowo rejestrowanych i zamykanych oraz zawieszanych przedsiębiorstw również spadł?*

Kolejnym przejawem przedsiębiorczości są rezultaty osiągane przez podmioty gospodarcze. Przeprowadzone dotychczas badania dowodzą, że spowolnienie gospodarki wpływało również na pogorszenie wyników finansowych wielu przedsiębiorstw na świecie¹⁸⁹. Aby powstrzymać rozprzestrzenianie się koronawirusa stosowano rygorystyczne środki izolacji. Ograniczenia nakładane na działalność społeczno-gospodarczą wywierały negatywny wpływ na aktywność gospodarczą¹⁹⁰. Konsekwencjami ograniczeń prowadzenia działalności były m.in. zmniejszenie zdolności przedsiębiorstw do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, niepewność bieżących i przyszłych przychodów oraz przepływów pieniężnych¹⁹¹. W związku z tym zasadne jest postawienie pytania: *czy pandemia COVID-19 wpłynęła na sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce?*

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania w kolejnych podrozdziałach przeprowadzono analizę sektora przedsiębiorstw niefinansowych. W szczególności skupiono uwagę na liczbie nowo założonych, zamkniętych i zawieszonych podmiotów gospodarczych w okresie pandemicznym, jak również na wynikach finansowych przez nie osiągniętych.

2. Rejestracje i upadłości przedsiębiorstw

Według raportu Głównego Urzędu Statystycznego w pierwszym kwartale 2022 r. powstały w Polsce 92 882 przedsiębiorstwa. W analogicznym okresie roku poprzedzającego powstały 84 223 przedsiębiorstwa. Jest to wzrost na poziomie 10,3%. Jednak najwięcej nowo zarejestrowanych podmiotów odnotowano na początku analizowanego okresu, tj. w II kwartale 2018 r. Wówczas powstało ich niemal 100 tysięcy. Liczbę rejestracji przedsiębiorstw w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021 zaprezentowano na wykresie 1.

Widoczny spadek ilości rejestrowanych przedsiębiorstw nastąpił w drugim kwartale 2020 r. Było to bezpośrednio związane z występującą wówczas pandemią COVID-19. Działalność wszystkich sektorów gospodarki była bardzo mocno ograniczona. W tym okresie

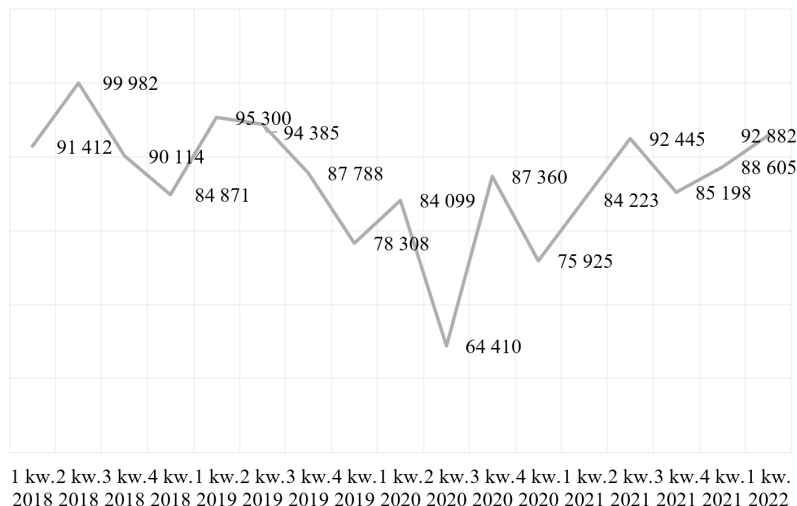
¹⁸⁸ Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow-gospodarki-narodowej-w-2008-r-,1,6,h,tml>, (dostęp: 08.02.2023).

¹⁸⁹ Nowosad A., Turanli Ü., Lorenc K., *The coronavirus SARS-CoV-2 and its impact on the world*. [in:] P. Dykas. R. Wisła, ed., *The Socioeconomic Impact of COVID-19 on Eastern European Countries*. Routledge. New York 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003211891> (dostęp: 08.02.2023).

¹⁹⁰ Shehzad K., Xiaoxing L., Kazouz H., *COVID-19's disasters are perilous than Global Financial Crisis: A rumor or fact?* "Finance Research Letters," 2020, 36, 101669, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101669> (dostęp: 08.02.2023).

¹⁹¹ Jedynak P., Bąk S., *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*, Routledge, New York 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003131366>, (dostęp: 08.02.2023).

o wiele mniej osób zdecydowało się na założenie własnej firmy. Wprowadzone ograniczenia nie sprzyjały rozwojowi nowych przedsiębiorstw. Jednak dane pokazują, że od połowy 2021 r. coraz więcej przedsiębiorców zdecydowało się na otwarcie firmy (wykres 1).



Wykres 1. Liczba rejestracji przedsiębiorstw w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



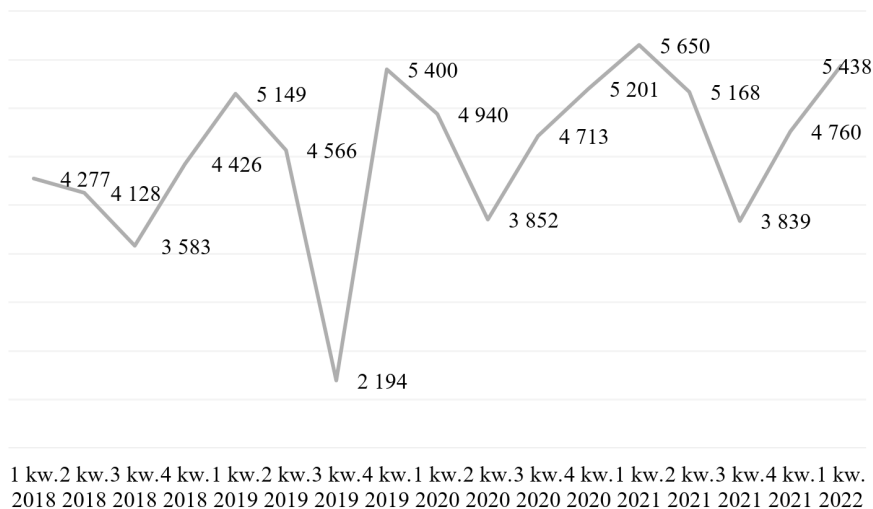
Wykres 2. Struktura rejestracji przedsiębiorstw według form prawnych w I kwartale 2022 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Najczęściej wybieraną formą prawną wśród podmiotów nowo zarejestrowanych w I kwartale 2022 r. była działalność gospodarcza prowadzona przez osoby

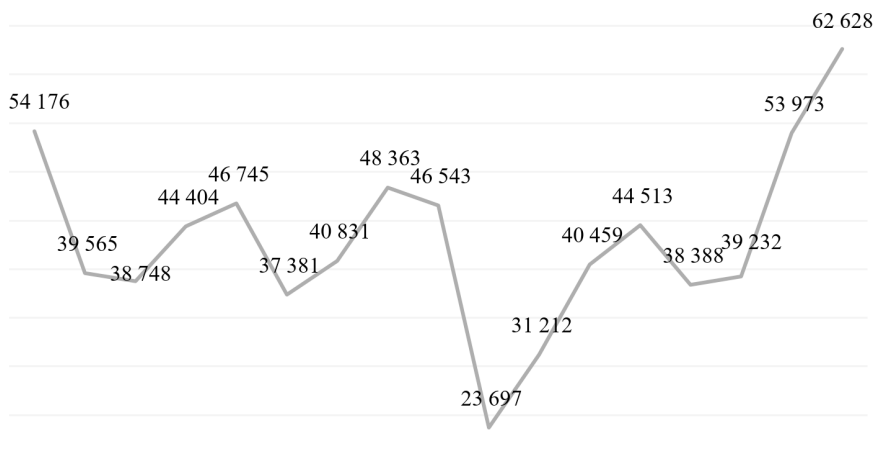
fizyczne. Stanowiły one ponad 80% powstałych jednostek. Było to aż 74 699 zarejestrowanych przedsiębiorstw, w ciągu pierwszego kwartału 2022 r. Tak widoczna przewaga jednoosobowych działalności gospodarczych w całkowitej liczbie powstających przedsiębiorstw wynika z tego, że jest to najpopularniejsza forma prowadzenia działalności w Polsce. Duży odsetek stanowiły także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W tym okresie powstało ich 15 463, co stanowiło nieco ponad 16% wszystkich założonych przedsiębiorstw. Z kolei na działalność w formie spółki cywilnej zdecydowało się zaledwie 1,41% nowo powstałych podmiotów. Pozostałe formy prawne zostały wybrane przez nieliczne jednostki, gdyż ich udział w podmiotach zarejestrowanych w I kwartale 2022 r. nie przewyższał wartości 1% (wyk. 2).

Niestety, poza dużą liczbą nowo powstałych przedsiębiorstw, wiele podmiotów zakończyło prowadzenie działalności gospodarczej. Według Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej (COIG) w 2020 r. z KRS wykreślono 18 706 podmiotów, zaś z CEIDG 141 911 jednostek. Analizując dane kwartalne za 2020 r., można zaobserwować tendencję wzrostową od II do IV kwartału. Zatem jednym z efektów obostrzeń pandemicznych był spadek przedsiębiorczości wyrażony wzrastającą liczbą zamkniętych działalności. Duży odsetek zamkniętych przedsiębiorstw wystąpił także w I kwartale 2022 r. – z KRS wykreślono 5 438 firm, a z CEIDG aż 62 628 podmioty. Można przypuszczać, że fakt ten wynika z pogorszającej się sytuacji społeczno-gospodarczej spowodowanej wojną w Ukrainie (wyk. 3 i 4).



Wykres 3. Liczba podmiotów gospodarczych wykreślonych z KRS w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

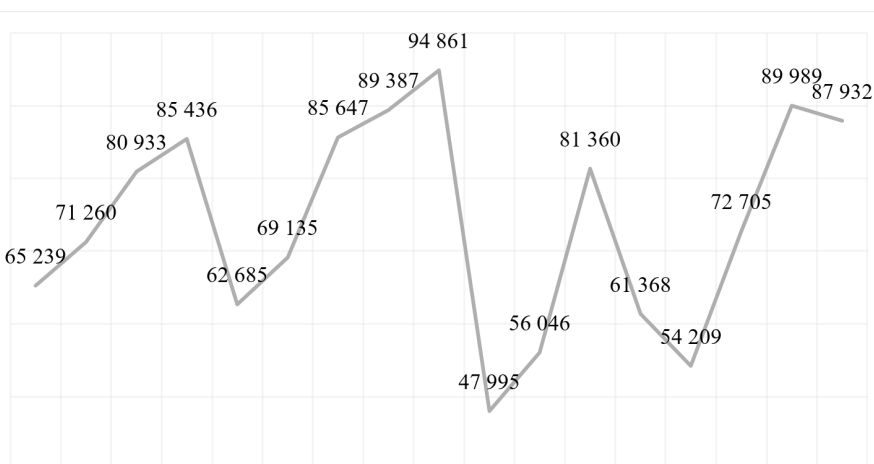
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG: https://www.coig.com.pl/wykreslenia_firm-KRS_CEIDG-statystyka.php (dostęp: 08.02.2023).



1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2018 2018 2018 2018 2019 2019 2019 2019 2020 2020 2020 2020 2021 2021 2021 2021 2022

Wykres 4. Liczba podmiotów gospodarczych wykreślonych z CEIDG w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG: https://www.coig.com.pl/wykreslenia_firm-KRS_CEIDG-statystyka.php (dostęp: 08.02.2023).



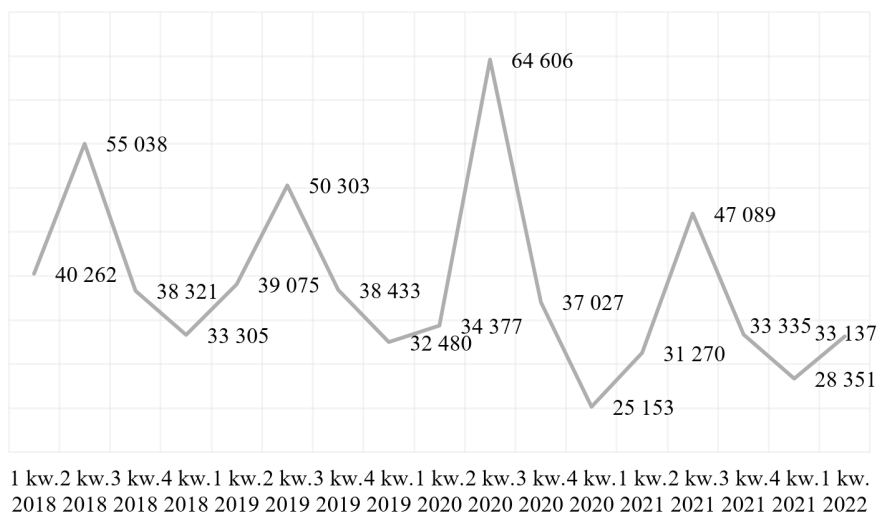
1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2 kw. 3 kw. 4 kw. 1 kw. 2018 2018 2018 2018 2019 2019 2019 2019 2020 2020 2020 2020 2021 2021 2021 2021 2022

Wykres 5. Liczba zawieszonych działalności gospodarczych w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG: https://www.coig.com.pl/wykreslenia_firm-KRS_CEIDG-statystyka.php (dostęp: 08.02.2023).

Biorąc pod uwagę liczbę zawieszonych działalności gospodarczych w pierwszej fazie pandemii można zaobserwować analogiczną tendencję, jak w przypadku wykresień z CEIDG, czy KRS. W I kwartale 2020 roku działalność zawiesiło aż 94 861 roku. Z kolei w całym 2020 roku 280 262 podmiotów zdecydowało się na zawieszenie działalności, co oznacza niemal 9 procentowy spadek w stosunku do roku poprzedniego. Pomimo wahań w poszczególnych kwartałach od 2019 roku widoczny jest trend spadkowy w łącznej liczbie zawieszanych firm. Tak więc, okres pandemiczny nie wpłynął w większym stopniu na decyzje przedsiębiorców o zawieszeniu prowadzenia działalności (wyk. 5).

Analizując poziom przedsiębiorczości, poza liczbą nowo zarejestrowanych, zamkniętych oraz zawieszonych działalności, warto również uwzględnić liczbę wznowionych przedsiębiorstw. Zaskakujący jest fakt, że najwięcej przedsiębiorstw postanowiło wznowić prowadzenie działalności gospodarczej w II kwartale 2020 r. (64 606 podmiotów), a więc w okresie największych ograniczeń pandemicznych. Natomiast w kolejnych kwartałach 2020 r. liczba ta zdecydowanie zmalała. Również stosunkowo niewielka liczba przedsiębiorstw zdecydowała się na wznowienie działalności gospodarczej w I kwartale 2022 r. (tj. 33 137 podmiotów). Podobnie jak w kwestii zawieszonych działalności, przyczyną tej tendencji może być pogarszająca się sytuacja społeczno-gospodarcza będąca konsekwencją wojny w Ukrainie (wyk. 6).

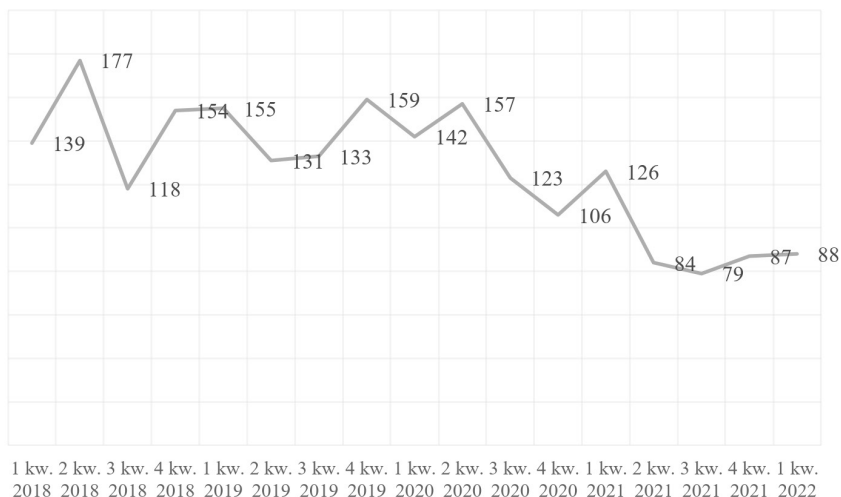


Wykres 6. Liczba wznowionych działalności gospodarczych w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych COIG: https://www.coig.com.pl/wykreslenia_firm-KRS_CEIDG-statystyka.php (dostęp: 08.02.2023).

Z kolei największą liczbę upadłości podmiotów gospodarczych, wynoszącą 177 odnotowano w II kwartale 2018 r. W kolejnych latach pomimo pandemii

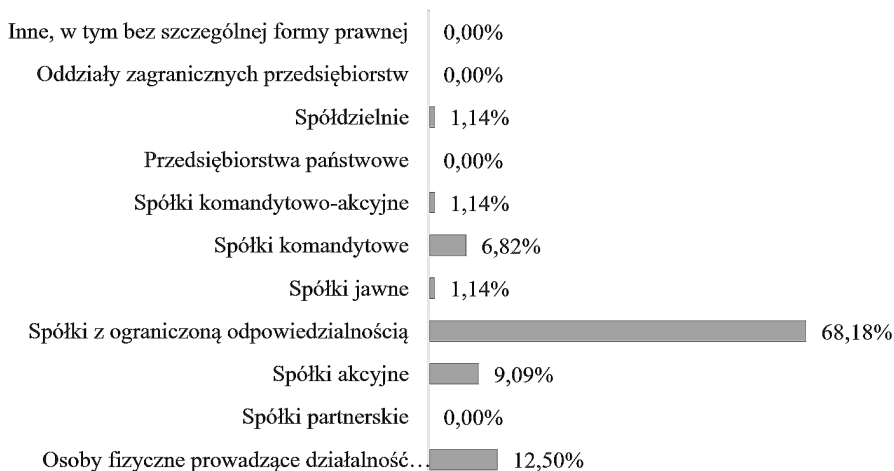
można zaobserwować tendencję malejącą. Łączna liczba upadłości zanotowanych w 2020 r. wynosiła 528 i była o 9% mniejsza niż w roku poprzednim. Natomiast w 2021 r. spadła do poziomu 376 podmiotów. Należy zauważyć, że w I kwartale 2022 r. upadłość ogłosiło 88 podmiotów, a więc o 30,2% mniej niż w analogicznym okresie roku ubiegłego. Liczbę upadłości przedsiębiorstw w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021 przedstawia wykres 7.



Wykres 7. Liczba upadłości przedsiębiorstw w poszczególnych kwartałach w latach 2018–2021

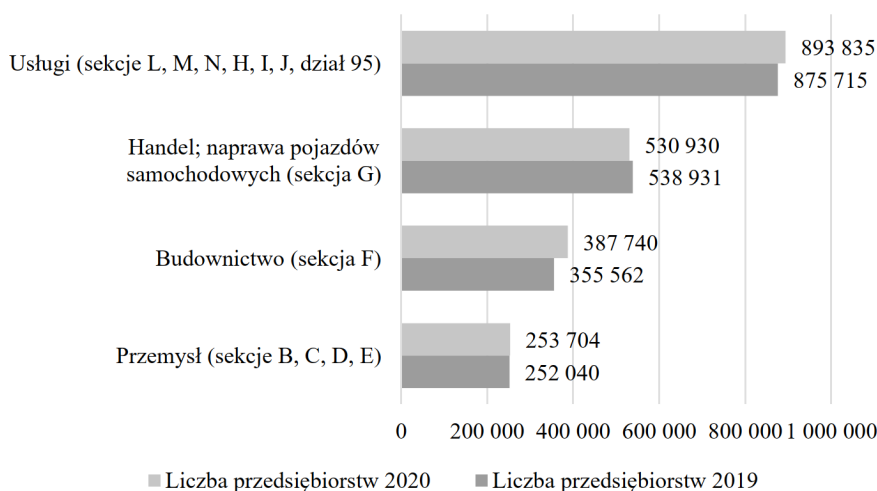
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rozpatrując upadłość przedsiębiorstw według form prawnych, można zauważyć, że w I kwartale 2022 r. dominującą grupę pod względem upadłości tworzyły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wobec 88 wszystkich zarejestrowanych upadłości, tych spółek było aż 60. Tak więc, upadłość spółek z o.o. stanowiła niemal 83% ogólnej liczby upadłości podmiotów gospodarczych. Również dość duży odsetek upadłości w porównaniu z pozostałymi formami prawnymi odnotowano w grupie osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą – wynosił on 12,5% całkowitej liczby upadłych przedsiębiorstw niefinansowych. Z kolei upadłość spółek akcyjnych stanowiła ponad 9% ogólnej liczby upadłości, a spółek komandytowych niemal 7%. W przypadku pozostałych form prawnych odsetek upadłych przedsiębiorstw oscylował w granicach od 0% do 1,14%. Struktura upadłości przedsiębiorstw według form prawnych w I kwartale 2022 r. została zaprezentowana na wykresie 8.



Wykres 8. Struktura upadłości przedsiębiorstw według form prawnych w I kwartale 2022 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Wykres 9. Liczba przedsiębiorstw w latach 2019–2020 z podziałem na sekcje

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W dobie pandemii COVID-19 wprowadzano liczne ograniczenia, które w różnym stopniu oddziaływały na poszczególne branże. W II kwartale 2020 r. odnotowano zmniejszenie rejestracji nowych podmiotów w stosunku do roku poprzedniego we wszystkich sekcjach. Najwyższy spadek wystąpił w przypadku budownictwa (-35,0%).

W usługach liczba rejestracji była mniejsza o 34,3%, w informacji i komunikacji o 32,5%, zaś w zakwaterowaniu i gastronomii o 31,8%¹⁹². Liczbę przedsiębiorstw z podziałem na sekcje przedstawiono na wykresie 9.

Analiza struktury branżowej przedsiębiorstw niefinansowych pokazuje, że najliczniejszą grupę zarówno w 2019, jak i 2020 r. stanowiły firmy usługowe. Znaczny odsetek przedsiębiorstw w Polsce prowadził również działalność handlową. Z kolei podmiotów zajmujących się budownictwem w 2019 r. było niemal 356 tys., zaś przemysłem – ponad 252 tys. W 2020 r., w porównaniu z rokiem poprzednim, nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw w sekcji usług. Sekcje budownictwa i przemysłu również zanotowały wzrost, lecz był on niewielki. Natomiast w grupie przedsiębiorstw handlowych w 2020 r. widoczny był spadek liczby podmiotów o około 1,5% w odniesieniu do roku ubiegłego. Całkowity wzrost liczby przedsiębiorstw w 2020 r. względem roku poprzedzającego wynosił 2%. Sytuację należy ocenić pozytywnie. Pomimo wybuchu pandemii COVID-19 liczba podmiotów prowadzących działalność gospodarczą wzrosła. Ponadto, zwiększyła się liczba przedsiębiorstw usługowych będących wyznacznikiem krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo.

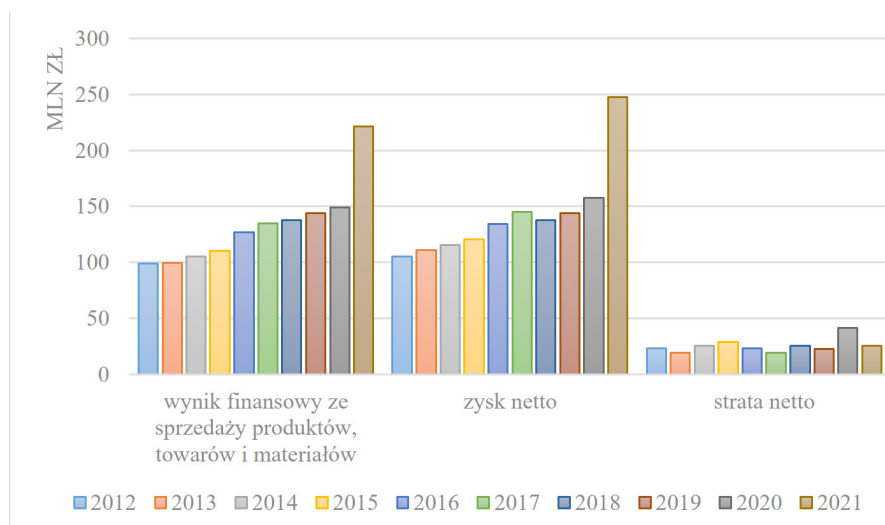
3. Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych

Na podstawie danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, uzyskanych w wyniku badania uwzględniającego przedsiębiorstwa niefinansowe zatrudniające co najmniej 50 osób, przeprowadzono analizę ich sytuacji finansowej. Ograniczenie w niniejszym badaniu wynika z dostępności danych finansowych wyłącznie dla średnich i dużych przedsiębiorstw składających formularze F-01/I-01. Z uwagi na brak danych za cały rok 2022 odrębnie dokonano porównania rezultatów osiągniętych przez badane podmioty w I kwartale 2022 r., w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego.

W celu oceny sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw niefinansowych w pierwszej kolejności przeanalizowano składowe rachunku zysków i strat, takie jak: wynik finansowy ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, zysk netto oraz strata netto (wyk. 10). Wynik ze sprzedaży jest różnicą pomiędzy przychodami netto ze sprzedaży produktów, materiałów i towarów a wartością poniesionych kosztów współmierzonych do osiągniętych przychodów. Od 2012 r. można zaobserwować tendencję wzrostową wyniku ze sprzedaży, która nie została zaburzona pomimo wybuchu pandemii. Ponadto, w 2021 roku, a więc w roku łagodzenia ograniczeń pandemicznych wynik ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów odnotował najwyższe tempo zmian. Analogiczna zależność występuje w przypadku zysku netto osiągniętego przez analizowane podmioty gospodarcze, z wyjątkiem niewielkiego spadku w 2018 r. Konsekwencje pan-

¹⁹² *Rejestracje i upadłości podmiotów gospodarczych*, Główny Urząd Statystyczny, 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2022-rok-u,29,16.html> (dostęp: 09.02.2023).

demii są widoczne w przypadku wysokości straty netto odnotowanej przez przedsiębiorstwa niefinansowe. W 2020 r. wynosiła ona aż 41,4 mln złotych. Była to najwyższa strata netto na przestrzeni analizowanego okresu od 2012 do 2021 r.



Wykres 10. Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2012–2021 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

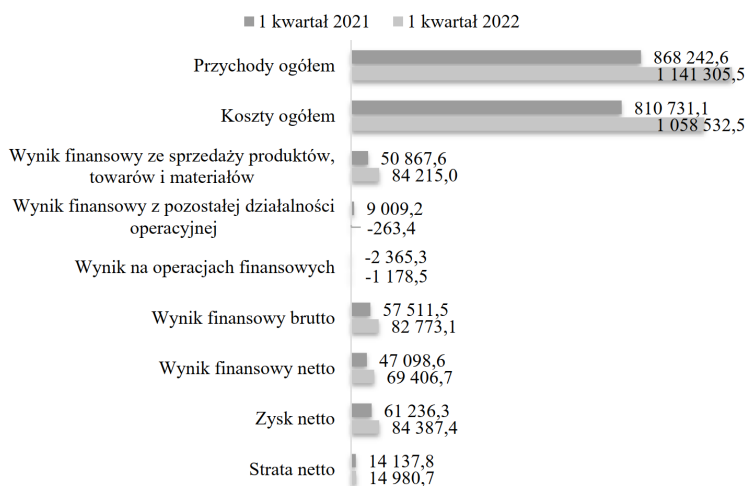
Wynik ze sprzedaży w I kwartale 2022 r. wyniósł on 84,2 mld zł i w porównaniu z I kwartałem 2021 r., wzrósł o 65,6% (wynosił wtedy 50,9 mld zł.). Zgodnie z artykułem 42. Ustawy o rachunkowości, wynik działalności operacyjnej to różnica pomiędzy przychodami netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, uwzględniając dotacje, opusty, rabaty i inne zwiększenia lub zmniejszenia, bez podatku od towarów i usług oraz innych podatków bezpośrednio związanych z obrotem oraz pozostałymi przychodami operacyjnymi a wartością sprzedanych produktów, towarów i materiałów wycenionych w kosztach wytworzenia lub cenach nabycia bądź zakupu, powiększoną o całość poniesionych od początku roku obrotowego kosztów ogólnych zarządu, sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz pozostałych kosztów operacyjnych¹⁹³. Ten wynik, w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim, był niższy i wynosił -0,26 mld, w odniesieniu do ponad 9 mld w roku 2021. Szczegółowe dane przedstawiono na wykresie 10.

Jak można zaobserwować na wykresie 11, w pierwszym kwartale 2022 r. zanotowano 31,5. procentowy wzrost przychodów ogółem w odniesieniu do analogicznego okresu w roku ubiegłym. Natomiast koszty uzyskania przychodów wzrosły o 30,6%. Odnotowano również zdecydowaną poprawę w zakresie wypracowanego wyniku finansowego brutto. W I kwartale 2022 r. niefinansowe podmioty gospodarcze osiągnę-

¹⁹³ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U.2021.0.217 t.j.), Art. 42.

ły wynik finansowy brutto na poziomie około 82,8 mld zł, w odniesieniu do 57,5 mld zł w roku poprzednim. Znacznie lepsze rezultaty badany sektor przedsiębiorstw niefinansowych odnotował także w aspekcie wyniku finansowego netto. W I kwartale 2022 r. wynik finansowy netto wzrósł o ponad 22 mld zł względem roku ubiegłego. Jednak, porównując straty netto poniesione przez analizowaną grupę podmiotów, można zaobserwować niekorzystną tendencję wzrostową. Strata netto wzrosła z poziomu ponad 14 mld zł w I kwartale 2021 r. do niemal 15 mld zł w roku następnym.

Procentowe tempo zmian poszczególnych elementów wynikowych w 1 kwartale 2022 r., w odniesieniu do 1 kwartału roku poprzedzającego zostało zaprezentowane na wykresie 12. Z danych przedstawionych na wykresie wynika, że największy wzrost wystąpił w przypadku wyniku finansowego ze sprzedaży produktów towarów i materiałów. Świadczy to, o znacznej poprawie funkcjonowania badanych podmiotów w zakresie podstawowej działalności operacyjnej. Wysokie tempo zmian sektor odnotował także w aspekcie wyniku finansowego brutto oraz netto, w obu przypadkach przekraczało ono poziom 40%.

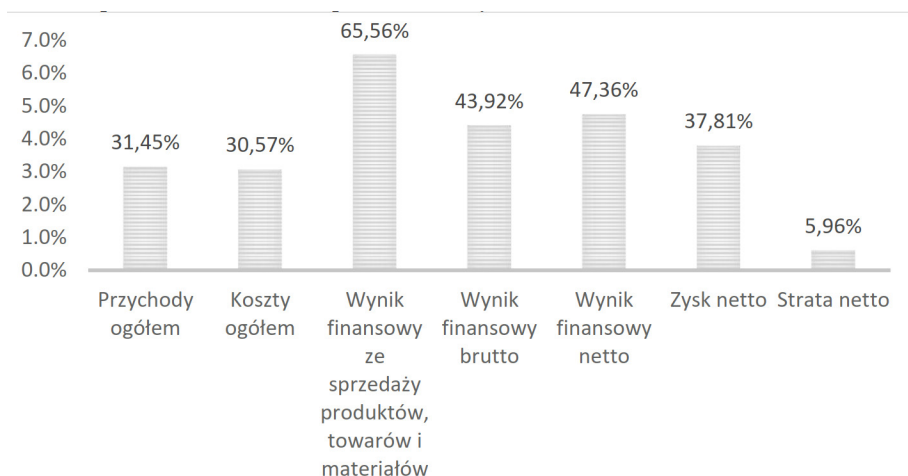


Wykres 11. Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w I kwartale 2021 r. i I kwartale 2022 r. (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Monitorowanie sytuacji finansowej jest możliwe dzięki analizie wskaźnikowej, w tym przypadku analizie rentowności. Wskaźniki ukazują relację pomiędzy wielkościami występującymi w sprawozdaniach finansowych, przede wszystkim rachunku zysków i strat oraz bilansie. Rentowność może być definiowana jako opłacalność, czyli to, jak dobrze funkcjonuje przedsiębiorstwo i czy gospodarowanie majątkiem przy-

nosi odpowiednie zyski. Analiza rentowności zawiera relację wyniku finansowego, do przychodów ze sprzedaży, zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz kapitału własnego. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest tym lepsza, im wyższy jest wskaźnik rentowności¹⁹⁴.



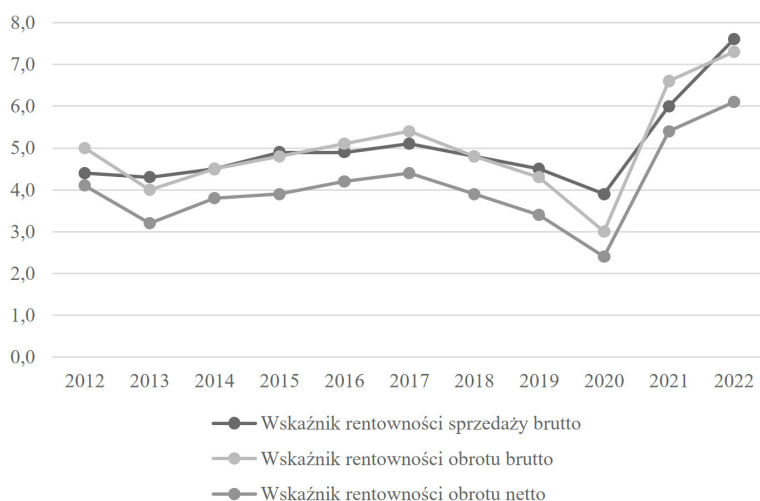
Wykres 12. Tempo zmian wybranych danych finansowych przedsiębiorstw niefinansowych w I kwartale 2022 r. względem I kwartału 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rentowność przedsiębiorstw niefinansowych, w których liczba pracujących wynosi 50 i więcej osób w pierwszych kwartałach na przestrzeni lat 2012–2022, została przedstawiona na wykresie 13. W celu oceny zmian w zakresie zyskowności badanych podmiotów wykorzystano wskaźnik rentowności sprzedaży brutto, wskaźnik rentowności obrotu brutto oraz wskaźnik rentowności obrotu netto. W 2020 r. widoczny jest zdecydowany spadek wszystkich analizowanych wskaźników rentowności, na co mogła mieć wpływ rozpoczynająca się pandemia COVID-19. Wskaźnik rentowności sprzedaży brutto spadł z poziomu 4,5% w I kwartale 2019 r. do 3,9% w analogicznym okresie roku następnego. Z kolei wskaźnik rentowności obrotu brutto odnotował spadek z 4,3% do 3,0%, zaś wskaźnik rentowności obrotu netto z 3,4% do 2,4%. Jednak już w 2021 r. widać wyraźną poprawę w rezultatach osiągniętych przez przedsiębiorstwa niefinansowe. W I kwartałach w latach 2021–2022 rentowność zdecydowanie przewyższała wyniki wypracowane w ubiegłych latach. Wskaźnik rentowności obrotu brutto wzrósł w I kwartale 2022 r. aż o 4,3 punkty procentowych względem I kwartału 2020 r.

¹⁹⁴ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-analiza-wskaznikowa-przedsiębiorstwa-wskazniki-rentownosci> (dostęp: 31.05.2022).

Według raportu GUS, największy wzrost wskaźnika rentowności obrotu netto odnotowano w zakwaterowaniu i gastronomii (z -18,9% do 2,7%). Te konkretne branże najbardziej ucierpiały z powodu ograniczeń związanych z sytuacją epidemiczną, dlatego w 2022 r., kiedy sytuacja uległa poprawie, nie był utrzymywany limit miejsc w hotelach i restauracjach, te sekcje mogły uzyskiwać coraz lepsze wyniki finansowe. Znaczną poprawę rentowności obrotu netto osiągnięto również w górnictwie i wydobywaniu (z 1,4% do 16,0%) oraz w pozostałej działalności usługowej (z -5,0% do 3,2%). Z kolei wyraźne pogorszenie wyników w zakresie rentowności obrotu netto można zaobserwować m.in. w informacji i komunikacji (z 20,9% do 12,2%), obsłudze rynku nieruchomości (z 8,6% do 0,2%) oraz budownictwie (z 5,6% do 3,5%)¹⁹⁵.



Wykres 13. Wskaźniki rentowności przedsiębiorstw niefinansowych w I kwartale w latach 2012–2022 (w %)

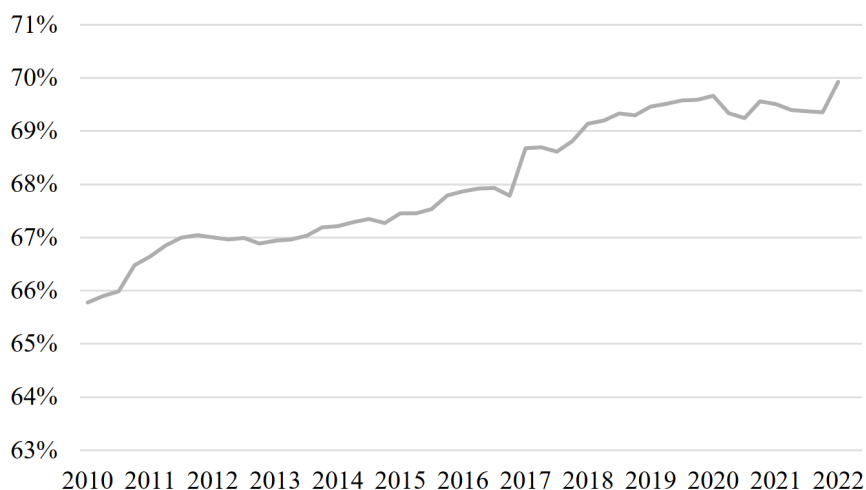
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4. Zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw

Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce na przestrzeni lat 2010–2022 systematycznie wzrastało. W I kwartale 2022 r. w tym sektorze pracowało aż 6,469 mln osób¹⁹⁶. Stanowi to niemal 70% wszystkich zatrudnionych ogółem. Strukturę zmian proporcji zatrudnienia przedstawia wykres 14.

¹⁹⁵ Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 1 kwartale 2022 roku, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wyniki-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-okresie-styczen-marzec-2022-roku,12,47.html> (dostęp: 31.05.2022).

¹⁹⁶ Wyrównania sezonowe – przeciętne zatrudnienie i przeciętne miesięczne wynagrodzenie, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia->



Wykres 14. Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wobec zatrudnienia ogółem w latach 2010–2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

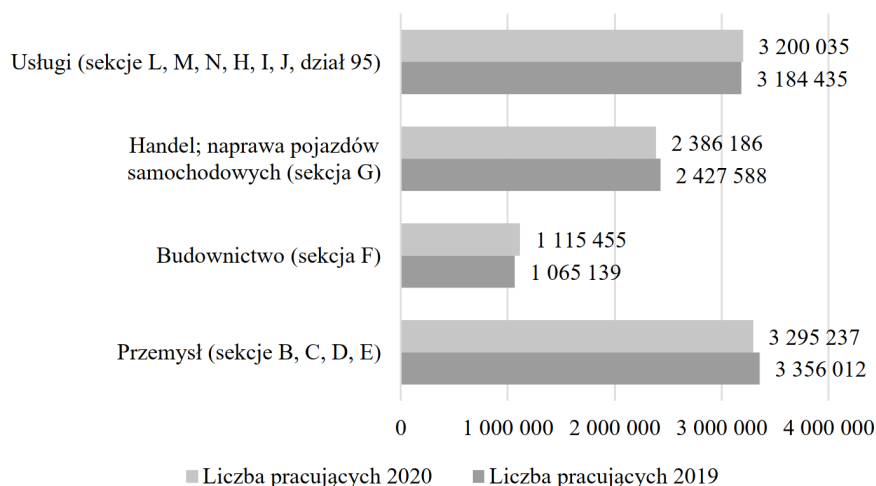
W latach 2010–2022 zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw stanowiło znaczną część zatrudnienia ogółem¹⁹⁷. Ponadto na przestrzeni badanych lat obserwuje się utrzymującą się tendencję wzrostową. Fakt ten potwierdza rosnące znaczenie przedsiębiorstw w Polsce. Podmioty niefinansowe są głównym źródłem zatrudnienia dla aktywnych zawodowo mieszkańców kraju. Jednak w drugim kwartale 2020 roku, a więc w początkowej fazie pandemii widoczne jest wyraźne załamanie zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Z danych GUS wynika, że w maju 2020 r. przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw było mniejsze o 270 tys. w stosunku do lutego 2020 r. W kolejnych miesiącach można zaobserwować poprawę sytuacji i zdecydowany wzrost przeciętnego zatrudnienia z okresowymi korektami¹⁹⁸.

Rozwinięte gospodarki charakteryzują się dominującym udziałem zatrudnienia w sektorze usług. Odpowiednia struktura zatrudnienia wpływa więc na sytuację ekonomiczną gospodarki, decyduje o jej konkurencyjności, w rezultacie przyczyniając się do rozwoju gospodarczego kraju czy regionu. W celu oceny sytuacji gospodarczej w Polsce w obliczu pandemii COVID-19 dokonano przeglądu struktury zatrudnienia z uwzględnieniem tychże sekcji.

-koszty-pracy/wyrownania-sezonowe-przecietne-zatrudnienie-i-przecietne-miesieczne-wynagrodzenie,20,6.html (dostęp: 16.09.2022).

¹⁹⁷ *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2020-roku,38,2.html> (dostęp: 16.09.2022).

¹⁹⁸ <https://rynekpracy.org/statystyki/przecietne-zatrudnienie-w-sektorze-przedsiębiorstw/> (dostęp: 07.02.2023).



Wykres 15. Struktura zatrudnienia w poszczególnych sekcjach przedsiębiorstw w latach 2019–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na wykresie 15 zaprezentowano strukturę zatrudnienia w poszczególnych sekcjach przedsiębiorstw w latach 2019–2020. Pomimo największej liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą klasyfikowaną do sekcji usług, pod względem liczby osób zatrudnianych w badanych latach nieznacznie dominował sektor przemysłowy. Porównując dane z wykresu 9 i 15, można zauważyć, że o ile sekcja usług stanowi dużą część zarówno liczby przedsiębiorstw, jak i osób w nich zatrudnionych, to może zaskoczyć tak liczna grupa osób pracujących w sektorze przemysłu, gdyż liczba przedsiębiorstw przemysłowych stanowi jedynie 12% ogólnej liczby. Można wywnioskować zatem, że w tej konkretnej sekcji nie są popularne mikroprzedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych poniżej 10 osób). W 2019 r. w sekcji przemysł pracę świadczyło niemal 3,36 mln osób, jednak w następnym roku liczba ta spadła do ponad 3,29 mln pracowników. Z kolei w usługach w 2019 r. zatrudnienie znalazło ponad 3,18 osób, zaś w 2020 r. liczba ta przekroczyła 3,2 mln. Zwiększająca się liczba pracowników zatrudnionych w usługach pomimo ograniczeń pandemicznych w 2020 r. może świadczyć o poprawie sytuacji gospodarczej państwa oraz zbliżaniu się polskiej gospodarki do poziomu krajów wysoko rozwiniętych, w których dominujący sektor gospodarki stanowią usługi.

5. Usługi biznesowe

Jak wcześniej zaznaczono, w rozwoju gospodarczym kraju dużą rolę odgrywa ją usługi. W ostatnich latach szczególnie istotny wpływ na postęp ekonomiczny, społeczny i kulturalny mają usługi biznesowe. Rozwój nowoczesnych podsektorów usług

gowych, opartych na zaawansowanych technologiach oraz specjalistycznej wiedzy jest charakterystyczny dla współczesnych wysoko rozwiniętych gospodarek. Usługi biznesowe zawierają takie działalności jak: działalność wydawnicza; działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana; przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; działalność portali internetowych; działalność związana z obsługą rynku nieruchomości; działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe; doradztwo związane z zarządzaniem; działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne; reklama, badanie rynku i opinii publicznej; pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; działalność związana z zatrudnieniem; działalność detektywistyczna i ochroniarska; działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni; działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej¹⁹⁹.

W 2020 r., w Polsce zarejestrowanych było ponad 580 tysięcy przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe, co stanowi ponad 28% wszystkich działalności gospodarczych. Rok wcześniej działało 559 tysięcy (27,7% ogółu), a w 2018 r. ponad 531 tysięcy (27,1%). Zatrudnienie w tym sektorze gospodarki na przestrzeni lat 2018–2020 znalazło ponad 1,7 mln osób (17,2% w 2020, 17% w 2019 i 17,2% w 2018 pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych ogółem). Przedstawione wyniki potwierdzają rozwój sektora usług biznesowych w Polsce. Tendencje wzrostowe, odnoszące się do liczby podmiotów świadczących usługi biznesowe oraz liczby osób zatrudnionych, świadczą o dobrej kondycji podsektora usług pomimo kryzysu pandemicznego w 2020 r.

Największe znaczenie pod względem uzyskanych obrotów ma działalność związana z obsługą rynku nieruchomości. W 2020 r. wygenerowała ona 22,2% obrotów sektora. W 2019 i 2018 r. było to 22,3%. Również istotnym elementem sektora jest działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, której obroty kształtowały się na poziomie 18,7% w 2020 roku, 17,6% w 2019 roku i 16,9% w roku 2018.

Najliczniejszą grupę pod względem wielkości przedsiębiorstw w sektorze usług biznesowych stanowią podmioty zatrudniające 9 osób i mniej. W 2020 r. było to aż 97,6% wszystkich podmiotów, które zatrudniały prawie połowę wszystkich pracujących w sektorze. W latach 2019 i 2018 te przedsiębiorstwa stanowiły 97,5% ogółu.

Podsumowanie

Zagadnienie przedsiębiorczości jest przedmiotem zainteresowań naukowców z wielu dziedzin. Powstające przedsiębiorstwa uznawane są za główny przejaw przedsiębiorczości. W niniejszym artykule przeprowadzono analizę przedsiębiorczości w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu pandemii koronawirusa na sektor

¹⁹⁹ *Usługi biznesowe w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/cen-y-handel/handel/uslugi-biznesowe-w-2020-roku,16,7.html>, (dostęp: 16.09.2022).

przedsiębiorstw niefinansowych. Struktura powstawania i upadłości przedsiębiorstw w I kwartale 2022 r. wskazuje na poprawę poziomu przedsiębiorczości, po widocznym załamaniu w okresie pandemicznym. W odniesieniu do lat poprzednich zauważany jest wzrost liczby rejestrowanych przedsiębiorstw. Liczba upadłości natomiast utrzymuje się na względnie stałym poziomie. Niepokojący jest jednak fakt rosnącej liczby zamykanych przedsiębiorstw. Z kolei analiza wyników finansowych przedsiębiorstw niefinansowych zatrudniających co najmniej 50 osób pokazała, że ich sytuacja ekonomiczno-finansowa uległa poprawie po trudnym okresie pandemii COVID-19. Przytaczane dane wyraźnie obrazują silny wpływ sytuacji wywołanej pandemią, jednak dają też pozytywny sygnał, że przedsiębiorstwa, wykorzystując swoje możliwości, starają się zniwelować straty, które poniosły.

Bibliografia

1. Boone L., Haugh D., Pain N., Salins V., *Tackling the fallout from COVID-19*, [in:] *Economics in the time of COVID-19*, R. Baldwin, B.W. di Mauro (eds.), CEPR Press, London 2020, pp. 37–44.
2. Caputa W., Janik W., Paździor A., *Przedsiębiorczość i biznes*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019.
3. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-analiza-wskaznikowa-przedsiębiorstwa-wskazniki-rentownosci> (dostęp: 31.05.2022).
4. *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie zaktualizowanego szacunku PKB według kwartałów za lata 2020–2021*, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/kwartalne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-zaktualizowanego-szacunku-pkb-wedlug-kwartalow-za-lata-2020-2021,8,10.html> (dostęp: 08.02.2023).
5. Jedynak P., Bąk S., *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*, Routledge, New York 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003131366> (dostęp: 08.02.2023).
6. Nowosad A., Turanli Ü., Lorenc K., *The coronavirus SARS-CoV-2 and its impact on the world*. In P. Dykas. R. Wisła. (Ed.), *The Socioeconomic Impact of COVID-19 on Eastern European Countries*. Routledge. New York 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003211891> (dostęp: 08.02.2023).
7. *Rejestracje i upadłości podmiotów gospodarczych*, Główny Urząd Statystyczny, 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-iv-kwartale-2022-roku,29,16.html> (dostęp: 09.02.2023).
8. Shehzad K., Xiaoxing L., Kazouz H., *COVID-19's disasters are perilous than Global Financial Crisis: A rumor or fact?*, „Finance Research Letters”, 2020, 36, 101669, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101669>, data access: 08.02.2023.

9. *Statystyka strukturalna przedsiębiorstw w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/statystyka-strukturalna-przedsiębiorstw-w-2020-roku,38,2.html> (dostęp: 16.09.2022).
10. *Usługi biznesowe w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/uslugi-biznesowe-w-2020-roku,16,7.html> (dostęp: 16.09.2022).
11. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U.2021.0.217 t.j.), Art. 42.
12. *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 1 kwartale 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wyniki-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-okresie-styczen-marzec-2022-roku,12,47.html> (dostęp: 31.05.2022).
13. *Wyrównania sezonowe – przeciętne zatrudnienie i przeciętne miesięczne wynagrodzenie*, Główny Urząd Statystyczny, 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/wyrownania-sezonowe-przecietne-zatrudnienie-i-przecietne-miesieczne-wynagrodzenie,20,6.html> (dostęp: 16.09.2022).
14. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow-gospodarki-narodowej-w-2008-r,1,6.html> (dostęp: 08.02.2023).

Oczekiwania i potrzeby studentów lubelskich uczelni wchodzących na rynek pracy branży finansowej a zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Streszczenie

Obserwując proces dynamicznego rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych i rosnącego znaczenia mniejszych ośrodków, m.in. Lublina, w niniejszej pracy skupiono się na poznaniu potrzeb i oczekiwań jego potencjalnych pracowników – studentów lubelskich uczelni. Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość studentów kierunków ekonomicznych zamierza podjąć zatrudnienie w branży finansowej, jednak poza miejscem zamieszkania. Jako główne przyczyny migracji podawane są atrakcyjniejsze wynagrodzenia w innych miastach oraz większe możliwości rozwoju. Szczególnie poprawa tych czynników skłoniłaby młode osoby do podjęcia zatrudnienia w regionie. Dalszy rozwój sektora NUB w regionie może więc przyczynić się do zahamowania migracji zawodowej młodych, wykształconych osób, co dodatkowo zintensyfikuje rozwój lokalny.

Słowa kluczowe: sektor nowoczesnych usług biznesowych, branża finansowa, zatrudnienie, kapitał ludzki

Abstract

Observing the process of dynamic development of the modern business services sector and the growing importance of smaller centers, such as Lublin, this paper focuses on finding out the needs and expectations of its potential employees – students of Lublin universities. The study shows that the vast majority of business students intend to take up employment in the financial industry, however, outside their place of residence. More attractive salaries in other cities and greater opportunities for development are cited as the main reasons for migration. In particular, an improvement in these factors would prompt young people to take up employment in the region. Thus, further development of the business services sector in the region could help stem the labor migration of young, educated people which would further intensify local development.

Keywords: business services sector, financial sector, employment, human capital

Wprowadzenie

Lublin, posiadający wielowiekowe tradycje w zakresie szkolnictwa wyższego, jest największym ośrodkiem akademickim we wschodniej Polsce. Akademickość miasta jest jednym z kluczowych czynników kształtujących jego przyszłość. To nauka wyzwala ludzką kreatywność i pomysłowość. Jak zauważa A. Jakubowski, staje się źródłem szeroko rozumianych innowacji. Prowadzi do postępu społecznego, technologicznego

²⁰⁰ Mgr, asystent w Katedrze Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

²⁰¹ Studentka, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

i organizacyjnego²⁰². Przyczynia się tym samym do rozwoju gospodarczego, który jest celem społeczności zarówno na szczeblu światowym, krajowym, jak i lokalnym.

Na lokalny rozwój gospodarczy pozytywnie wpływają inwestycje z sektora nowoczesnych usług biznesowych, szczególnie w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego. Poprzez pojęcie kapitału ludzkiego rozumie się potencjał tkwiący w pracownikach oraz możliwość jego wykorzystania zdeterminowaną posiadaną motywacją. Obejmuje zagregowaną wiedzę, doświadczenie, zdolności i predyspozycje całej kadry pracowniczej²⁰³. Możliwości wykorzystania kapitału ludzkiego i w konsekwencji hamowanie dynamiki rozwoju regionalnej gospodarki powoduje odpływ migracyjny, szczególnie młodych, wykształconych osób²⁰⁴. Migracje te są wynikiem poszukiwania lepszych możliwości zatrudnienia, wyższego standardu życia czy możliwości rozwoju osobistego. Odpowiedzią na powyższe może stać się zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Podmioty z tego sektora tworzą nowe miejsca dobrze płatnej pracy, a z uwagi na dofinansowania pracownikom całej gamy usług edukacyjnych i szkoleń, również dla osób będących bezpośrednio po studiach.

Należy zaznaczyć, że sektor nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów w Polsce. Najwięcej podmiotów z sektora NUB²⁰⁵ jest zlokalizowanych w największych miastach, takich jak: Warszawa, Kraków czy Wrocław, jednak w okresie przed pandemią znaczenie mniejszych ośrodków regionalnych, w tym Lublina, stale wzrastało²⁰⁶.

Z uwagi na rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz dynamiczne plany rekrutacyjne podmiotów do niego należących, za cel pracy obrano poznanie potrzeb i oczekiwań młodych osób – studentów wchodzących na lubelski rynek pracy, jako potencjalnych pracowników NUB. Postawiono dwa pytania badawcze:

1. Czy lubelscy studenci kierunków ekonomicznych chcą podjąć zatrudnienie w branży finansowej poza miejscem zamieszkania i dlaczego?
2. Jakie czynniki według studentów decydują o atrakcyjności zatrudnienia?

Przeprowadzenie badań umożliwi identyfikację przyczyn migracji zawodowej młodych osób z regionu lubelskiego. Wskazanie działań mających na celu podniesienie atrakcyjności zatrudnienia w branży finansowej w regionie może przyczynić się do zintensyfikowania rozwoju mniejszych ośrodków, jakim jest Lublin.

²⁰² Jakubowski A., *Lublin jako ośrodek nauki*, [w:] *Lublin. Historia – społeczeństwo – gospodarka*, red. Janicki W., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018, s. 95–107.

²⁰³ Bombiak E., *Kapitał intelektualny jako specyficzny zasób współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2016, nr 109, s. 109.

²⁰⁴ Solga B., *Znaczenie migracji zagranicznych w rozwoju regionalnym w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 309, s. 122–130.

²⁰⁵ Sektor NUB – sektor nowoczesnych usług biznesowych.

²⁰⁶ Raport ABSL, Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021, s. 6.

1. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Sektor nowoczesnych usług biznesowych uznawany jest za jeden z najistotniejszych i najbardziej dynamicznie rozwijających się elementów polskiej gospodarki. Co istotne, w okresie pandemii jego pozycja wzmocniła się i przewidywane jest zachowanie tej tendencji również po ustąpieniu pandemii. Według szacunków ABSL²⁰⁷ w 2021 roku sektor NUB odpowiadał za wygenerowanie ponad 3,5% PKB Polski.

W I kwartale 2021 roku funkcjonowało ponad 1 600 polskich i zagranicznych centrów sektora usług biznesowych, które zatrudniały łącznie 355,3 tys. osób. Centra zagraniczne stanowiły ponad 65% wszystkich centrów zlokalizowanych w Polsce. Zatrudniano w nich 290,3 tys. osób, co stanowiło 82% ogólnego zatrudnienia w sektorze. Najwięcej swoich oddziałów miały firmy pochodzące z USA, krajów skandynawskich, Wielkiej Brytanii, Niemiec oraz Francji.

W 2021 roku pomimo pandemii otwierane były nowe centra, zarówno przez inwestorów polskich, jak i zagranicznych. Najwięcej utworzyli amerykańscy inwestorzy – 32,4%, polscy zaś 17,6%. Centra w Polsce otwierali również inwestorzy m.in. z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Danii, Holandii, Szwecji, Francji czy Hiszpanii.

Biorąc pod uwagę powyższe, można zauważyć, że Polska jest znaczącą lokalizacją outsourcingu na rynku globalnym. Zagranicznych inwestorów zachęcają głównie niskie koszty utrzymania oraz dobrze wykształcona, znająca języki obce kadra pracownicza. Kluczowymi elementami są także zaawansowanie technologiczne i szybko rozwijająca się infrastruktura o standardzie takim samym lub nawet wyższym niż na zachodzie Europy. Nie bez znaczenia jest relatywnie dobra stabilność i atrakcyjność gospodarcza oraz polityczna Polski, a także korzystne położenie w centrum Europy, na skrzyżowaniu głównych szlaków komunikacyjnych.

2. Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

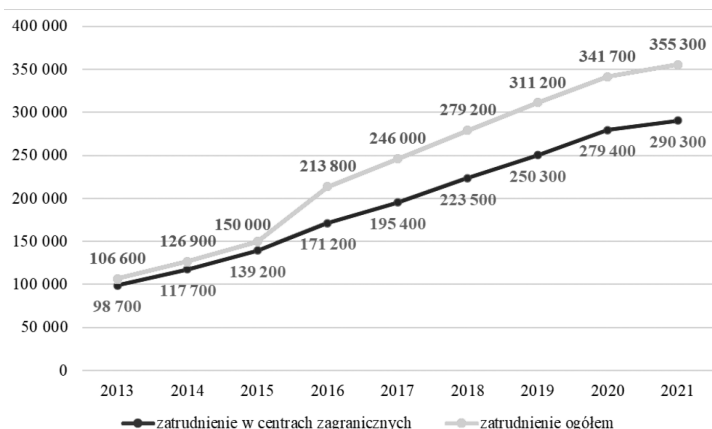
Zatrudnienie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych dynamicznie wzrasta (por. wyk. 1). W 2021 roku liczba pracowników sektora NUB wyniosła 355 300, co w porównaniu z rokiem 2020 dało wzrost o 13 500 (3,9 p.p.). W 2022 roku, pomimo trwającego kryzysu wywołanego przez pandemię, prognozowane są kolejne wzrosty – według specjalistów ABSL o 6 p.p. Z kolei według raportu płacowego Hays Poland na rok 2022, rekrutację przewiduje aż 95% pracodawców, którzy najczęściej poszukują pracowników w branżach IT (40% firm), sprzedaż (30%), finanse i księgowość (26%) oraz obsługa klienta i produkcja (po 25%)²⁰⁸.

Analizując strukturę zatrudnienia sektora NUB można zauważyć, że dominującą grupą są pracownicy w przedziale wiekowym 27–34 lata (49,1%). Na drugim miejscu są ci w wieku 35–44 lata (28,2%), a na trzecim – w wieku poniżej 26 lat (16,3%).

²⁰⁷ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych.

²⁰⁸ Raport Hays Poland Raport Płacowy 2022.

W podziale na kategorie procesów biznesowych, najwięcej zatrudnionych jest w branży IT (28,3%), finanse i księgowość (21,4%), obsługa klienta (16,0%) oraz BFSI²⁰⁹ (12,3%).



Wykres 1. Zatrudnienie w zagranicznych centrach usług w Polsce oraz zatrudnienie ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu ABSL.

Rynek biznesowych usług outsourcingowych jest rynkiem młodym nie tylko ze względu na krótki okres jego istnienia, lecz przede wszystkim ze względu na to, że aktywni są na nim głównie ludzie młodzi. Jest to ważny aspekt funkcjonowania centrum outsourcingowego, gdyż pracownicy pozyskiwani są głównie z grona absolwentów uczelni wyższych²¹⁰.

3. Poziom wynagrodzeń i świadczenia pozapłacowe w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Poziom wynagrodzenia za wykonywaną pracę jest jednym z głównych czynników wpływających na decyzje zawodowe. W Polsce w 2020 roku, według danych GUS, przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wynosiło 5 226 złotych²¹¹. Poziom zarobków był regionalnie zróżnicowany. Najwyższe przeciętne wynagrodzenie brutto w 2020 roku otrzymywali pracownicy w województwie mazowieckim (6 247,60 złotych). W województwie lubelskim wynagrodzenie to wynosiło z kolei 4 668,66 złotych²¹². Rozbieżności w poziomie wynagrodzeń występowały również pomiędzy poszczególnymi

²⁰⁹ *Banking, Financial Services, Insurance* – Bankowość, usługi finansowe i ubezpieczenia.

²¹⁰ Kawa M., *Outsourcing finansowo-księgowy*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2017, s. 212.

²¹¹ https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/17/5/1/pracujacy_i_wynagrodzenia_w_gospodarce_narodowej_w_2020_r.-dane_ostateczne.pdf (dostęp: 30.07.2022).

²¹² Obwieszczenie w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłaty nagród z zysku w 2020 roku, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-bez-wypłaty-nagrod-z-zysku-w-2020-roku,61,8.html> (dostęp: 24.03.2023).

sektorami gospodarki. W sektorze „działalność finansowa i ubezpieczeniowa” średnie miesięczne wynagrodzenie brutto wynosiło 8 281 złotych²¹³, natomiast w sektorze „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”²¹⁴ – 6 665 złotych.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych oferuje znacznie wyższe wynagrodzenia, których poziom zależy od zajmowanego stanowiska. Należy zauważyć, że nawet osoby dopiero rozpoczynające pracę mogą liczyć na wynagrodzenie na poziomie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Według raportu ABSL w 2020 roku średnia płaca zasadnicza na stanowisku młodszego specjalisty wynosiła 5 160 złotych, na stanowisku starszego specjalisty 7 219 złotych, na stanowisku lidera zespołu – 9 630 złotych, z kolei na stanowisku menedżera – 17 245 złotych, a dyrektora – 34 469 złotych²¹⁵. Poziom wynagrodzeń był zróżnicowany, również w zależności od lokalizacji centr nowoczesnych usług biznesowych (por. tab. 1).

Według danych zawartych w raporcie ABSL w 2020 roku roczne płace zasadnicze w Warszawie były o 16,3% wyższe niż średnia ogólnopolska. Z kolei roczne płace zasadnicze w województwie mazowieckim, z wyłączeniem Warszawy, były niższe od średniej ogólnopolskiej o 15,4%. Należy również zwrócić uwagę na województwo dolnośląskie, gdzie roczne płace zasadnicze były wyższe o 3% od średniej ogólnopolskiej. W pozostałych województwach roczna płaca zasadnicza była niższa niż średnia ogólnopolska, w województwie lubelskim o 11,4%²¹⁶.

Tabela 1. Rzeczywiste miesięczne płace zasadnicze brutto w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w 2020 roku w Polsce (dane w złotych)

Stanowisko/Miasto	Warszawa	Kraków	Wrocław
<i>Dyrektor</i>	40 087	34 365	35 503
<i>Manager</i>	20 056	17 193	17 763
<i>Lider zespołu</i>	14 209	12 180	12 584
<i>Starszy specjalista</i>	11 199	9 601	9 919
<i>Specjalista</i>	8 396	7 039	7 436
<i>Młodszy specjalista</i>	6 001	5 145	5 315

Źródło: Raport ABSL „Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021”, s. 147.

Oprócz relatywnie wysokiego wynagrodzenia w sektorze NUB oferowane są atrakcyjne świadczenia pozapłacowe, między innymi prywatna opieka zdrowotna i grupowe ubezpieczenia na życie, zwrot kosztów zakupu okularów, możliwość pracy z domu i ela-

²¹³ Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2022 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnienie-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2022-roku,3,133.html> (dostęp: 24.03.2023).

²¹⁴ Sektor obejmuje między innymi działalność rachunkowo-księgową, doradztwo podatkowe czy doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania.

²¹⁵ Raport ABSL, s. 143.

²¹⁶ *Ibidem*, s. 145.

styczne godziny pracy, szkolenia wewnętrzne i kursy językowe. Najczęściej oferowane świadczenia pozapłacowe można podzielić na dwie grupy. Do grupy pierwszej można zaliczyć te dotyczące formy i organizacji pracy, natomiast do drugiej te koncentrujące się na dbałości o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników, czyli odzwierciedlające ideę *well-being*²¹⁷. Przykładem świadczeń *well-being* są pakiety sportowe, organizacja zajęć fitness, zaopatrywanie pracowników w owoce i zdrowe przekąski czy wspieranie rozwoju kulturalnego poprzez darmowe bilety do kin.

4. Lublin jako ośrodek sektora nowoczesnych usług biznesowych w województwie lubelskim

Lublin jest największym ośrodkiem gospodarczym, kulturalnym i akademickim w regionie. Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni biurowej w 2021 roku wyniosły 183,2 tys. m² (1,5% w stosunku do całej Polski), w ramach 41 nowoczesnych budynków biurowych. Należy zaznaczyć, że w fazie budowy znajdują się kolejne projekty. W 2021 roku w Lublinie zatrudnienie w centrach usług biznesowych wyniosło 8 100, co stanowi wzrost o 2,4 p.p. w stosunku do roku 2020. Planowana liczba zatrudnionych w bieżącym roku to 8 700 osób. Udział osób zatrudnionych w Lublinie stanowi 2,3% ogółu pracowników centr usług biznesowych w Polsce. W Lublinie znajduje się 68 centrów usług biznesowych, z czego 2 powstały w ostatnim roku. Przykładem nowych inwestycji są firmy Pakke i Dovilo. Inwestycje zagraniczne zlokalizowane w regionie to m.in.: Billenium, Concentrix, Genpact, Intive, Lingaro, Orange, Phlexglobal, ProService Finteco, Sii, Transition Technologies.

Przed pandemią widoczny był wzrost znaczenia mniejszych ośrodków regionalnych, takich jak Lublin. W czasie pandemii ten trend uległ spowolnieniu, jednak w przyszłości przewidywany jest powrót do tendencji wzrostowej. Główną tego przyczyną są konkurencyjne ceny, rozwój i budowa nowych powierzchni biurowych oraz duża liczba młodych wykształconych osób, co spowodowane jest lokalizacją kilku uczelni wyższych w Lublinie. Wyraźnie jest więc widoczny potencjał miasta do utrzymania młodych wykształconych pracowników, co może przełożyć się na dalszy rozwój regionu. Istotne wydaje się więc być poznanie oczekiwań potencjalnych, przyszłych pracowników branży finansowej sektora NUB, czyli studentów lubelskich uczelni wyższych.

5. Metodyka badawcza

Celem badań było przeanalizowanie oczekiwań studentów związanych z zatrudnieniem w branży finansowej oraz identyfikacja przyczyn migracji zawodowej młodych osób z regionu lubelskiego. W oparciu o przeprowadzone badania podjęto próbę wska-

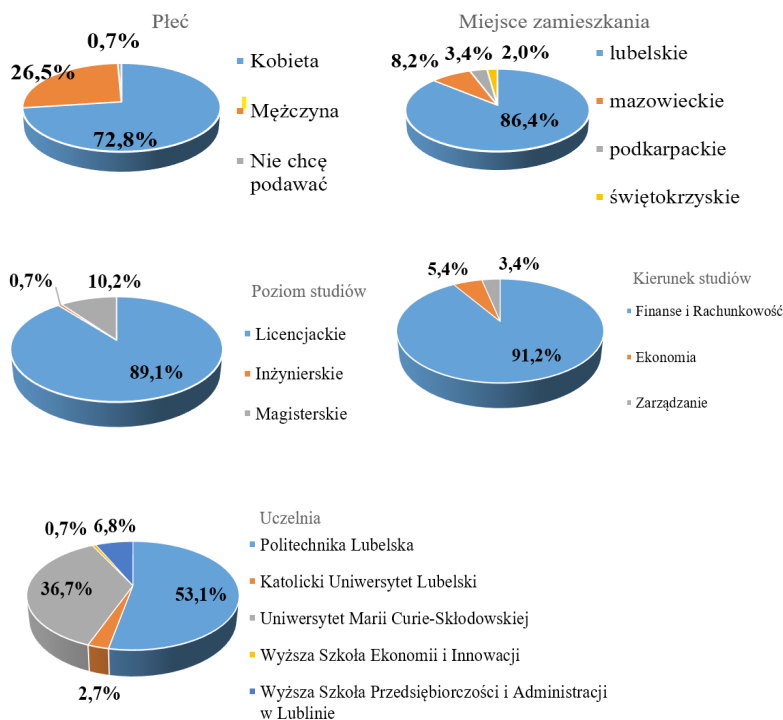
²¹⁷ *Well-being* (ang.) – dobrostan, stan poczucia komfortu. Idea propagująca kompleksowe podejście do człowieka i zaspokajania jego różnorodnych potrzeb m.in. poczucia bezpieczeństwa, realizowanie własnego potencjału, umiejętność radzenia sobie ze stresem, kształtowanie odporności psychicznej oraz odczuwanie szczęścia i zadowolenia z życia.

zania działań mających na celu podniesienie atrakcyjności zatrudnienia w branży finansowej w regionie, co może przyczynić się do rozwoju regionu lubelskiego.

Badania zostały przeprowadzone w okresie od 25 kwietnia do 15 maja 2022 roku wśród studentów lubelskich uczelni, w trybie elektronicznym, w formie kwestionariusza ankiety. Składał się on z metryczki oraz 14 pytań jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Udział w badaniach był dobrowolny oraz całkowicie anonimowy. W badaniu wzięło udział 148 osób, jedną ankietę odrzucono ze względu na nie spełnienie warunków. Uzyskane wyniki badań ze 147 ankiet poddano analizie statystycznej.

6. Charakterystyka badanej grupy

W badaniu wzięło udział 147 respondentów: 107 kobiet (72,8%), 39 mężczyzn (26,4%), jedna osoba nie chciała podać swojej płci. Zdecydowana większość z nich to mieszkańcy województwa lubelskiego (86,4%), aczkolwiek wśród badanych były również osoby mieszkające w województwie mazowieckim, podkarpackim i świętokrzyskim.



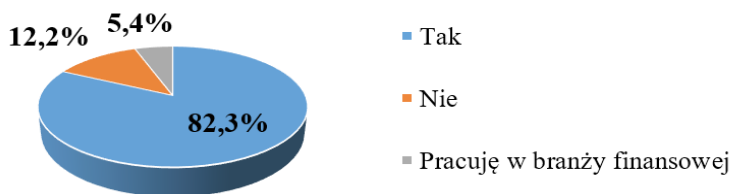
Wykres 2. Charakterystyka grupy badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak zostało już zaznaczone, badanie skierowane było do studentów lubelskich uczelni wyższych, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Ponad połowa ankietowanych (53,1%) to studenci Politechniki Lubelskiej. Duży odsetek (36,7%) stanowili również studenci Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Pozostałe 10,2% to osoby studiujące w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Katolickim Uniwersytecie Lubelskim lub Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji. Większość ankietowanych studiuje na kierunku finanse i rachunkowość (91,2%) na studiach pierwszego stopnia (por. wyk. 2).

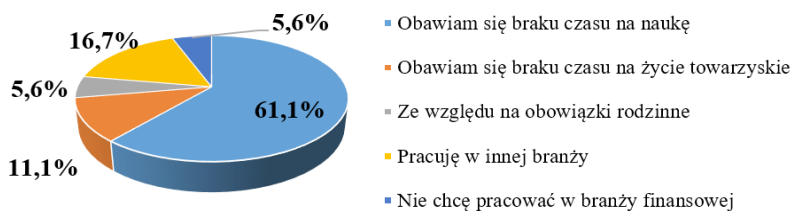
7. Wyniki badań

Zdecydowana większość studentów kierunków ekonomicznych lubelskich uczelni już w trakcie studiów chciałaby podjąć zatrudnienie w branży finansowej (82,3%), a 5,4% badanych już pracuje w tym sektorze. Z kolei osoby, które nie są zainteresowane podjęciem zatrudnienia w branży finansowej (12,2%) za główną przyczynę podają obawę przed brakiem czasu na naukę (61,1%) (por. wyk. 3 oraz wyk. 4).



Wykres 3. Czy chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć pracę w branży finansowej w trakcie studiów?

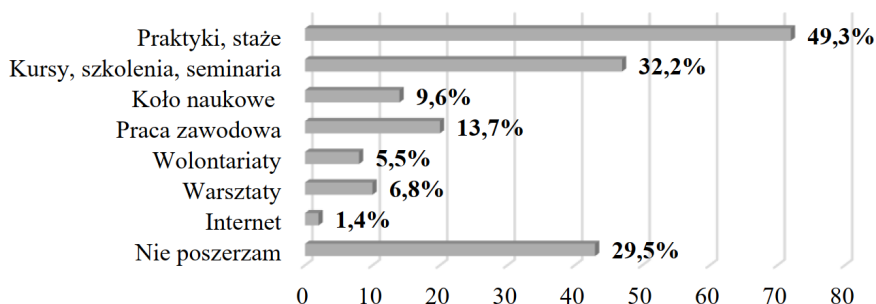
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 4. Dlaczego nie chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć pracę w branży finansowej w trakcie studiów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

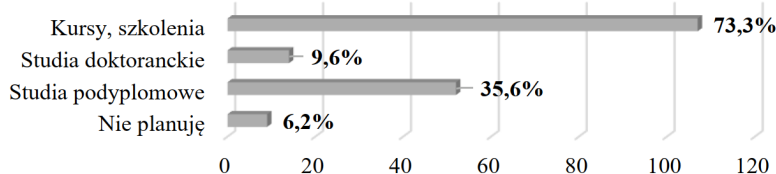
Studenci, poza nauką, najczęściej poszerzają swoje kompetencje zawodowe poprzez praktyki i staże (49,3%), uczestnictwo w kursach, szkoleniach, seminariach (32,2%), pracę zawodową (13,7%) lub działalność w kołach naukowych (9,6%). Z kolei aż 29,5% ankietowanych nie poszerza kompetencji zawodowych (wyk. 5).



Wykres 5. W jakiej formie poszerza Pan/Pani swoje kompetencje zawodowe?

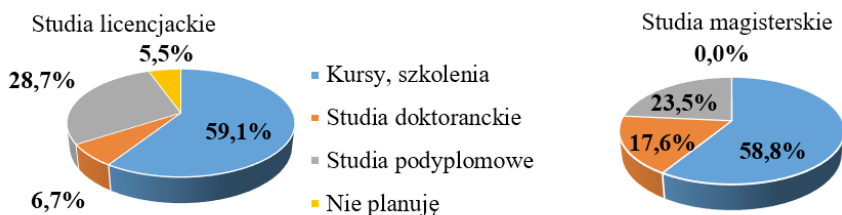
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po ukończeniu studiów zdecydowana większość ankietowanych zamierza poszerzać swoje kompetencje zawodowe. Najwięcej ankietowanych deklaruje dokształcanie poprzez udział w kursach i szkoleniach (73,3%). Studiami podyplomowymi jest zainteresowanych 35,6% respondentów, natomiast uzyskaniem doktoratu niecałe 10% (wyk. 6).



Wykres 6. W jakiej formie chciałby/chciałaby Pan/Pani poszerzać swoje kompetencje zawodowe po uzyskaniu dyplomu?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

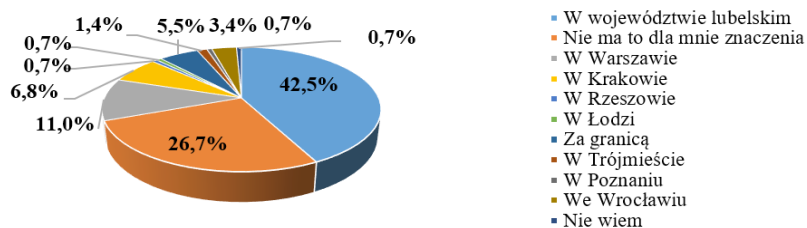


Wykres 7. W jakiej formie chciałby/chciałaby Pan/Pani poszerzać swoje kompetencje zawodowe po uzyskaniu dyplomu – studia licencjackie i magisterskie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zauważyć rosnącą świadomość studentów dotyczącą konieczności poszerzania swoich kompetencji. Wśród studentów I stopnia 5,5% ankietowanych nie było zainteresowanych poszerzaniem kompetencji, natomiast na studiach II stopnia wszyscy studenci deklarowali udział w kursach i szkoleniach bądź kontynuowanie studiów (wyk. 7).

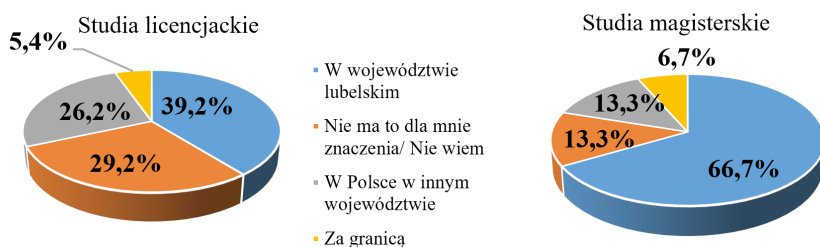
Zaledwie 42,5% ankietowanych chce podjąć pracę w województwie lubelskim, dla 26,7% lokalizacja nie ma znaczenia. Jako główny kierunek migracji została wskazana Warszawa (11%) oraz Kraków (6,8%). Zaledwie 5,5% respondentów zamierza wyjechać za granicę (wyk. 8).



Wykres 8. Gdzie chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć pracę?

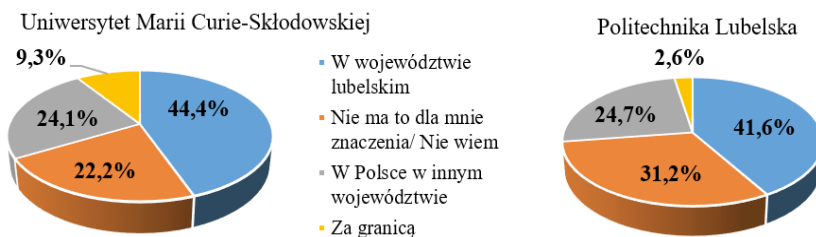
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większy odsetek studentów studiów magisterskich planuje podjąć pracę w wojewódzkim lubelskim, studenci studiów pierwszego stopnia w mniejszym stopniu mają określone preferencje odnośnie miejsca zatrudnienia po uzyskaniu dyplomu (wyk. 9).



Wykres 9. Gdzie chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć pracę – studia licencjackie i magisterskie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

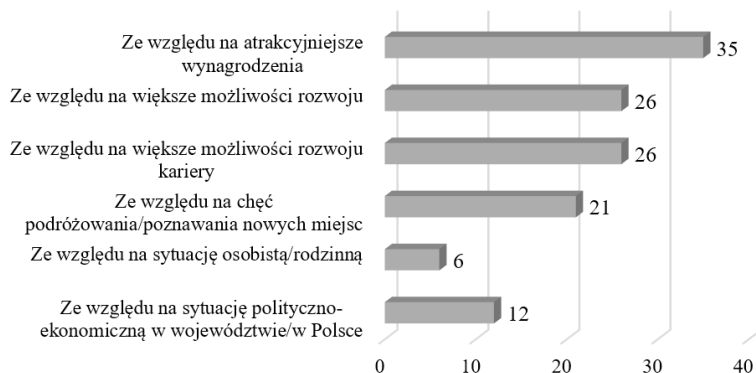


Wykres 10. Gdzie chciałby/chciałaby Pan/Pani podjąć pracę – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej i Politechnika Lubelska?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

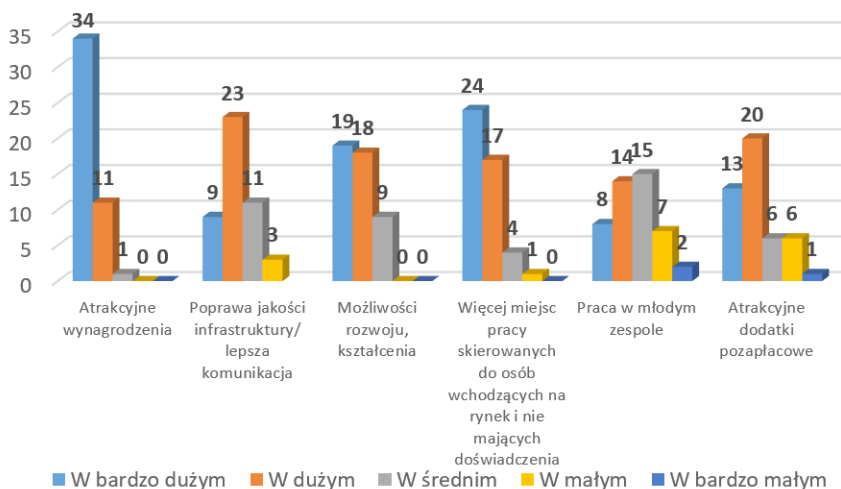
Wśród odpowiedzi studentów z Politechniki Lubelskiej i Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej nie zaobserwowano większych zmian. Większy odsetek studentów Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej planuje podjąć pracę za granicą, z kolei większość studentów Politechniki Lubelskiej nie zdecydowała o lokalizacji miejsca zatrudnienia (wyk. 10).

Wśród głównych powodów zamiaru podjęcia pracy poza regionem lubelskim znajdują się atrakcyjniejsze wynagrodzenia (35 odp.), większe możliwości rozwoju osobistego i kariery (po 26 odp.) (por. wyk. 11).



Wykres 11. Z jakiego powodu chciałby Pan/i podjąć pracę poza regionem zamieszkania?

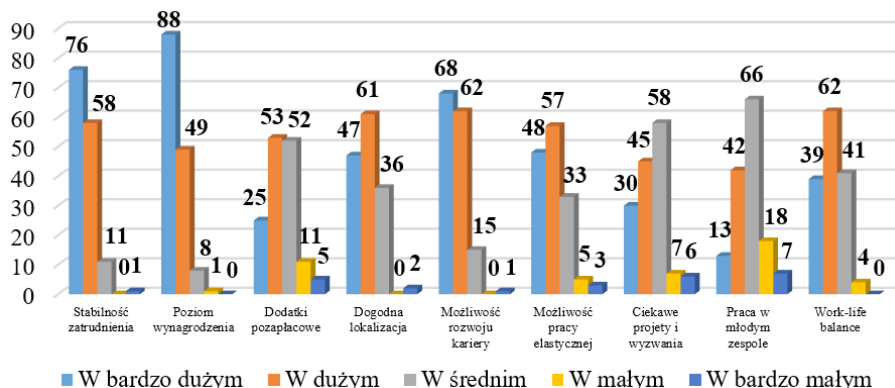
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 12. W jakim stopniu poniższe czynniki skłoniłyby Pana/Panią do podjęcia pracy w regionie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

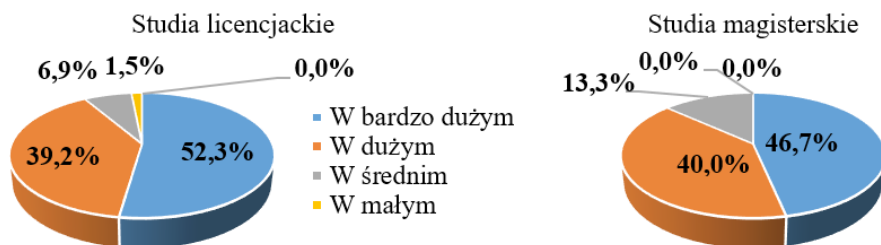
Do podjęcia pracy w regionie w największym stopniu skłoniłyby studentów atrakcyjniejsze wynagrodzenia, większe dopasowanie miejsc pracy do wchodzących na rynek osób, które nie mają doświadczenia zawodowego oraz możliwości rozwoju, kształcenia. Duże znaczenie mają poprawa infrastruktury i lepsza komunikacja w regionie oraz atrakcyjne dodatki pozapłacowe. Mniej istotnym czynnikiem jest praca w młodym zespole (por. wyk. 12).



Wykres 13. W jakim stopniu poniższe czynniki są dla Pana/Pani istotne przy wyborze miejsca pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

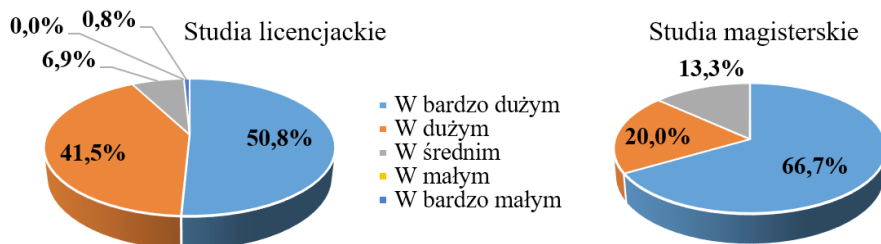
Za najistotniejsze czynniki przy wyborze miejsca pracy badane osoby wskazały poziom wynagrodzenia, stabilność zatrudnienia oraz możliwości rozwoju i kariery. Duże znaczenie mają również: dogodna lokalizacja, *work-life balance*²¹⁸, możliwość pracy elastycznej oraz atrakcyjne dodatki pozapłacowe. Praca w młodym zespole oraz ciekawe projekty i wyzwania w średnim stopniu wpływają na wybór miejsca zatrudnienia (por. wyk. 13).



Wykres 14. Istotność poziomu wynagrodzenia przy wyborze miejsca pracy – studia licencjackie i magisterskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

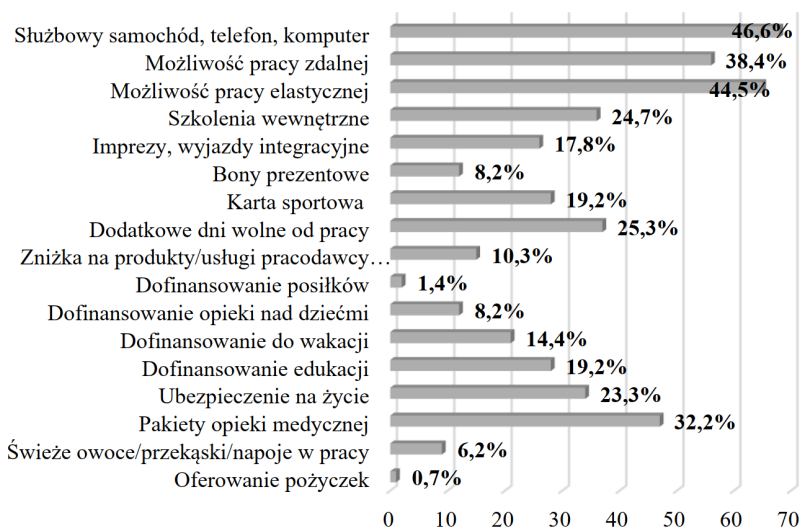
²¹⁸ *Work-life balance* – równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym.



Wykres 15. Istotność stabilności zatrudnienia przy wyborze miejsca pracy – studia licencjackie i magisterskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy zauważyć, że dla studentów pierwszego stopnia bardziej istotny jest poziom wynagrodzenia (por. wyk. 14). Natomiast studenci studiów magisterskich większą uwagę zwracają na stabilność zatrudnienia (por. wyk. 15). Wśród studentów różnych uczelni wyższych nie zaobserwowano znaczących różnic w tej kwestii.

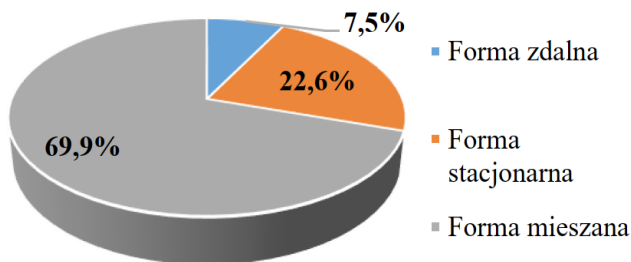


Wykres 16. Które dodatki pozapłacowe uważa Pan/Pani za najbardziej atrakcyjne?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatki pozapłacowe mają duże znaczenie przy wyborze miejsca pracy. Za najbardziej atrakcyjne respondenci uważają sprzęt służbowy, np. samochód, telefon, komputer (46,6%) oraz możliwość pracy elastycznej (44,5%). Duże znaczenie mają także: możliwość pracy zdalnej, pakiety opieki medycznej, dodatkowe dni wolne od pracy, szkolenia wewnętrzne oraz ubezpieczenie na życie. Jako najmniej atrakcyjne zostało wskazane oferowanie pożyczek i dofinansowanie posiłków (wyk. 16).

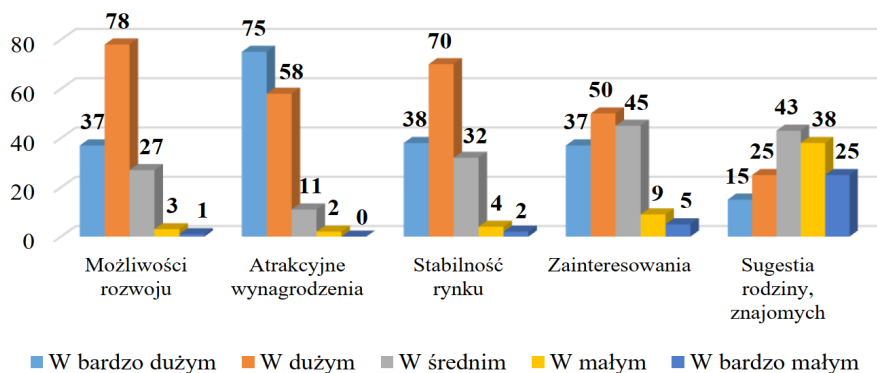
W czasie pandemii popularna stała się praca zdalna, jednak zaledwie 7,5% ankietowanych byłoby zainteresowanych wyłącznie taką formą pracy, większość (69,9%) wybrałaby pracę w trybie mieszanym (por. wyk. 17).



Wykres 17. Jaką formą pracy byłby/byłaby Pan/Pani zainteresowany/a?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

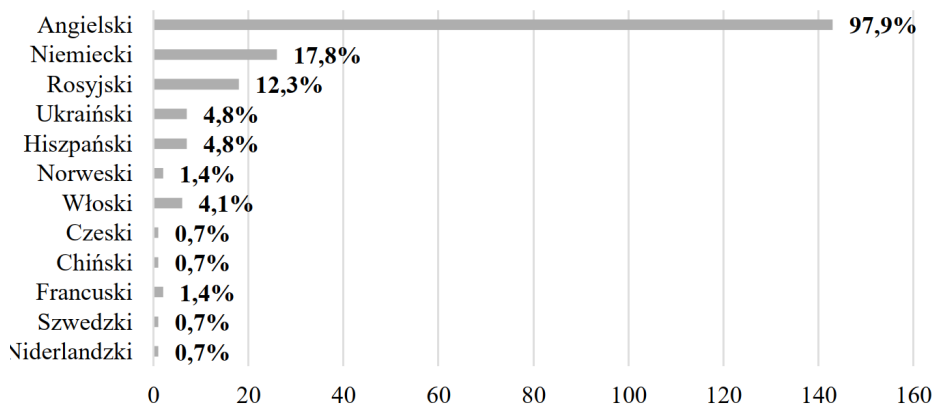
Na decyzję młodych osób o wyborze studiów ekonomicznych oraz kariery zawodowej w sektorze finansów największy wpływ miało atrakcyjne wynagrodzenia, w dużym stopniu wpłynęły także możliwości rozwoju oraz stabilność rynku. Najmniej znaczące okazały się sugestie rodziny i znajomych (wyk. 18).



Wykres 18. W jakim stopniu poniższe czynniki wpłynęły na decyzję o karierze zawodowej w sektorze finansów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

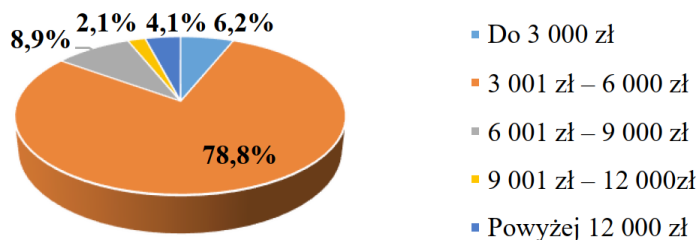
Z uwagi na wzrost znaczenia Polski na rynku globalnym i napływ zagranicznych inwestorów, kluczowe jest wykorzystanie języków obcych w pracy. Niemal wszyscy ankietowani mogą wykorzystać w swojej pracy język angielski (97,9%). Duży odsetek badanych wskazało również język niemiecki (17,8%) i rosyjski (12,3%), a także ukraiński, hiszpański i włoski (por. wyk. 19).



Wykres 19. Jaki język, oprócz języka polskiego, mógłby/mogłaby Pan/Pani wykorzystać w swojej pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jako jeden z głównych powodów wyboru kariery zawodowej w branży finansowej oraz istotny czynnik przy wyborze miejsca pracy respondenci wskazywali atrakcyjne wynagrodzenie. Większość z nich realnie podchodzi do kwestii wynagrodzenia i nie ma wygórowanych oczekiwań przy rozpoczęciu zatrudnienia. Dla 78,8% satysfakcjonujące będzie wynagrodzenie netto za pełny etat na poziomie 3 001–6 000 zł (por. wyk. 20).

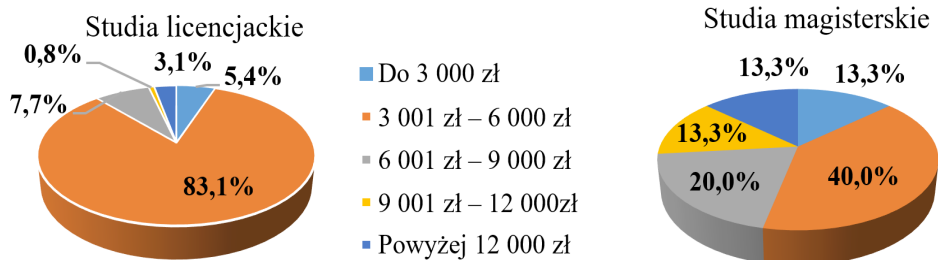


Wykres 20. Jaki poziom wynagrodzenia netto (pełny etat) będzie dla Pana/Pani satysfakcjonujący przy rozpoczęciu zatrudnienia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

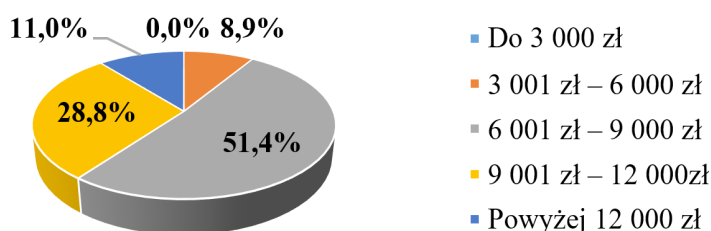
Osoby na studiach licencjackich mają mniejsze wymagania dotyczące wynagrodzenia przy rozpoczęciu zatrudnienia, dla większości satysfakcjonujący będzie poziom 3 001–6 000 zł. 60% studentów studiów drugiego stopnia oczekuje wynagrodzenia wyższego niż 6 000 zł (wyk. 21).

Po 5 latach pracy 51,4% ankietowanych chciałaby zarabiać 6 001–9 000 zł netto za pełny etat, a 28,8% 9 001–12 000 zł. W obecnych realiach rynkowych są to realne wielkości w sektorze finansowym przy 5-letnim doświadczeniu zawodowym (wyk.22).



Wykres 21. Jaki poziom wynagrodzenia netto (pełny etat) będzie dla Pana/Pani satysfakcjonujący przy rozpoczęciu zatrudnienia – studia licencjackie i magisterskie?

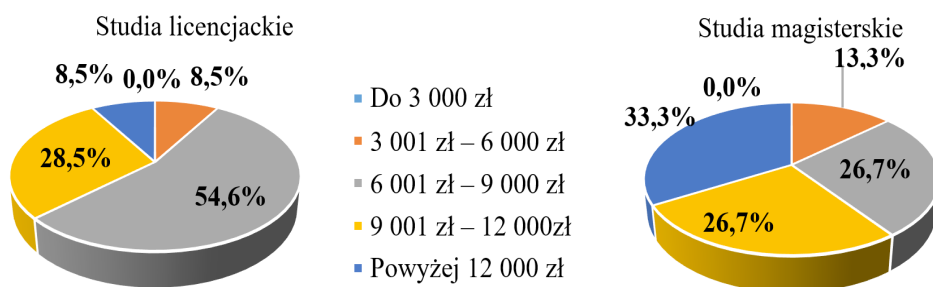
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 22. Jaki poziom wynagrodzenia netto (pełny etat) będzie dla Pana/Pani satysfakcjonujący po 5 latach pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad połowa studentów pierwszego stopnia po 5 latach pracy będzie zadowolona z wynagrodzenia w wysokości 6 001–9 000 zł, natomiast wśród studentów studiów magisterskich najwięcej odpowiedzi dotyczyło poziomu wynagrodzenia powyżej 12 000 zł, 9 001–12 000 zł oraz 6 001–9 000 zł (por. wyk. 23).



Wykres 23. Jaki poziom wynagrodzenia netto (pełny etat) będzie dla Pana/Pani satysfakcjonujący po 5 latach pracy – studia licencjackie i magisterskie?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

8. Podsumowanie i wnioski

Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest istotnym, dynamicznie rozwijającym się elementem polskiej gospodarki. Stosowanie coraz nowocześniejszych technologii, świadczenie usług na rynku globalnym oraz wzrost inwestycji zagranicznych umacnia międzynarodowy wizerunek Polski. Zmiany te wymagają zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, znających języki obce. Odpowiednimi kandydatami na potencjalnych pracowników sektora wydają się więc być studenci. Stąd za cel pracy obrało poznanie potrzeb i oczekiwań osób studiujących na kierunkach ekonomicznych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów zamierza podjąć zatrudnienie w branży finansowej, jednak z obawy przed brakiem czasu na naukę nie robią tego w trakcie studiów. W tym czasie kompetencje zawodowe rozwijają poprzez udział w praktykach, kursach, szkoleniach lub poprzez działalność w kołach naukowych. Po uzyskaniu dyplomu zamierzają poszerzać swoją wiedzę w formie kursów i szkoleń, a ponad połowa chciałaby kontynuować naukę na studiach podyplomowych. Dodatkowo część ankietowanych planuje podjąć studia doktoranckie.

Co istotne mniej niż połowa ankietowanych (42,5%) chce podjąć zatrudnienie w województwie lubelskim, przy czym studenci drugiego stopnia są bardziej skłonni podjąć pracę w miejscu zamieszkania niż studenci studiów licencjackich. Pozostałe 58,5% planuje podjąć zatrudnienie poza miejscem zamieszkania. Jako główne przyczyny migracji podają atrakcyjniejsze wynagrodzenia w innych miastach oraz większe możliwości rozwoju i kariery. Szczególnie poprawa tych czynników skłoniłaby młode osoby do podjęcia zatrudnienia w regionie. Przy wyborze miejsca pracy studenci kierują się poziomem wynagrodzenia, stabilnością zatrudnienia oraz możliwością rozwoju kariery. Te czynniki wpłynęły również na decyzję o karierze zawodowej w sektorze finansów. Oczekiwania finansowe studentów są zbieżne z rzeczywistymi wynagrodzeniami w sektorze NUB.

W związku z powyższym dalszy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych może pozytywnie wpłynąć na zahamowanie migracji zawodowej młodych osób z regionu lubelskiego, gdyż oferuje pracownikom atrakcyjne warunki zatrudnienia, takie jak: relatywnie wysokie wynagrodzenia, udział w licznych szkoleniach, możliwość zdobycia doświadczenia w międzynarodowych strukturach czy uczestnictwo w ciekawych projektach.

Przewidywania specjalistów dotyczące przyszłości są optymistyczne²¹⁹. Po pandemii realny jest powrót do tendencji wzrostowej znaczenia Lublina jako ośrodka sektora nowoczesnych usług biznesowych, do czego w dużym stopniu przyczynić się może uniknięcie migracji młodych wykształconych osób z regionu oraz wykorzystanie ich wykształcenia i znajomości języków obcych. Z pewnością zatrzymanie studentów na lokalnym rynku i wykorzystanie ich potencjału pozytywnie wpłynie na rozwój lokalny.

²¹⁹ Raport ABSL, *Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021*, s. 21.

Bibliografia

1. Bombiak E., *Kapitał intelektualny jako specyficzny zasób współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2016, nr 109, s. 105–119.
2. Człapa M., Dzedzej N., Jakubowska A., *Znaczenie outsourcingu usług finansowo-księgowych w podmiotach gospodarczych województwa kujawsko-pomorskiego – wyniki badań*, „Studenckie Czasopismo Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, 2015, nr 1, s. 1–11.
3. Jakubowski A., *Lublin jako ośrodek nauki*, [w:] *Lublin. Historia – społeczeństwo – gospodarka*, red. Janicki W., Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018, s. 95–107.
4. Kawa M., *Outsourcing finansowo-księgowy*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2017.
5. Raport ABSL, *Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021*.
6. Raport *Hays Poland Raport Płacowy 2022*.
7. Solga B., *Znaczenie migracji zagranicznych w rozwoju regionalnym w Polsce*, „Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 309, s. 122–130.
8. *Obwieszczenie w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłaty nagród z zysku w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-bez-wypłaty-nagrod-z-zysku-w-2020-roku,61,8.html> (dostęp: 24.03.2023).
9. *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2022 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2022-roku,3,133.html> (dostęp: 24.03.2023).

Outsourcing procesów biznesowych jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa swoje działania koncentrują na osiągnięciu poziomu efektywności sprzyjającego interesowi właścicieli. Fakt ten sprawia, iż uzasadnionym wydaje się skupienie interesariuszy właśnie na działalności przynoszącej zyski, rozumianej jako działalność, do której dana jednostka została powołana. Stąd też pojawia się potrzeba wydzielania pewnych aspektów działalności i zlecenia niektórych działań innym, wyspecjalizowanym podmiotom. Proces ten nazywany jest outsourcingiem. W niniejszym opracowaniu autorzy skupili się na przedstawieniu outsourcingu jako narzędzia wspomagającego modyfikację modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Celem pracy było przybliżenie koncepcji outsourcingu procesów biznesowych jako nowoczesnej metody zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowano wady i zalety tego typu zlecenia realizacji procesów biznesowych podmiotom zewnętrznym, najczęściej wyspecjalizowanym w danych dziedzinach jednostkom. Szczególną uwagę poświęcono opisowi outsourcingu procesów biznesowych, który jest strategią coraz częściej wybieraną zwłaszcza przez duże organizacje międzynarodowe.

Słowa kluczowe: outsourcing procesów biznesowych, pandemia, outsourcing, nearshoring, offshoring

Abstract

Modern companies focus their activities on achieving a level of efficiency conducive to the interests of their owners. This fact makes it seem reasonable to focus stakeholders precisely on profit-making activities, understood as activities for which the entity was established. Hence, there is a need to spin off certain aspects of the business and outsource certain activities to other specialized entities. This process is called outsourcing. In this study, the authors focused on presenting outsourcing as a tool to help modify the business model of an enterprise. The purpose of the study was to introduce the concept of business process outsourcing as a modern method of enterprise management. The advantages and disadvantages of this type of outsourcing of the implementation of business processes to external entities, most often units specialized in the given fields, were presented. Special attention was paid to the description of business process outsourcing, which is a strategy increasingly chosen especially by large international organizations.

Keywords: Business Process Outsourcing (BPO), pandemic, outsourcing, nearshoring, offshoring

Wprowadzenie

Potrzeba podzlecania niektórych procesów wynika z chęci doskonalenia i zwiększania efektywności przedsiębiorstwa. Przybranie aktywnej postawy wobec procesów zachodzących w mikro- i makrootoczeniu jednostki pozwala na sprostanie wyzwaniom, jakie niosą za sobą zmiany we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Poznanie

²²⁰ Mgr, asystent w Katedrze Finansów i Rachunkowości, Politechnika Lubelska.

²²¹ Studentka, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

głównych trendów i procesów zarządczych, mających wspomagać efektywne kierowanie jednostką w zmiennym, otoczeniu wydaje się kluczowe w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej. Konsekwencją wdrażania nowych, bardziej efektywnych modeli biznesowych powoduje rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych. Celem niniejszego rozdziału było przybliżenie koncepcji outsourcingu procesów biznesowych jako nowoczesnej metody zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto, przedstawiono aktualny stan rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce poprzez dokonanie przeglądu literatury pod kątem uporządkowania pojęć z zakresu outsourcingu usług. Realizacja postawionego celu badawczego była możliwa dzięki oparciu o literaturę krajową i zagraniczną z dziedziny szeroko rozumianych finansów, zarządzania, a także makroekonomii. W pracy wykorzystano również dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego oraz raportu przygotowanego przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL).

1. Geneza i cele outsourcingu

Odpowiednie zarządzanie posiadanymi przez jednostkę dobrami zapewnia jej płynne funkcjonowanie i realizację wyznaczonych celów. Istnieje wiele definicji zarządzania. R.W. Griffin definiuje je jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”²²². W literaturze zaznacza się również, że „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości”²²³. Jak podkreśla T. Pszczołowski, zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami²²⁴. Definicja ta jest spójna z definicją przedsiębiorczości jako umiejętności odpowiedniej organizacji procesów gospodarczych. Przedsiębiorczość to proces wymagający wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań mających wpływ na zwiększanie wartości oraz użyteczności posiadanych dóbr²²⁵. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, iż: „sukces w działalności gospodarczej wymaga ciągłego poszukiwania nowych potrzeb, umiejętnego dostosowywania oferty do oczekiwań obecnych i przyszłych odbiorców oraz takiego doskonalenia procesów, by założone cele osiągnąć przy możliwie najniższym zużyciu posiada-

²²² Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

²²³ Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

²²⁴ Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 288.

²²⁵ Por. Bojar M., Bojar E., Bojar W. *Przedsiębiorczość. Startupy i klastry* Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021, s. 9.

nych zasobów”²²⁶. Nadrzędnym celem funkcjonowania jednostki gospodarczej, według koncepcji Value Based Management, winna być maksymalizacja wartości²²⁷, niemniej sposób osiągania wyznaczonego celu może być różny. Prowadzenie działalności gospodarczej w sposób efektywny i przynoszący wymierne korzyści obarczone jest ryzykiem, zarówno ze względu na czynniki mikro, jak i makroekonomiczne. Istnieją różnego rodzaju ryzyka: gospodarcze, finansowe, handlowe, a nawet społeczno-polityczne. Sprawia to, iż przedsiębiorcy, wykorzystując posiadane informacje o branży, podejmują szereg działań mających na celu minimalizowanie skutków niepewności gospodarczej. Jest to proces trudny i złożony przez wzgląd na konieczność nieustannego monitorowania obszarów szczególnie wrażliwych, jak i posiadania odpowiednich narzędzi zarządzania ryzykiem. Problem niepewności i ryzyka wynikają z braku dostatecznych informacji dotyczących przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa²²⁸. Aktywna postawa wobec ryzyka oznacza podejście do ewentualnych nieoczekiwanych zdarzeń w sposób pozwalający na odpowiednio wczesne minimalizowanie strat. Codziennność gospodarcza wymaga przyjęcia właśnie takiej postawy, gdyż dostarcza zagrożeń, wynikających z prowadzenia podstawowej działalności, takich jak m.in.:

- konieczność spełnienia restrykcyjnych warunków technicznych i prawnych w danej branży;
- prowadzenie procesów inwestycyjnych wymagających odpowiedniego zaplecza technicznego, finansowego i prawnego;
- dynamicznie zmieniające się otoczenie mikro i makroekonomiczne oraz konieczność elastycznego dostosowywania się do tych zmian;
- zmieniające się trendy wpływające zarówno na prowadzoną działalność, jak i kierunki jej rozwoju.

Zatem wspomnianą istotą funkcjonowania przedsiębiorstw jest przede wszystkim osiąganie poziomu efektywności sprzyjającemu interesowi właścicieli²²⁹, stąd też uzasadnionym wydaje się skupienie interesariuszy właśnie na działalności przynoszącej zyski²³⁰, rozumianej jako działalność, do której dana jednostka została powołana. Jak zaznaczają W. Janik oraz M. Paździor przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu i zmuszone są do szybkiego reagowania na zachodzące w nim zmiany²³¹. Powoduje to konieczność wydzielenia pewnych aspektów działalności i zlecenia niektórych działań innym, wyspecjalizowanym podmiotom. Proces ten nazywany jest outsourcینگiem. Dla lepszego zobrazowania rodzaje outsourcingu przedstawiono na rysunku 1.

²²⁶ Caputa W., Janik W., Paździor A., *Przedsiębiorczość i biznes*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2019, s. 9.

²²⁷ Por. Janik W., Paździor A., *Informacja ekonomiczna w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2019, s. 15.

²²⁸ Por. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 17.

²²⁹ *Ibidem*, s. 14.

²³⁰ Zgodnie z koncepcją VBM.

²³¹ Janik W., Paździor M. *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015, s. 15.

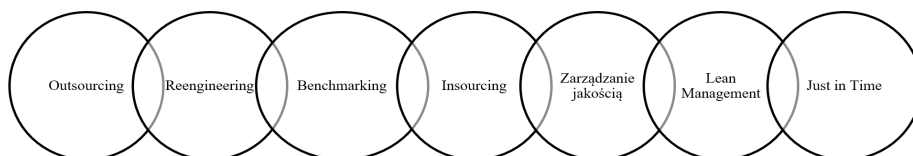
Aby sprostać wyzwaniom, jakie niosą za sobą zmiany we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, niezbędne jest poznanie głównych trendów i procesów w niej zachodzących. Celem wprowadzenia do rozważań związanych z outsourcingiem i sektorem usług dla biznesu oraz płynnego poruszania się w tym obszarze uzasadnionym wydaje się być lapidarne przedstawienie pewnych pojęć.

Tabela 1. Rodzaje outsourcingu

Outsourcing	wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom
Nearshoring	outsourcing procesów do rejonów mniej odległych zarówno geograficznie, jak i kulturowo
Offshoring	przeniesienie wybranych procesów przedsiębiorstwa za granicę
Backshoring Inshoring	przeciwieństwo offshoringu polegające na przeniesieniu na teren danego państwa działalności prowadzonej poprzednio w innym kraju

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021 oraz Marcinkowska E., *Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 399, s. 333–342.

Wbrew popularnym w literaturze przedmiotu określeniom o innowacyjności sama koncepcja outsourcingu nie jest nowa. Wykorzystywane pierwotnie w odniesieniu do jednostek produkcyjnych pojęcie ewaluowało wraz ze zmieniającymi się realiami rynkowymi. Obecnie pojęcie outsourcingu uznawane jest za nowoczesną strategię zarządzania, obok reengineeringu, benchmarkingu, insourcingu, zarządzania jakością, Lean Managementu czy modelu Just in Time²³².



Rysunek 1. Nowoczesne strategie zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mieszajkina E., Sobka M., *Zagadnienia zarządzania przedsiębiorczego w świetle badań realizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej*, [w:] *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, red. Mieszajkina E., Sobka M. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021, s. 17.

Proces outsourcingu polega na podzlecaniu wyspecjalizowanym jednostkom zadań i procesów niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością²³³. Pozwala to na oszczędność zasobów i środków na tych obszarach i przekierowaniu ich na działania, które stanowią podstawę funkcjonowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, będą-

²³² Por. Mieszajkina E., Sobka M., *Zagadnienia zarządzania przedsiębiorczego w świetle badań realizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej*, [w:] *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, Mieszajkina E., Sobka M. (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021, s. 17.

²³³ Por. *Współczesne trendy w outsourcingu*, Wawka S., Sołtysik M., (red.) *Mfiles.pl*, Kraków 2015, s. 39.

cej generatorem wartości przedsiębiorstwa²³⁴. Wydzielenie konkretnych zadań poza jednostkę pozwala na przeprowadzenia działań naprawczych, jeśli jednostka zmagająca się z pewnymi trudnościami. Tym samym wpływa na poprawę sytuacji firmy i lepsze dostosowanie do zmieniających się warunków i wymagań stawianych przez otoczenie. Outsourcing zapewnia także przedsiębiorstwu warunki do przyszłego rozwoju.

Jak każde działanie podejmowane w ramach zarządzania jednostką, również outsourcing służy określonym celom. Jak podaje Instytut Outsourcingu, do dziesięciu najważniejszych powodów, dla których przedsiębiorstwo zleca prace na zewnątrz, należą²³⁵:

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych;
- wzrost koncentracji przedsiębiorstwa na działalności kluczowej;
- dostęp do światowej klasy możliwości;
- uwolnienie zasobów własnych;
- dopuszczenie do niedostępnych dotychczas zasobów;
- szybsze korzyści z przekształcania procesów przedsiębiorstwa;
- podołanie funkcjom trudnym do opanowania, będącym poza kontrolą;
- pozyskanie kapitału;
- dyferencjacja ryzyk;
- napływ gotówki.

M.F. Greaver również wskazywał na poszczególne grupy celów, z podziałem na organizacyjne, rozwojowe, finansowe, dochodowe, kosztowe i pracownicze (por. tab. 2).

Jak podkreśla A. Paździor, „celem współczesnych przedsiębiorstw jest nie maksymalizacja zysku, lecz maksymalizacja wartości”²³⁶. Taki model prowadzenia biznesu, w którym dąży się do jak najefektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, zapewnia nie tylko szeroko rozumianą optymalizację oraz wzrost efektywności, ale także transfer pewnej części ryzyka na inny podmiot, a przez to jego minimalizację.

Mając na uwadze kreację wartości jednostki, na przestrzeni ostatnich lat obserwuje się stały wzrost zainteresowania sektorem bezpośrednio związanym z procesem outsourcingu – usług dla biznesu w Polsce, będącym odpowiedzią na outsourcing procesów biznesowych poza jednostkę. Na atrakcyjność i stały wzrost tej sfery wpływ mają takie czynniki jak:

- globalizacja działalności gospodarczej i łańcuchów dostaw;
- internacjonalizacja działalności firm;
- wzrost zapotrzebowania na wiedzę technologiczną, zwłaszcza związaną z nowymi technologiami, takimi jak IT i księgowością;
- wzrost zapotrzebowania na specjalistyczną wiedzę z zakresu zagadnień społecznych, administracyjnych i regulacyjnych;
- wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy.

²³⁴ Por. Paździor A., *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015, s. 27.

²³⁵ <http://www.outsourcing.com> (dostęp: 15.09.2022).

²³⁶ Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 13.

Tabela 2. Cele outsourcingu według M.F Greavera

Cele organizacyjne	Wzrost efektywności
	Poprawa elastyczności działania w zmieniającej się rzeczywistości
	Transformacja organizacji
	Doskonalenie produkowanych wyrobów i świadczonych usług
	Zwiększanie satysfakcji klientów
	Wzrost wartości dla interesariuszy
Cele rozwojowe	Rozwój działalności operacyjnej w różnych obszarach (np. wzrost wydajności, doskonalenie jakości)
	Pozyskiwanie z zewnątrz ekspertów, technologii, umiejętności, których wcześniej organizacja nie miała możliwości osiągnąć
	Poprawa zarządzania oraz kontroli
	Dostęp do innowacji
	Uwiarygodnienie pozycji i image firmy
Cele finansowe	Zmniejszenie inwestycji
	Zwiększanie ilości środków przeznaczonych na realizację głównej działalności
Cele dochodowe	Zdobycie nowych rynków i zwiększenie możliwości biznesowych dzięki dostawcy
	Zwiększenie intensywności rozwoju organizacji
	Możliwość zwiększenia produkcji i sprzedaży w okresach deficytu środków finansowych
	Komercyjne wykorzystanie kluczowych umiejętności
Cele kosztowe	Zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności ubocznej i pomocniczej
	Zmiana struktury kosztów
	Poprawa ekonomicznych wyników działalności
Cele pracownicze (motywacyjne)	Wzrost zaangażowania pracowników
	Uproszczenie ścieżki kariery pracowników

Źródło: Greaver M. F., *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, pp. 4–5.

Potwierdzają to wyniki badań prezentowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), według których sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce stanowi jeden z najważniejszych i najbardziej dynamicznie rozwijających się elementów gospodarki Polski – zarówno w okresie przed pandemią, jak i w dobie COVID-19²³⁷. Jak wynika z danych prezentowanych w corocznych raportach, w I kwartale 2021 r. w Polsce funkcjonowało ponad 1 600 polskich i zagranicznych centrów sektora usług biznesowych, w tym podmioty Business Process Outsourcing (BPO), Shared Services Center (SSC), Global Business Services (GBS), Information Technology (IT) oraz Research And Development (R&D).

²³⁷ Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z The Adecco Group, Colliers i Mercer *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*.

2. Zalety i wady outsourcingu

Business Process Outsourcing określa zlecenie realizacji pewnych procesów biznesowych podmiotom zewnętrznym, najczęściej wyspecjalizowanym w danych dziedzinach jednostkom. Podmioty te przejmują odpowiedzialności za realizację procesów, które nie są kluczowe dla zleceniodawcy. Do najczęściej przekierowywanych należą zadania związane z telemarketingiem, księgowością, IT czy HR. Koncepcja Business Process Outsourcing opiera się na tworzeniu zespołów przez wysoko wyspecjalizowaną firmę i oferowanie konkurencyjnych i scentralizowanych usług innym firmom, w ramach najbardziej pożądaných obszarów. Przedsiębiorcy i menagerowie, coraz chętniej szukając optymalnych rozwiązań dla biznesu, są skłonni zlecić część zadań na zewnątrz, o czym świadczą prezentowane przez agencję ABSL zestawienia dotyczące zatrudnienia w sektorze BPO (Business Process Outsourcing).

Wielokrotnie podkreślaną zaletą samego outsourcingu, a tym samym tworzenia centrum usług wspólnych, jest możliwość redukcji kosztów oraz lepsza organizacja pozostałych oddziałów. Dzięki temu jednostka jest w stanie w pełni koncentrować się na działalności głównej. Dodatkowym plusem Shared Services Center (SSC) jest fakt, iż w sektorze tym praca wykonywana jest w obrębie jednej firmy, w związku z czym procedury i organizacja pracy są zwykle bardziej stabilne i przewidywalne.

Obiektywna ocena procesu outsourcingu wymaga znajomości nie tylko jego zalet, ale także możliwych wad. Do niekwestionowanych korzyści outsourcingu zaliczyć można²³⁸:

- efektywne zarządzanie kosztami operacyjnymi;
- obniżenie kosztów usługi;
- koncentrację na kluczowych obszarach działalności oraz dodatkowy czas dla menadżerów;
- wzmacnianie przewagi konkurencyjnej;
- redukcję zatrudnienia;
- zwiększenie elastyczności;
- pozyskanie wiedzy eksperckiej i *know how*;
- przeniesienie odpowiedzialności;
- eliminację potrzeby decyzji kapitałowych;
- elastyczność działania.

Jednym z największych niebezpieczeństw związanych z outsourcingiem jest utrata kontroli nad działaniami w ramach zlecanego na zewnątrz procesu oraz brak dostatecznej wiedzy w tym zakresie. Dostęp do specjalistycznej wiedzy jest niezaprzeczalnym atutem, ale należy liczyć się również z ryzykiem niedochowania tajemnicy handlowej i wycieku danych, mniejszym zaangażowaniem obcej jednostki w realizację strategii firmy, a w konsekwencji także odejściem od jej założeń.

²³⁸ Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009, s. 46.

Do wad outsourcingu zaliczyć można również²³⁹:

- skutki redukcji personelu, w tym społeczne;
- czas związany z przygotowaniem;
- uzależnienie od dostawców zewnętrznych;
- niewystarczające zasoby i zdolności u dostawców.

Mając na uwadze zarówno zagrożenia, jak i efektywność, jaką jednostka może wypracować dzięki usługom outsourcingu, do najczęściej zlecanych na zewnątrz należą zadania z zakresu: księgowości, kadr i płac, IT, callcenter, HR, marketingu.



Rysunek 2. Najbardziej popularne działy podzlecane w ramach usług BPO

Źródło: opracowanie własne.

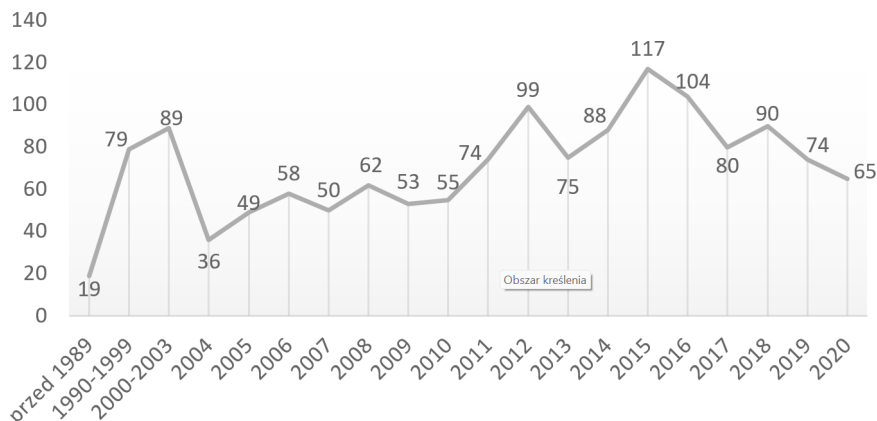
3. Analiza branży BPO w Polsce

Jednym z najczęściej wykorzystywanych wskaźników dotyczących branży BPO jest ilość centrów BPO na terenie danego kraju. Dla lepszego zobrazowania omawianych wielkości na rysunku 4 zestawiono liczbę nowopowstałych centrów BPO w podziale na lata.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najmniejszą liczbę centrów odnotowano przed 1989 r. – 19 centrów, co wydaje się być dość naturalne, zważywszy na panujący ówczesnie ustrój polityczno-gospodarczy. Warto jednak zwrócić uwagę, że do 2003 r. liczba nowopowstałych jednostek wzrosła aż do 89. Analizując dostępne dane zauważyć można pewnego rodzaju fluktuacje z wyraźnym zaznaczeniem trendów wzrostowych. Od momentu dołączenia Polski do Unii Europejskiej w roku 2004 obserwuje się systematyczny wzrost nowopowstałych centrów. Nie bez znaczenia jest również kryzys odnotowany przed 2008 rokiem. Wzrost zainteresowania centrami NUB – Nowoczesnych Usług Biznesowych – odnotowuje się w latach 2017–2018, kiedy to między-

²³⁹ *Ibidem*, s. 46.

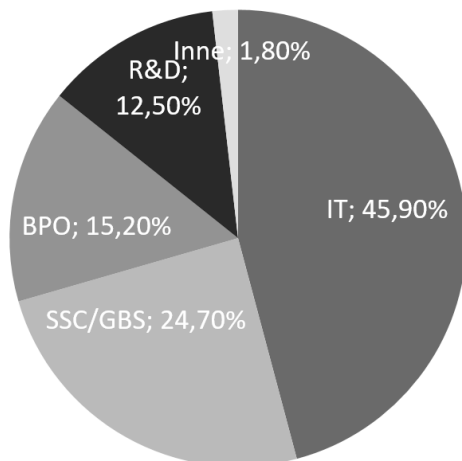
narodowe firmy optymalizujące koszty zainteresowały się outsourcingiem wszystkich aspektów swojej działalności na większą skalę. W ostatnich trzech latach malała liczba nowopowstających centrów z aż 90 centrów do 65, co może mieć związek z powolnym nasycaniem się rynku.



Wykres 1. Liczba centrów według daty założenia – stan kwartału 1 na koniec SES 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

Kolejnym istotnym aspektem dotyczącym branży BPO – Business proces outsourcing jest udział typów centrów, zaprezentowany na wykresie 2.

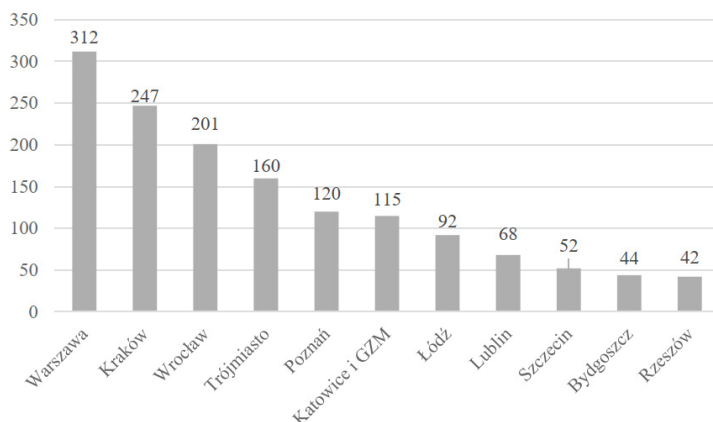


Wykres 5. Rozkład liczby centrów według typu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

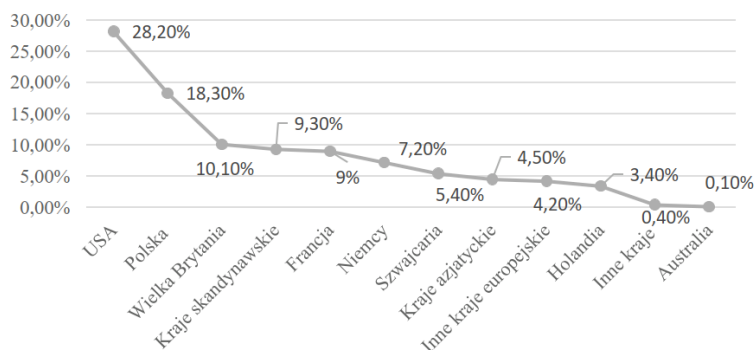
Według dostępnych danych Centra IT stanowią najliczniejszą grupę – 45,9%, a za nimi plasują się Centra SSC/GBS (Global Business Services) – 4,7%. Liczba centrów BPO jest równa 15,2%. Natomiast 12,5% wśród ogólnej liczby typów zajmują centra badawczo-rozwojowe, które to zajmują się wsparciem technicznym oraz naukowym poszczególnych branż. Najmniejszy udział mają centra mieszane – 1,8%, a rozkład liczby centrów różni się znacząco od rozkładu zatrudnienia w poszczególnych typach.

Kolejnym istotnym aspektem jest geograficzne rozmieszczenie centrów w Polsce. Zagadnienie to najlepiej jest przedstawić na wykresie 3.



Wykres 3. Liczba centrów w najważniejszych ośrodkach w 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.



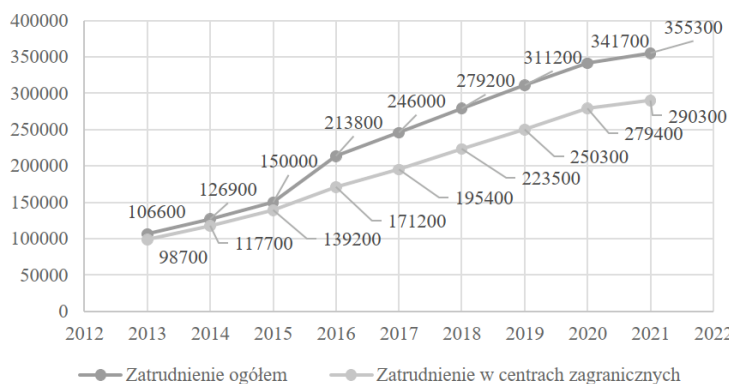
Wykres 4. Zatrudnienie w branży według kraju inwestora

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

Pierwsze miejsce pod względem liczby centrów zajmuje stolica Polski Warszawa – 312, a najmniej jest ich w Rzeszowie – 42 i Bydgoszczy – 44. Aż 201 centrów znajduje się we Wrocławiu, a już 160 w Trójmieście. Warto również podkreślić, że w Poznaniu jest 120 centrów, a – jak wynika z danych w Katowicach i Górnośląskiej – w Zagłębiowskiej Metropolii jest już 115.

Kolejnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę w branży Business Process Outsourcing, jest udział w zatrudnieniu w centrach ogółem (por. wyk. 4).

W celu bardziej wnikliwej analizy warto w tym miejscu dokonać podziału na centra polskie i zagraniczne, czyli takie, które kontrolowane są przez inwestorów zagranicznych. Według danych prezentowanych przez agencję ABSL w raporcie rocznym za rok 2021 największe zatrudnienie odnotowuje się w centrach zagranicznych z USA, jest to aż 28,20%. Natomiast najmniejsze w centrach z udziałem inwestorów z Australii – 0,10% i w innych krajach – 0,40%. Polska według danych zajmuje drugie miejsce z liczbą 18,30%.

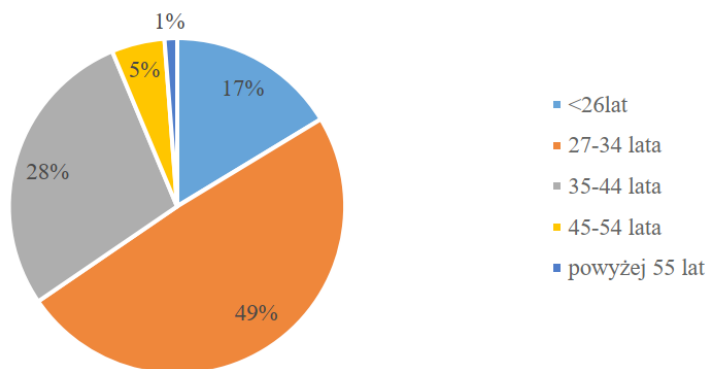


Wykres 5. Zatrudnienie w zagranicznych centrach usług w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

Na koniec I kwartału 2021 r. inwestorzy zagraniczni odpowiadali za 82% miejsc pracy w branży. Zagraniczne firmy w 2019 r. stwarzały możliwość zatrudnienia dla 250 300 osób, a w 2020 r. utworzyły 279 400 miejsc pracy. Zauważalny jest stały wzrost zatrudnienia w branży BPO. Może to być związane z faktem ciągłego rozwoju branży. Wzrost zainteresowania pracą w sektorze podzlecania usług wywiera coraz silniejszy wpływ także na inne dziedziny gospodarki. Do głównych beneficjentów outsourcowania zadań na zewnątrz należą między innymi miasta, sektor nieruchomości komercyjnych, firmy rekrutacyjne, doradcze, a nawet uczelnie wyższe²⁴⁰. Analizując kwestie dotyczące zatrudnienia, warto pochylić się również nad jego strukturą, uwzględniając grupy wiekowe pracowników (por. wyk. 6).

²⁴⁰ <https://publicystyka.ngo.pl/jak-inwestycje-z-sektora-bpo-ssc-wplywaja-na-rozwoj-regionow> (dostęp: 15.09.2022).

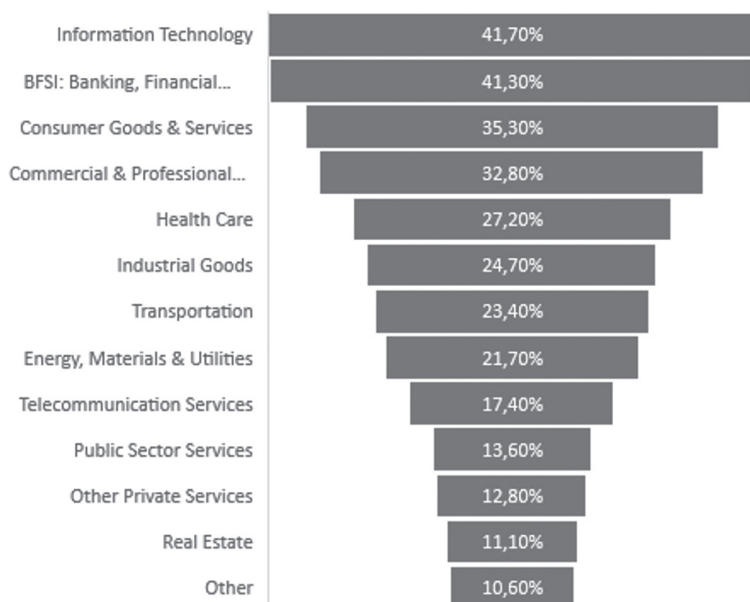


Wykres 6. Struktura zatrudnienia centrów usług w podziale na grupy wiekowe pracowników
(średni udział w strukturze zatrudnienia w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

Największą grupę pracowników stanowią osoby w wieku 27–34 lat – 49,10% i 35–44 lata – 28,20%. Trzecie miejsce pod względem zatrudnienia centrów usług zajmuje grupa poniżej 26 lat – 16,30%. Natomiast najmniejszą grupę pracowników stanowią osoby powyżej 55 lat – 1,20% i 45–54 lata – 5,10%. Centra usług wspólnych oferują wiele zróżnicowanych ofert pracy. Różnorodność oraz możliwość rozwoju, które odnaleźć można w tym sektorze, sprawiają, że cieszy się on dużym zainteresowaniem wśród osób po 27 roku życia. Wynikać to może z ich chęci sprawdzenia się lub poszukiwania odpowiedniej ścieżki kariery po studiach. Przez wzgląd na charakterystykę pracy wymagającą biegłej obsługi komputera i niekiedy specjalistycznego oprogramowania, a także języków obcych, takich jak język angielski, niemiecki, francuski czy rosyjski, zainteresowanie pracą w tej branży spada w grupie osób po 55 roku życia. Praca w centrach BPO daje możliwość szybkiego rozwoju, czego oczekują kandydaci rozpoczynający karierę zawodową, którzy skłonni są poświęcać dodatkowy czas na poszerzanie kompetencji, w tym językowych. Wspomniana znajomość języków nie jest tutaj opcją dodatkową, a obowiązkową. Na pracę w branży BPO mają szanse kandydaci posługujący się językami takimi jak szwedzki, holenderski, fiński, czeski, norweski, a nawet portugalski. Osoby starsze lub posiadające inne zobowiązania, takie jak na przykład rodzina, mogą oczekiwać nieco mniej wymagającej pracy.

Największą grupę klientów korzystających z usług outsourcingu stanowi branża Information Technology, jest to aż 41,70%, oraz BFSI: Banking, Financial Services, Insurance – 41,30%. Consumer Goods&Services odnotowuje 35,30% obsługiwanych klientów, a w Commercial&Professional Services 32,80%. W obszarze Industrial Goods obsługuje się 24,70% kontrahentów, a w Transportation już 23,40%. W branży Energy, Materials & Utilities notuje się 21,70% obsługiwanych klientów, natomiast w obszarze Telecommunication Services odnotowuje się 17,40% konsumentów, a w Public Sector Services już tylko 13,60%.



Wykres 7. Udziały obsługiwanych klientów w poszczególnych branżach w stosunku do ogółem klientów w danej branży (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL raport roczny 2021.

4. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa swoje działania koncentrują na osiągnięciu poziomu efektywności sprzyjającemu interesowi właścicieli. Fakt ten sprawia, iż uzasadnionym wydaje się skupienie interesariuszy właśnie na działalności przynoszącej zyski, rozumianej jako działalność, do której dana jednostka została powołana. Stąd też pojawia się potrzeba przekazywania odpowiedzialności za pewne aspekty i zlecenia niektórych działań innym, wyspecjalizowanym podmiotom. Celem pracy było przybliżeniu koncepcji outsourcingu procesów biznesowych jako nowoczesnej metody zarządzania przedsiębiorstwem. Cel ten został osiągnięty poprzez zaprezentowanie aktualnego stanu wiedzy na temat wad i zalet zlecenia realizacji procesów biznesowych podmiotom zewnętrznym, najczęściej wyspecjalizowanym w danych dziedzinach jednostkom. Szczególną uwagę poświęcono opisowi outsourcingu procesów biznesowych, który jest strategią coraz częściej wybieraną zwłaszcza przez duże organizacje międzynarodowe. Ponadto, wykorzystano badania wtóre przygotowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), co pozwoliło na merytoryczne pogłębienie przedstawionych rozważań teoretycznych.

Bibliografia

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009.
2. Bojar M., Bojar E., Bojar W., *Przedsiębiorczość. Startupy i klastry*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021.
3. Caputa W., Janik W., Paździor A., *Przedsiębiorczość i biznes*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019.
4. Greaver M.F., *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. <http://www.outsourcing.com> (dostęp: 23.03.2023).
7. <https://publicystyka.ngo.pl/jak-inwestycje-z-sektora-bpo-ssc-wplywaja-na-rozwoj-regionow> (dostęp: 23.03.2023).
8. Janik W., Paździor A., *Informacja ekonomiczna w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2019.
9. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2011.
10. Janik W., Paździor M., *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015.
11. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
12. Marcinkowska E., *Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usług*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 399, s. 333–342.
13. Mieszajkina E., Sobka M., *Zagadnienia zarządzania przedsiębiorczego w świetle badań realizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej*, [w:] *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, red. Mieszajkina E., Sobka M., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021.
14. Paździor A., *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015.
15. Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
16. Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z The Adecco Group, Colliers i Mercer Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021.
17. *Współczesne trendy w outsourcingu*, Wawka S., Sołtysik M.(red), Mfiles.pl, Kraków 2015.

Nowoczesne usługi biznesowe – kwestie marketingowe

Streszczenie

Artykuł dotyczy wpływu nowoczesnych usług biznesowych na interesariuszy oraz tego, jak narzędzia marketingowe pomagają w takim wypromowaniu usług, aby jak największy procent podmiotów miało o nich informacje. Zamierzeniem autorek jest pokazanie, jak zmienia i rozwija się rynek nowoczesnych usług biznesowych poprzez odpowiednią komunikację marketingową. Na podstawie badań studialno-literaturowych wskazano istotę i uwarunkowania nowoczesnych usług biznesowych i przeanalizowano narzędzia marketingowe w sektorze usług. Natomiast na podstawie badań wtórnych pokazano rozwój centrów w sektorze nowoczesnych usług biznesowych ze wskazaniem przyczyn takiego stanu.

Słowa kluczowe: nowoczesne usługi biznesowe, marketing, komunikacja marketingowa

Abstract

The article deals with the impact of modern business services on stakeholders and how marketing tools help promote services so that the largest possible percentage of stakeholders have information about them. The intention of the authors is to show how the modern business services market is changing and developing through appropriate marketing communications. On the basis of the study-literature research, the essence and conditions of modern business services are indicated and marketing tools in the service sector are analyzed. On the other hand, on the basis of secondary research, the development of centers in the modern business services sector was shown with the indication of the reasons for such a state.

Keywords: business services, marketing, marketing communication

Wstęp

Publikacja porusza zagadnienie nowoczesnych usług biznesowych. W dzisiejszych czasach rynek dynamicznie się przekształca, a co za tym idzie zmieniają się oczekiwania klientów. Zmiany oczekiwań klientów sprawiają, że firmy przeprowadzają ewolucję swoich dotychczasowych zachowań, chcą się jak najbardziej dopasować do ich potrzeb. Narzędzia marketingowe nadają sprawności w funkcjonowaniu nowoczesnych usług biznesowych. Dzięki odpowiedniej komunikacji marketingowej informacje o nowych usługach docierają do szerszego grona odbiorców, co pozwala pozyskiwać przedsiębiorcom więcej potencjalnych klientów i otrzymywać większe obroty ze sprzedaży. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja wpływu działań marketingowych na usługi biznesowe. Wykorzystano analizę raportów i źródeł literaturowych, na podstawie których określono znaczenie sektora nowoczesnych usług biznesowych i narzędzi, jakie mogą być wykorzystywane przez podmioty funkcjonujące na tym rynku.

²⁴¹ Dr inż., Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

²⁴² Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

²⁴³ Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

1. Przedstawienie podłoża nowoczesnych usług biznesowych

Sektor nowoczesnych usług biznesowych to jeden z najważniejszych i najbardziej dynamicznych elementów polskiej gospodarki – zarówno w okresie przed pandemią, jak i w czasie pandemii. Usługi biznesowe charakteryzują się powiązaniem z innymi sektorami i środowiskiem lokalnym. Przykładowo jeden z szacunków pokazujących rolę w rozwoju regionalnym wykazał, że tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze Business Support System (system wspomagający prowadzenie działalności przedsiębiorstwa) generuje do czterech dodatkowych miejsc pracy wśród podwykonawców i poddostawców środowiska lokalnego²⁴⁴. Rozwój tego sektora może również prowadzić do transferu wiedzy do innych sektorów, przyspieszając produktywność i wzrost płac.. Sektor BSS charakteryzuje się silnym zróżnicowaniem w rodzaju usług świadczonych na rzecz firm oraz internacjonalizacją, co znajduje odzwierciedlenie w mnogości poszukiwanych przez branż umiejętności²⁴⁵.

Branża *Knowledge Intensive Business Services* (Intensywne usługi biznesowe) obejmuje szeroki wachlarz usług, a zakres obsługiwanych procesów stale się rozwija we wszystkich aspektach. Sektor nadal się rozwija i prawdopodobnie zmieni się to po pandemii. Jednocześnie złożoność proponowanych procesów, z dominującym trendem w kierunku większej wartości i wyższych standardów, sprawi, że interfejs między sztuczną inteligencją a ludźmi będzie się również pogłębiać, prowadząc do pojawienia się hybrydowej siły roboczej. Przez lata branża KIBS zapewniała przedsiębiorstwom zysk. Rentowność nadal będzie najważniejszą cechą branży i będzie ceniona przez klientów. Przy rosnących kosztach pracy branża będzie wykorzystywać na dużą skalę nowe technologie, takie jak przetwarzanie w chmurze, wielopatformowe media społecznościowe, w celu dalszego obniżania kosztów i przyspieszyć tempo wzrostu. Na obecnym etapie rozwoju sektora *business support system* (system wspomagający prowadzenie działalności przedsiębiorstwa), centra lokalizowane w Polsce są w największych miastach, jednak wyraźnie widać proces zwiększania znaczenia mniejszych ośrodków regionalnych²⁴⁶. Ze względu na specyfikę sektora, główną lokalizacją centrów *business support system* (system wspomagający prowadzenie działalności przedsiębiorstwa) jest dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej i wykwalifikowanej siły roboczej oraz telekomunikacji, przy stosunkowo niskim znaczeniu geografii. Wskazana kombinacja czynników lokalizacji powoduje, że małe miasta mogą w coraz większym stopniu konkurować z dużymi ośrodkami przy wysokim nasyceniu biznesami. Wzmocnienie trendu *regioshore* poprzez podniesienie jakości życia człowieka w małych ośrodkach miejskich powinno pozytywnie wpłynąć na realizację

²⁴⁴ Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 53.

²⁴⁵ Maleszczyk P., Sagan M., *Wpływ rynku powierzchni biurowych na atrakcyjność inwestycyjną Lublina dla sektora usług biznesowych*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, seria: Ekonomia 2016, nr 11, s. 72.

²⁴⁶ ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*, http://growthmakers.pl/TAG/wp-content/uploads/2021/07/2GXRCm2L-ABSL_raport_r_oczy_2021.pdf (dostęp: 20.03.2022).

założeń dla średniej wielkości miast. Jedną z głównych wspólnych regulacji wpływających na sektor biznesowy jest RODO, czyli ogólne rozporządzenie o ochronie danych²⁴⁷. Surowsze przepisy mogą zachęcać firmy do wdrażania procesów, w których wrażliwe dane klientów są przetwarzane w miejscach zapewniających ścisłą ochronę danych. Możliwości wykorzystania inwestycji przedsiębiorstw sektora do wspierania rozwoju gospodarczego małych ośrodków znalazły odzwierciedlenie w regulacjach nowej ustawy inwestycyjnej, na podstawie której sektor usługowy może korzystać ze zwolnień²⁴⁸.

2. Roczny raport nowoczesnych usług biznesowych

Sytuację i uwarunkowania wykorzystania nowoczesnych usług biznesowych pokazuje raport ABSL, dotyczący sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021. W pierwszym kwartale 2021 r. było ponad 1,6 tys. polskich i zagranicznych centrów sektora usług biznesowych obejmujących m.in. podmioty BPO, SSC /GBS, IT R&D. Zatrudniali łącznie 355,3 tys. pracowników. W 2020 r. uruchomiono 65 nowych centrów, podczas gdy w pierwszym kwartale 2021 r. założono 9 centrów. W latach 2020 i 2021 wśród nowych inwestycji dominowały ośrodki zagraniczne. Łączny udział trzech największych centrów biznesowych, tj. Krakowie, Warszawie i Wrocławiu, stanowił 53,0% wszystkich nowych centrów. Udział ośrodków poziomu 2, czyli Trójmiasto, Katowice i Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM), Łódź, Poznań, wyniósł 32,0%. Pozostałe nowe inwestycje były zlokalizowane w miastach poziomu 3 (Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin) lub poziomu 4 (Białystok, Opole, Olsztyn, Radom, Kielce, Tarnów, Elbląg, Płock i inne ośrodki). W porównaniu z 2019 r., w 2020 r. i pierwszym kwartale 2021 r. wzrósł udział miast poziomu 1 w liczbie nowych inwestycji. Tym samym obserwowany wcześniej wzrost znaczenia małych miejscowości nie jest kontynuowany. W sytuacji związanej z pandemią COVID-19 duża część nowych inwestycji oraz nowych centrów zagranicznych pojawia się w najbardziej rozpoznawalnych w świecie miastach poziomu 1 lub 2. Liczba nowoutworzonych centrów zmniejszyła się w ciągu ostatnich trzech lat. Wzrost liczby centrów następował głównie w dwóch falach – pierwszej po wejściu Polski do Unii Europejskiej, a drugiej w okresie po kryzysie finansowym 2008 r. – gdy optymalizujące koszty korporacje międzynarodowe przyjrzały się różnym aspektom swoich operacji na większą skalę. Najlepszym rokiem był 2015. W 2019 roku powstały 74 centra, w 2020 roku – 65, a w pierwszym kwartale 2021 roku – 9 centrów. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę okoliczności zewnętrzne, w szczególności naturalne czynniki makrootoczenia, założenie 74 centrów podczas pandemii COVID-19 to przełomowe osiągnięcie. 29 centrów zaprzestało działalności w Polsce lub zostało przejętych przez inne firmy w wyniku przejęć regionalnych lub globalnych. Większość podmiotów

²⁴⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r., w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych.

²⁴⁸ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji (Dz.U. 2018 poz.11620).

ma jedno centrum w Polsce. Kolejne 12,3% ma dwa centra. 9,1% respondentów posiada w Polsce od 3 do 5 ośrodków. Tylko 0,4% respondentów posiada ponad 10 ośrodków różnego typu. Lider zarządza jednocześnie 24 centrami w Polsce. Najpopularniejszym typem w centrach danych ABSL są centra komputerowe. Za nimi znajdują się centra SSC/GBS, przewyższając pod względem liczebności centra BPO. 12,5% ogólnej liczby centrów to centra badawczo-rozwojowe. Centra hybrydowe mają najmniejszy udział liczebny. Rozkład liczby centrów znacznie różni się od rozkładu zatrudnienia w różnych typach centrów. W okresie od początku 2020 roku do końca I kwartału 2021 roku, największa liczba nowych centrów powstała w Warszawie, Krakowie i Trójmieście. Kolejne miejsca zajmują Katowice i GZM, Wrocław i Łódź. Powstały dwa ośrodki w Lublinie i Chełmie. Inwestorzy preferują istniejące centra poziomu 1 i 2. W 2018 r. dokonano nowych inwestycji w 21 lokalizacjach. W następnym roku liczba ta wyniosła 20. W 2020 roku nowe centra zostały otwarte w 17 placówkach, a w I kwartale 2021 roku – w 6 innych. Podobnie jak w poprzednich latach, nowe inwestycje realizowane były głównie w miastach sklasyfikowanych przez Association Business Service Leaders jako poziom 1 i 2. Nowi inwestorzy stworzyli łącznie 4828 miejsc pracy. Na nowe centra przypada około 35,8% wzrostu całkowitego zatrudnienia w sektorze. Tym samym, podobnie jak w poprzednich latach, liczba utworzonych miejsc pracy wykazywała niewielką tendencję spadkową. W porównaniu do zeszłego roku, centra IT mają poziom centrów SSC / GBS, a R&D przekroczyło BPO. Średnia siła robocza deklarowana przez nowopowstałe centra to 65 osób. Kolejne miejsca zajmują podmioty z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Danii, Holandii, Szwecji, Francji i Hiszpanii. W sumie inwestorzy pochodzili z 17 krajów. 1078 centrów zagranicznych w Polsce zatrudnia 290,3 tysięcy osób²⁴⁹. Ośrodki zagraniczne są to ośrodki kontrolowane przez inwestora zagranicznego. Na koniec pierwszego kwartału 2021 r. inwestorzy zapewniali 82% miejsc pracy w sektorze. Inwestorzy zagraniczni zarządzali 67,0% całkowitej liczby centrów usług w Polsce.

W okresie od I kwartału 2020 r. do I kwartału 2021 roku firmy zagraniczne stworzyły 10,9 tys. nowych miejsc pracy. Pandemia COVID-19 spowolniła wzrost w ośrodkach zagranicznych. W okresie od I kwartału 2020 r. do kwartału 2021 r. wzrost zatrudnienia w centrach zagranicznych wyniósł 3,9%. Od początku 2013 roku do końca I kwartału 2020 roku, stopa *compound annual growth rate* (składana roczna stopa wzrostu) dla zatrudnienia w ośrodkach zagranicznych zlokalizowanych w Polsce wyniosła 14,4%. Z łącznej liczby 10 900 nowych miejsc pracy zapewnianych przez podmioty zagraniczne, centra z siedzibą w Stanach Zjednoczonych oraz Stany Zjednoczone posiadały największe udziały. Jeśli chodzi o zatrudnienie w sektorze, to liczba pracowników centrów w Polsce w I kwartale 2021 roku wyniosła 355,3 tys. W porównaniu z I kwartałem 2020 roku jest to wzrost o 13,5 tys. 68%, z czego w trzech głównych lokalizacjach. Wskaźnik wzrostu zatrudnienia w ujęciu rocznym wyniósł 15,0% w 2017 r., 13,0 % w 2018 r., % w 2019 r. i 10,0% w 2020 r. W 2020 r. liczba nowych miejsc pracy tworzonych co-

²⁴⁹ ABSL, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021, http://growthmakers.pl/TAG/wp-content/uploads/2021/07/2GXRCm2L-ABSL_raport_roczny_2021.pdf (dostęp: 20.03.2022).

dziennie w sektorze usług biznesowych wyniosła około 37, w poprzednich latach liczba ta była nieco wyższa. Podczas trudnego roku 2020, na początku pandemii, zatrudnienie w sektorze rosło, choć w wolniejszym tempie. Branża usług biznesowych zaskakująco szybko przechodzi poważne zmiany. Od początku roku 2021 nowe centra tworzyli głównie inwestorzy amerykańscy, wyprzedzając Polaków, którzy w zeszłym roku zajmowali pierwsze miejsce. W przeciwieństwie do ubiegłego roku większość nowych centrów została otwarta jako pierwsza w Polsce, 26,7% stanowią reinwestycje. Pandemia zmusiła do pracy w domu. 41,7% pracowników pracuje w pełnym wymiarze bez wychodzenia do biur. Udział telepracy jest najwyższy w centrach hybrydowych i najniższy w centrach badawczo-rozwojowych. Centra badawczo-rozwojowe są to centra z najwyższym udziałem pracy głównie w trybie WFH. Sektor nowoczesnych usług biznesowych wpływa na rynek pracy w Polsce w większym stopniu niż wynikałoby z prostej analizy zatrudnienia w tych centrach. Należy również wziąć pod uwagę pośrednie i indukowane efekty mnożnikowe. Wykorzystując mnożnik opracowany przez EY2 szacuje się liczbę miejsc pracy wygenerowanych przez centra na 639 tys. Większość miejsc pracy utworzonych w sektorze znajduje się w centrach SSC/GBS, a następnie w centrach BPO i R&D. W porównaniu z rokiem poprzednim obserwuje się wzrost udziału centrów SSC/GBS w całkowitym zatrudnieniu, brak w udziale centrów R&D oraz spadek udziału pozostałych typów centrów. Tempo wzrostu zatrudnienia w centrach badawczo-rozwojowych SSC/GBS było wyższe od przeciętnej. Nastąpił spadek zatrudnienia w centrach hybrydowych.

Wśród największych centrów usług 2016–2021 największy wzrost odsetek zatrudnienia odnotowano w Trójmieście, a także znaczący wzrost w Warszawie i Poznaniu. Dla porównania, przy takim samym zatrudnieniu w całym sektorze w Polsce wzrosło o 66,2%. W przypadku małych ośrodków, gdzie zatrudnienie w sektorze wynosi od 5 do 10 tys. osób, w latach 2016–2021 dynamika powyżej średniej dotyczyła Szczecina. Po ponad roku pandemii Polska umocniła swoją pozycję gospodarczą w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Została uznana za jedną z najbardziej odpornych na kryzys wywołany przez COVID-19. W ostatnich latach Polska stała się liderem rynku biurowego w regionie CEE. Potwierdza to rosnące zaufanie deweloperów, inwestorów i najemców, którzy rozwijają swoją działalność na dziewięciu stosunkowo dojrzałych rynkach w największych polskich aglomeracjach, m.in. Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Łodzi, Poznaniu, Trójmieście i Katowicach. Prognoza dla światowego przemysłu w 2021 jest ogólnie pozytywna²⁵⁰. Rosnąca konkurencja ze strony nowych lokalizacji outsourcingowych i koncentracja na optymalizacji kosztów będą napędzać wzrost. Według Grand View Research, wielkość globalnego rynku BPO do roku 2027 osiągnie wartość ponad 400 miliardów USD przy średnim rocznym tempie wzrostu 8,0. Niektóre raporty branżowe przewidują, że stopy będą bardziej umiarkowane średnio 6,0% w tym samym okresie²⁵¹.

²⁵⁰ *Ibidem*.

²⁵¹ *Ibidem*.

3. Narzędzia komunikacji marketingowej w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Aby możliwy stał się wzrost sektora nowoczesnych usług biznesowych, niezbędne jest wykonywanie działań marketingowych, skierowanych do potencjalnych inwestorów, a także do specjalistów, którzy szukają zatrudnienia w dziedzinie usług. Według przeprowadzonych badań w 2015 roku przez M. Skowrońskiego ok. 56% ankietowanych, którymi byli przedstawiciele sektora nowoczesnych usług biznesowych, stwierdzili, że kwestie marketingowe są aspektem, w jakim oczekują największego wsparcia od władz miejskich. To pokazuje, że ta sfera działalności również jest ważna dla interesariuszy tego środowiska²⁵².

Samo pojęcie *marketingu usług* jest związane ze zbiorem działań marketingowych w sektorze usług. Odpowiednio nakierowane czynności stwarzają szansę na rozwój gospodarczy, a związane z nimi działania marketingowe są głęboko uzasadnione. Stosowane narzędzia i podejmowane działania muszą być dokładnie dostosowane do wybranych segmentów obsługiwanych przez firmę usług²⁵³.

Jednym z typowych narzędzi jest marketing mix, który w przypadku sektora usług jest częściowo oparty na podstawowej koncepcji marketingu mix nakierowanego na dobra materialne. Skierowany jest do obecnych i potencjalnych nabywców. Jego zadaniem jest powiązanie klientów z konkretnymi usługami. Można to osiągnąć poprzez stałą komunikację z klientem, informowanie go o nowościach, zmianach, prezentach, rabatach, nagrodach i podziękowaniach za obsługę²⁵⁴.

Tradycyjne ujęcie marketing mix określane jako 4P obejmuje²⁵⁵:

1. Produkt (*product*),
2. Dystrybucja (*place*),
3. Cena (*price*),
4. Promocja (*promotion*).

W przypadku usług, poza standardowymi składnikami, należy wyróżnić dodatkowo jeszcze kolejne 3P²⁵⁶:

1. Pracownicy (*people*) – pracownicy zakładów usługowych są niezastąpieni, a jednocześnie mają największy kontakt z klientem, dlatego ich odpowiednie przeszkolenie jest kluczem do marketingu i wizerunku firmy. Należy zaspokajać ich ambicję i potrzeby, aby czuli się ważni i doceniani²⁵⁷.

²⁵² Skowroński M., Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic, „*Studia Ekonomiczne*” 2017, nr 320, s. 135–137.

²⁵³ Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 134.

²⁵⁴ Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 602.

²⁵⁵ *Ibidem*.

²⁵⁶ Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 16.

²⁵⁷ Michalski E., *op. cit.*, s. 606–607.

2. Proces (*process*) – proces świadczenia usługi obejmuje ciąg czynności, od wyboru usługodawcy do zapłaty za świadczoną usługę. Oznakami dobrego dostawcy usług są: szybkość obsługi, krótki czas oczekiwania i łatwość reklamacji²⁵⁸.
3. Symbole fizyczne (*psychical evidence*) – to otoczka usługi, którą widzi klient, pomagająca mu ocenić jakość usługi i porównać ją z konkurencją. Zainteresowanie symbolami fizycznymi może pozytywnie wpłynąć na postrzeganie przez klienta określonej usługi. Niematerialność usługi utrudnia jej markę. Dlatego w wielu przypadkach nazwy botaniczne stają się synonimami nazw marek.²⁵⁹

Działania marketingowe to działania, które pozwalają skupić się na komunikacji z potencjalnymi klientami, a także pomagają w rozpowszechnianiu informacji o usługach. W przypadku produktów oczywiście ważna jest promocja w postaci reklam. Usługi i produkty mogą być reklamowane w mediach (telewizja, radio, internet), jak również w formie ulotek, plakatów czy billboardów. Dziś jednak to internet oferuje prawdziwą możliwość, jeśli chodzi o produkty i usługi promocyjne.

Należy mieć również na uwadze, że w sektorze usług dochodzi często do bezpośredniej interakcji między klientem a usługodawcą, który za pomocą swoich umiejętności stara się spełnić oczekiwania swojego klienta. To oznacza, że najważniejszą wartością dla usługodawcy są jego nabywcy i na nich powinien być najbardziej zorientowany w swoich działaniach. Usługi osobowe, z punktu widzenia marketingowego, należy kojarzyć z relacyjnym marketingiem usług. W jego ujęciu specjalista to osoba, której m.in. zależy na wykonaniu swojej pracy jak najlepiej, zna oczekiwania swoich klientów, wykazuje się inicjatywą, odznacza się nieustannym rozwojem i doskonaleniem, jest osobą godną zaufania, potrafi przejąć inicjatywę i przyjąć konstruktywną krytykę, dla poprawy swoich dotychczasowych wyników²⁶⁰.

Innym sposobem promocji dla sektora nowoczesnych usług marketingowych jest marketing terytorialny, będący narzędziem, które opiera się na trzech orientacjach. Należy do nich zaliczyć: „polowanie na kominy”, marketing rynków docelowych oraz marketing niszy konkurencyjnej. Orientacja „polowanie na kominy” ma za zadanie tworzyć nowe miejsca pracy, które będą miały bardziej kuszącą ofertę od innych jednostek samorządów terytorialnych. Marketing rynków docelowych polega na tworzeniu miejsc pracy w wybranych działach oraz polepszeniu infrastruktury technicznej. Orientacja trzecia, czyli marketing niszy konkurencyjnej, ma za zadanie przygotować społeczność lokalną na nowe wyzwania rynku pracy²⁶¹.

Zarządzanie działaniami marketingu usług jest ściśle związane z otoczeniem zewnątrznym i wewnętrznym firmy. Koniecznym jest ustanowienie struktur organiza-

²⁵⁸ *Ibidem*, s. 605.

²⁵⁹ *Ibidem*, s. 605–606.

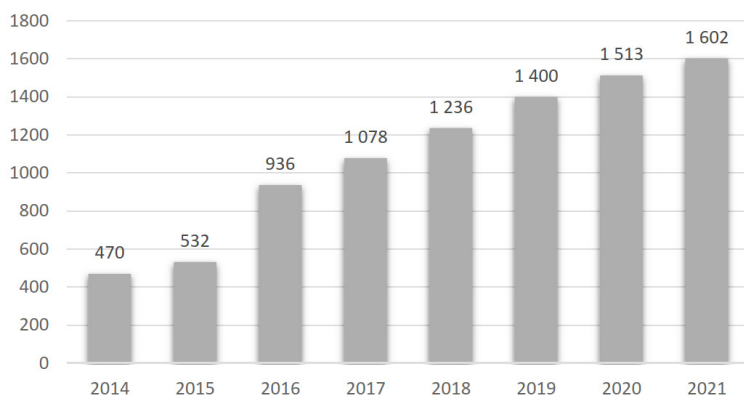
²⁶⁰ Gnusowski M., *Działalność branży nowoczesnych usług biznesowych SSC/BPO z perspektywy usług profesjonalnych – podejście relacyjne*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2018, vol. 6, no. 4, s. 67–68.

²⁶¹ Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D., *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd, Londyn 1999, p. 104.

cyjnych, planu działania oraz zakresu obowiązków dla każdego pracownika. Należy pamiętać o ciągłym monitorowaniu efektów pracy personelu, analizowaniu ich i wprowadzeniu zmian, jeśli wystąpi taka potrzeba²⁶². Dobór odpowiednich narzędzi marketingowych pozwala wypromować prowadzoną działalność i stwarza szansę na ciągły rozwój, jak to jest w przypadku sektora nowoczesnych usług biznesowych.

4. Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest jednym z liderów pod względem funkcjonujących centrów nowoczesnych usług biznesowych. Od 2014 r., kiedy to w Polsce istniało 470 centrów, doszło do wzrostu liczby centrów, z czego najwyższy wzrost został odnotowany w latach 2015–2016. W tym okresie pojawiło się ponad 400 nowych centrów. Za ostatni odnotowany rok liczba ta wyniosła 1 602 centra (por. wyk. 1).



Wykres 1. Liczba centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w latach 2014–2021

Źródło: Raporty ABSL za lata 2014–2021.

Przyczyn osiągniętych wyników w tym zakresie można doszukiwać się w kilku czynnikach. Do najważniejszych zalicza się atrakcyjne i strategiczne położenie geograficzne, niski poziom kosztów pracy oraz posiadanie infrastruktury biurowej wysokiej klasy. To, co dodatkowo wyróżnia Polskę wśród innych krajów, to kulturowe przystosowanie. Polacy odznaczają się pracowitością i są pod tym względem jednym z liderów na świecie. Wyróżniają się również chęcią kształcenia i posiadania wielu umiejętności, a ponadto posługują się jednym z najtrudniejszych języków na świecie i są w stanie nauczyć się z relatywnie dużą łatwością innych języków²⁶³.

²⁶² *Marketing usług*, red. Czubała A., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 43.

²⁶³ Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2015, vol. 3, no. 8, s. 84.

Identyfikacja tych czynników pozwala założyć, że będą one mieć kluczowe znaczenie w dalszych działaniach promocyjnych sektora nowoczesnych usług biznesowych. Przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi komunikacji marketingowej możliwy będzie dalszy rozwój rynku, poprzez kontynuację wzrostu liczby centrów, przyciąganie kolejnych inwestorów i specjalistów, poszukujących zatrudnienia w sektorze usług.

5. Zakończenie

Rozważania studialno-literaturowe i badania wtórne, jakimi są: raport nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2021 r. oraz raport ABSL w Polsce z 2016 r., dowiodły, jak ważne są nowoczesne usługi, zarówno dla kraju, jak i dla pozostałych interesariuszy tego środowiska, w tym inwestorów oraz potencjalnych i aktualnych pracowników tego sektora. Dotychczasowy wzrost liczby centrów w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce pokazuje, jak bardzo rozwija się rynek z punktu widzenia firmy i klienta. Ważne jest stwierdzenie, że bez odpowiedniej promocji marketingowej usługi nie byłyby tak dobrze rozpowszechnione i nie byłoby możliwe przyciągnięcie do sektora podmiotów, chcących funkcjonować na rozwijającym się rynku. Istotna jest również identyfikacja odpowiednich narzędzi, za pomocą których sektor będzie w dalszym ciągu zyskiwał na znaczeniu. Jednak dotychczas stosowane narzędzia marketingowe spełniły swoje funkcje, co zostało odzwierciedlone w wynikach rozwoju sektora.

Bibliografia

1. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014*, ABSL 2015.
2. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015*, ABSL 2016.
3. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, ABSL 2017.
4. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*, ABSL 2018.
5. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, ABSL 2019.
6. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, ABSL 2020.
7. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*, ABSL 2021.
8. ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*, ABSL 2022.
9. Gnusowski M., *Działalność branży nowoczesnych usług biznesowych SSC/BPO z perspektywy usług profesjonalnych – podejście relacyjne*, „Studia Oeconomica Posaaniensia”, vol. 6, no. 4, 2018, s. 63–78.
10. Kotler Ph., Asplund Ch., Rein I., Haider D., *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd, London 1999.
11. Maleszczyk P., Sagan M., *Wpływ rynku powierzchni biurowych na atrakcyjność inwestycyjną Lublina dla sektora usług biznesowych*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, 2016, seria: Ekonomia, nr 11, s. 71–89.
12. *Marketing usług*, red. Czubała A., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

13. Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
14. Micek G., Działek J., Górecki J., *Centra usług w Krakowie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
15. Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
16. Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
17. Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 3, no. 8, 2015, s. 67–88.
18. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r., w sprawie ochrony osób fizycznych w osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE.
19. Skowroński M., *Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 320, s.130–139.
20. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu inwestycji (Dz.U. 2018 poz.1162).

Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce – case study Vistra Corporate Services sp. z o.o.

Streszczenie

Sukces firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych zależy od wielu czynników. Na przykładzie Vistra Corporate Services sp. z o.o. zostały przybliżone czynniki, takie jak np. doświadczenie wymagane od przyszłych pracowników, charakterystyczne dla rodzaju działalności tej spółki, czy sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach, jak pandemia COVID-19. Celem artykułu było przedstawienie wpływu tych czynników na działalność analizowanego przedsiębiorstwa. Informacje zostały uzyskane na podstawie wywiadu z Senior Accounting Manager oddziału w Lublinie oraz sprawozdań rocznych spółki. W efekcie wysnuto wnioski, że Vistra Corporate Services sp. z o.o. ma zdolność do radzenia sobie z trudnościami, jakie pojawiają się na drodze jej działalności oraz otwartość na stały rozwój.

Słowa kluczowe: nowoczesne usługi biznesowe, wywiad, studium przypadku

Abstract

The success of a company in the modern business services sector depends on many factors. Using Vistra Corporate Services sp. z o.o. as an example, factors such as the required experience from prospective employees specific to the type of activity of this company or the way of dealing with difficult situations, such as the COVID-19 pandemic, were brought closer. The purpose of the article was to present the impact of these factors on the activities of the analyzed company. The information was obtained on the basis of an interview with the Senior Accounting Manager of the Lublin branch and the company's annual reports. As a result, the conclusion was drawn that Vistra Corporate Services sp. z o.o. has the ability to cope with the difficulties that arise in the path of its operations and an openness to continuous development.

Keywords: business services, interview, case study

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych na przykładzie Vistra Corporate Services sp. z o.o. Hipoteza badawcza dotyczy oceny, czy badana spółka rozwija się w tempie rozwoju całego sektora. Analizie zostały poddane czynniki, takie jak zatrudnienie, zakres oferowanych usług oraz ich odbiorcy, wymagane doświadczenie wobec pracowników czy innowacje. W części teoretycznej artykułu znajdują się informacje dotyczące nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Część ta obejmuje charakterystykę centrów, w których działają jednostki gospodarcze należące do tego sektora, a także skupia się na celach outsourcingu i offshoringu. Zostały tam wymienione przesłanki, którymi kierują się podmioty gospodarcze przy

²⁶⁴ Politechnika Lubelska.

²⁶⁵ Dr inż., Politechnika Lubelska.

podjęmowaniu decyzji dotyczących outsourcingu. Został także omówiony sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Przeprowadzono w tym przypadku ponadto analizę tej branży od strony statystycznej, np. pod kątem ilości centrów bądź zatrudnienia. W części badawczej przeprowadzono *case study* Vistra Corporate Services sp. z o.o. Przedstawiono m.in. podstawowe informacje na temat przedsiębiorstwa oraz wpływ określonych czynników na działalność spółki. Metodyka badawcza obejmuje wywiad z Senior Accounting Manager oddziału w Lublinie, ponadto w celu analizy firmy wykorzystano informacje ze sprawozdań finansowych oraz zarządu w latach 2017–2020.

1. Nowoczesne usługi biznesowe

Pojęcie nowoczesne usługi biznesowe oznacza korzystanie przez przedsiębiorstwo z zewnętrznych usług, które dotychczas były wykonywane samodzielnie przez jednostkę²⁶⁶. Z tą definicją powiązane jest pojęcie outsourcingu, które oznacza wydzielenie poszczególnych funkcji poza przedsiębiorstwo i zlecenie ich wykonania innemu przedsiębiorstwu²⁶⁷. Sektor nowoczesnych usług biznesowych obejmuje jednostki gospodarcze, które działają w określonych centrach²⁶⁸:

- centra usług wspólnych, SSC (Shared Service Centers),
- centra outsourcingu procesów biznesowych, BPO (Business Process Outsourcing),
- centra outsourcingu procesów IT, ITO (Information Technology Outsourcing),
- centra outsourcingu procesów wiedzy, KPO (Knowledge Process Outsourcing).

Centra usług wspólnych dotyczą międzynarodowych koncernów posiadających tysiące pracowników. Takie koncerny wydzielają SSC ze swoich struktur, tworząc odrębne jednostki, aby wykonywać najczęściej dla samych siebie usługi finansowe, księgowe, administracyjne, itd.²⁶⁹

Centra procesów biznesowych to zewnętrzne podmioty, przy czym ich klientem jest także zewnętrzna firma, która outsourcuje wybrane procesy biznesowe²⁷⁰. Można wyróżnić dwa rodzaje funkcji z obszaru BPO, których kryterium podziału jest pełniona przez nie rola w przedsiębiorstwie²⁷¹:

- back-office – finanse i księgowość, zarządzanie łańcuchem dostaw, konsulting, zakupy i zaopatrzenie,

²⁶⁶ Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Current state of the sector of modern business services in Lublin and prospects for development / Stan i perspektywy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie*, „Economic and Regional Studies” 2021, nr 14 (3), s. 306–307.

²⁶⁷ Sienkiewicz A., Woźniak P., Zalewska A., *Outsourcing – istota i funkcjonowanie na polskim rynku*, [w:] *Development of regions and organizations. Foreign Investments – chances and dangers*, red. Jajuga A., Woźniak P., Zduńczuk P., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 55.

²⁶⁸ Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, nr 3(8), s. 69.

²⁶⁹ Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Current state of...*, s. 308.

²⁷⁰ Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 134.

²⁷¹ *Ibidem*, s. 134.

- front-office – obsługa klienta, czyli usługi call-center, telemarketing, obsługa gwarancyjna.

Centra outsourcingu procesów IT, także zaliczane do nowoczesnych usług biznesowych, można podzielić na dwie grupy: *help desk* oraz grupę dotyczącą budowania oprogramowania, a także działalności badawczo-rozwojowej. Pierwszy rodzaj stanowi proces informatyczny, za pomocą którego klienci mogą przy wykorzystaniu infolinii poinformować o wystąpieniu problemów z komputerem. Ponadto obejmuje określone prace zarówno konfiguracyjne, jak i programistyczne²⁷².

Drugi rodzaj stanowią centra powiązane z jednostkami gospodarczymi obsługującymi inne podmioty. Są wysoko wyspecjalizowane i bardzo nowoczesne. Pracownicy z tych centrów mają za zadanie pomagać klientowi poprzez analizę rynku czy podjęcie decyzji. Centra outsourcingu procesów wiedzy odnoszą się w większości przypadków do centrów badawczo-rozwojowych²⁷³.

2. Cele outsourcingu i offshoringu

Prosta definicja outsourcingu dotyczy wydzielenia funkcji z przedsiębiorstwa na zewnątrz i oddanie pełnienia jej innym podmiotom, co może prowadzić do uznawania go za zwykłe zlecenie. Znacznie szersza definicja pozwala podkreślić szczególny charakter outsourcingu, opierający się na długoletniej współpracy dwóch podmiotów gospodarczych, mających z tytułu takiej kooperacji obustronne korzyści i wykorzystanie w pełni wynikającego z niej potencjału²⁷⁴. Na tej podstawie można określić przesłanki, dla czego przedsiębiorstwa wolą korzystać z usług poza swoją jednostką, aniżeli mieć do niej dostęp wewnątrz firmy. Początkowo firmy miały obawy w związku z korzystaniem z outsourcingu, dlatego podpisywały umowy z jednostkami wykonującymi proste zadania, chociażby takimi jak utrzymanie czystości. Z czasem, stopniowo, poziom skomplikowania zadań się zwiększał, a co za tym idzie – przedsiębiorstwa decydowały się na outsourcing bardziej wymagających usług, począwszy m.in. od księgowych czy informatycznych, a kończąc na usługach związanych z zarządzaniem bazami danych czy nawet logistyką, a także działaniami związanymi z ryzykiem²⁷⁵. Stosowanie outsourcingu doprowadza do ukształtowania się następnego modelu dostawy usług – offshoringu²⁷⁶. Podobnie jak outsourcing, offshoring polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej określonych funkcji przedsiębiorstwa i powierzeniu ich innej jednostce organizacyjnej, która jest powiązana kapitałowo bądź nie z jednostką macierzystą. Jednakże różnica pomiędzy nimi polega na tym, że w przypadku offshoringu te podmioty oferujące usługi są ulokowane poza granicami państwa. Wyróżnia się dwa rodzaje offshoringu: kontrak-

²⁷² Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Current state of...*, s. 308.

²⁷³ Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., *Znaczenie centrów...*, s. 69–70.

²⁷⁴ Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług...*, s. 131.

²⁷⁵ *Outsourcing w biznesie. Rozwiązanie, na którym korzysta Polska*, polskieradio24.pl (data dostępu: 05.09.2022 r.).

²⁷⁶ Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług...*, s. 132.

towy i kapitałowy. Jeśli chodzi o pierwszy z wymienionych, to cechuje go brak powiązania kapitałowego pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym a jednostką oferującą usługi. Kapitałowy natomiast wskazuje na powiązanie kapitałowe pomiędzy jednym i drugim podmiotem²⁷⁷.

Główne przyczyny, które sprawiają, że przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing, są związane ze strategią, jaką prowadzą. Wymienia się wśród tych przyczyn polepszenie pozycji firmy czy udoskonalenie kompetencji. Pozwala to też na osiągnięcie elastyczności i bardziej umiejętne zarządzanie ryzykiem²⁷⁸. Wyróżnia się oczekiwane cele, których oczekują jednostki po zastosowaniu outsourcingu²⁷⁹:

- strategiczne – większa swoboda wobec działań strategicznych i większa koncentracja na tych działaniach, polepszenie efektywności, dostęp do *know how*,
- rynkowe – poszerzenie rynku, na którym prosperuje firma, polepszenie pozycji konkurencyjnej, dywersyfikacja bądź koncentracja działalności,
- ekonomiczne – zwiększenie przychodów i redukcja kosztów, polepszenie wyników ekonomicznych i zmniejszenie ryzyka ekonomicznego,
- organizacyjne – uproszczenie struktury organizacyjnej oraz procesów,
- motywacyjne – zwiększenie motywacji, rozwój przedsiębiorczości, a także obiektywizacja wyników ekonomicznych.

3. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Polska stanowi jeden z najważniejszych na świecie ośrodków inwestycji w centra usług dla biznesu. Miał na to wpływ jej dynamiczny rozwój, do którego doszło w ostatnich latach. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest określany jako najbardziej istotny dla polskiej gospodarki²⁸⁰.

Usługi biznesowe w Polsce miały swój początek pod koniec XX wieku. Wpłynęły na to przemiany ustrojowe na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, zdecydowanie niższe koszty pracy niż w krajach triady²⁸¹, a także prawdopodobieństwo wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Te czynniki sprawiły, że Polska stała się atrakcyjna pod względem ulokowania w niej usług biznesowych. Przenoszenie usług biznesowych do Polski było istotne także pod kątem tzw. korporacji transnarodowych²⁸². Trudno jest zdefiniować korporacje transnarodowe jako przedsiębiorstwa. Jednakże Konferencja Narodów Zjed-

²⁷⁷ Radło M.J., *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 35.

²⁷⁸ Kocot M., *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 58.

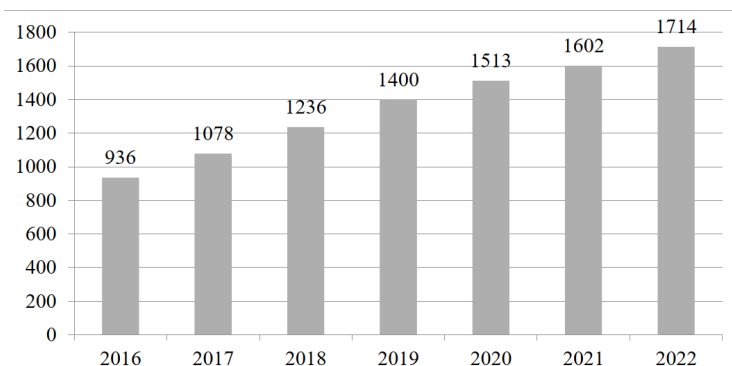
²⁷⁹ *Ibidem*, s. 58.

²⁸⁰ Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce – raport ABSL (Association of Business Service Leaders in Polans) za 2021 rok, s. 26

²⁸¹ Zysk W., *BRICS czy Next Eleven – nowe centrum gospodarcze świata*, „Studia Ekonomiczne” [Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach], 2015, nr 226, s. 156.

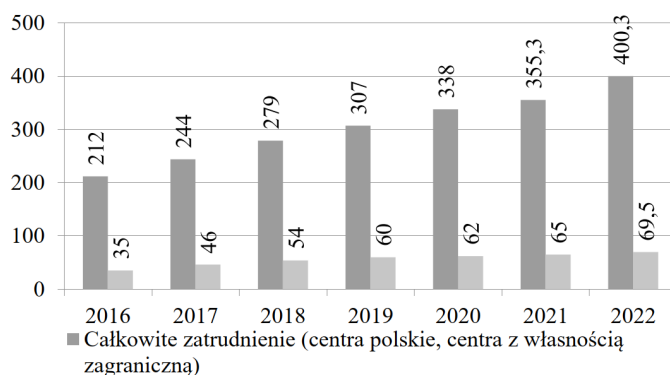
²⁸² Malik R., *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomicznego-Społecznego. Studia i Prace” 2013, nr 1, s. 209.

noczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) określa je jako spółki kapitałowe złożone z dwóch podmiotów – przedsiębiorstwa macierzystego i jego zagranicznych filii oraz występujących pomiędzy nimi zależności²⁸³. Korporacje międzynarodowe dokonywały zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIP)²⁸⁴.



Wykres 1. Całkowita liczba centrów usługowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ABSL z lat 2016–2022.



Wykres 2. Zatrudnienie w centrach w Polsce w latach 2016–2022 (dane w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ABSL z lat 2016–2022.

Szybki rozwój sektora można zobaczyć na przykładzie wzrastającej liczby polskich centrów sektora w latach 2016–2022, co pokazuje rysunek 3.1. Dane pochodzą z raportów ABSL, aktualizowanych w I kwartale każdego analizowanego roku²⁸⁵. Od 2016 do 2022 r. liczba centrów wzrosła o prawie ⁷⁸⁰.

²⁸³ Sporek T., *Korporacje transnarodowe we współczesnej gospodarce światowej*, „*Ekonomia XXI Wieku*” 2019, nr 1 (21), s. 107–108.

²⁸⁴ Malik R., *Przenoszenie usług biznesowych...*, s. 209.

²⁸⁵ Raporty ABSL to raporty przygotowane przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych we współpracy z The Adecco Group, Colliers i Mercer. Jest opracowany w oparciu o systematycznie aktualizowaną bazę cen-

Według danych z raportu ABSL na I kwartał 2022 r., największą częstotliwość wykazują centra informatyczne, które stanowią 45,1% wszystkich. Kolejno są centra wspólnych/globalnych usług biznesowych, outsourcingu procesów biznesowych, badawczo-rozwojowe i na końcu – centra hybrydowe, mające najmniejszy udział w całości²⁸⁶. Ciągły wzrost liczby centrów sprawia, że zwiększa się również zatrudnienie w polskich i będących własnością zagraniczną centrach. W latach 2016–2022 nastąpił wzrost zatrudnienia o niecałe 200 tys. osób, w tym w centrach polskich – dwukrotnie.

Wzrastająca liczba centrów i zatrudnienia świadczy o ciągłym rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych. Jednym z czynników mających wpływ na ten rozwój są wysoko wykwalifikowani pracownicy, którzy posiadają m.in. kompetencje językowe. Przy czym najczęściej używanym językiem obcym jest język angielski, wykorzystywany przez ok. 95% centrów. Aczkolwiek wystąpiły zmiany w tym obszarze, ponieważ rozwój poszedł w kierunku połączenia umiejętności językowych i programistycznych. Z kolei, odnosząc się do samego programowania, najważniejszymi trzema językami programowania są SQL, Java i Python, które staną się w 2023 r. najbardziej poszukiwanymi. Biorąc pod uwagę samych pracowników, warto podkreślić, że stanowią oni bardzo ważny kapitał w przedsiębiorstwach sektora nowoczesnych usług biznesowych. Oferowane im wynagrodzenia są bardzo konkurencyjne, istotne są również świadczenia pozapłacowe wychodzące poza granicę polskiego prawa pracy. To między innymi pandemia sprawiła, że oczekiwania wobec pracownika wzrosły. Wysoko wykwalifikowany pracownik z sektora nowoczesnych usług biznesowych powinien wykazywać się elastycznością, kreatywnością, proaktywnością czy umiejętnością pracy w grupie i dostosowywania się do ciągle zmieniającego się otoczenia. Przewiduje się, że w 2023 r. zatrudnienie wzrośnie do ok. 432 tys. osób. Na zmianę tej wielkości wpływa pandemia COVID-19, a także agresja Rosji na Ukrainę. Dalszy rozwój zarówno pierwszego, jak i drugiego czynnika oddziałuje bezpośrednio na sytuację w branży. Doprowadzają do inflacji, która jest uznawana w Polsce za najwyższą od 20 lat. Z powodu konfliktu zbrojnego na Ukrainie wzrasta niepewność, związana z zatrudnianiem nowych osób. Obawy mogą doprowadzić do odpływu zagranicznych pracowników i utrudnień w przyciągnięciu nowych²⁸⁷. Pandemia doprowadziła do wzrostu znaczenia pracy zdalnej w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. W dużej mierze nastąpiło przejście na technologię cyfrową i model pracy z domu. Bezpośrednie kontakty w wielu przypadkach zostały wyeliminowane, kluczową funkcję odgrywają m.in. wideokonferencje, a także wdraża się infrastrukturę IT i rozwiązania VPN. Sytuacja pandemiczna także wprowadziła utrudnienia w pełnieniu obowiązków pracowników. Starszym pracownikom jest znacznie trudniej przysto-

trów usług w Polsce prowadzoną przez ABSL, wyniki corocznego badania ankietowego ABSL firm sektorych oraz wynik badania „foresightu strategicznego”.

²⁸⁶ Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce – raport ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) za 2022 r., s. 25.

²⁸⁷ Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce – raport ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) za 2022 r.

sować się do obecnie panujących warunków pracy, nowi pracownicy są wdrażani także w sposób cyfrowy²⁸⁸.

4. Metodyka badawcza

Metodyka badawcza polega na analizie studium przypadku przedsiębiorstwa na podstawie Grupy Vistra. Informacje na jej temat zostały zebrane przede wszystkim w oparciu o wywiad ustrukturyzowany i indywidualny z Senior Accounting Manager oddziału w Lublinie. Wywiad jest to sytuacja badawcza, w której uczestniczą dwie osoby bądź więcej – prowadzący wywiad oraz respondent. Polega na zadawaniu pytań ze strony zainteresowanego do respondenta, a jego celem jest uzyskanie niezbędnych informacji badawczych, które posłużą do dalszych działań²⁸⁹. W przypadku analizy spółki Vistra wywiad został przeprowadzony w formie ustnej.

Dla potrzeb badań przygotowano analizę dokumentów przedsiębiorstwa – sprawozdań finansowych i zarządu z działalności spółki z lat 2017–2020 oraz informacji na stronie internetowej jednostki. Celem badawczym było scharakteryzowanie sektora nowoczesnych usług biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa Vistra Corporate Services sp. z o.o. Wzięto pod uwagę horyzont czasowy lat 2017–2020, ze względu na dostępność danych ze sprawozdań finansowych oraz zarządu jedynie w tym okresie. Została postawiona hipoteza badawcza: w latach 2017–2020 przedsiębiorstwo Vistra Corporate Services sp. z o.o. rozwijała się w tempie rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych.

5. Case study Vistra Corporate Services sp z o.o.

Grupa Vistra to firma międzynarodowa z siedzibą w Hongkongu, oferująca usługi korporacyjne. Jest administratorem funduszy inwestycyjnych oraz zaopatruje jednostki gospodarcze w usługi księgowo-podatkowe czy kadrowo-płacowe. W Polsce, pod nazwą Vistra Corporate Services sp. z o.o., pojawiła się na rynku w 2004 r. i od tamtej pory pomaga zagranicznym inwestorom w wejściu na rynek. Posiada swoje biura w pięciu polskich miastach – Warszawie, Krakowie, Lublinie, Poznaniu i Wrocławiu. Vistra Corporate Services sp. z o.o. uzyskała dwa kluczowe certyfikaty:

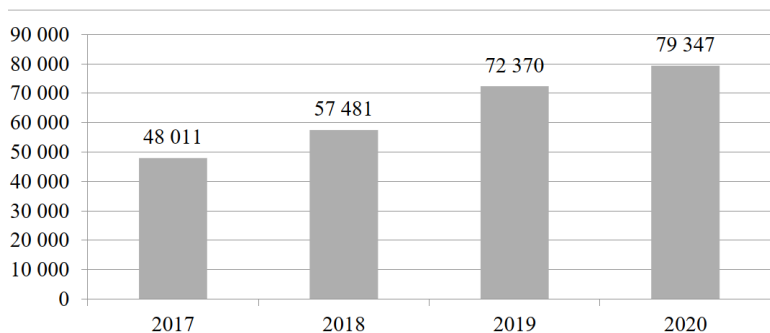
- ISAE 3402 w 2019 r. – certyfikat gwarantujący rzetelność, wysoką jakość świadczonych usług, a także najwyższy poziom bezpieczeństwa danych i procesów,
- ISO/IEC 27001 w 2021 r. – zapewnia najlepsze praktyki w zakresie ustanawiania, wdrażania, utrzymywania oraz ciągłego udoskonalania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w firmie.

²⁸⁸ Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce – raport ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) za 2021 r.

²⁸⁹ Stefaniuk M., Pieniążek A., *Socjologia Prawa. Zarys wykładu*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 165.

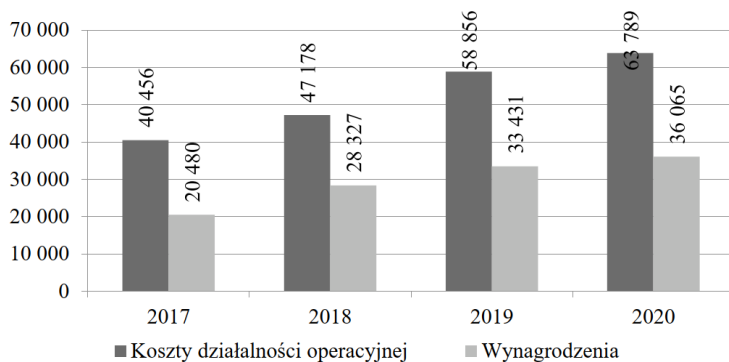
W artykule poddano analizie spółkę Vistra Corporate Services, zarejestrowaną w Polsce. Według danych finansowych w Vistra wartość przychodów ze sprzedaży w latach 2017–2020 wzrastała.

W badanym przedsiębiorstwie nie występują koszty związane z wytworzeniem produktów. Zestawienie przychodów i kosztów jednostka wykonuje w wariantach porównawczych, w efekcie czego można wyróżnić poszczególne rodzaje kosztów działalności operacyjnej. W latach 2017–2020 spośród nich największy udział miały wynagrodzenia. Na rysunku 4 przedstawiono porównanie wysokości kosztów wynagrodzeń oraz kosztów działalności operacyjnej.



Wykres 3. Przychody ze sprzedaży Vistra Corporate Services sp. z o.o. w latach 2017–2020 (dane w tys. zł)

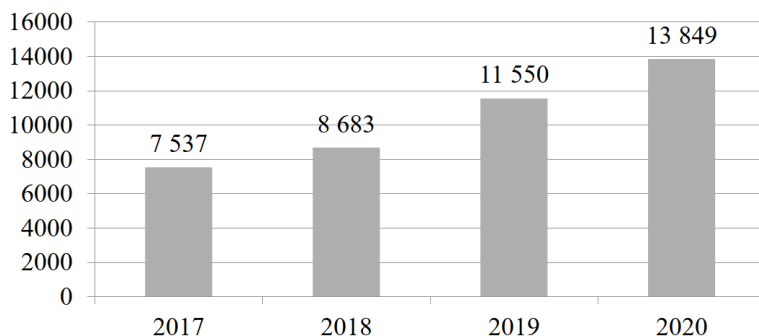
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki z lat 2017–2020.



Wykres 4. Wysokość kosztów wynagrodzeń oraz kosztów działalności operacyjnej Vistra Corporate Services sp. z o.o. w latach 2017–2020 (dane w tys. zł)

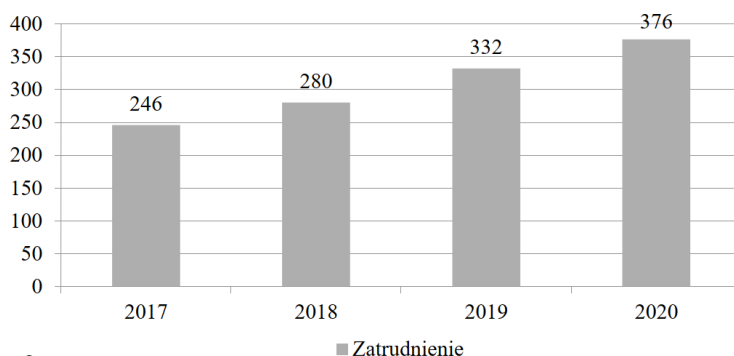
Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań zarządu z działalności spółki z lat 2017–2020.

Na rysunku 5 ukazano natomiast wynik finansowy spółki w latach 2017–2020. W 2017 r. Vistra osiągnęła dodatni wynik finansowy na poziomie ponad 7,5 miliona złotych. Natomiast w roku 2020 wyniósł już blisko 14 milionów, co oznacza prawie dwukrotny wzrost. Świadczy to o polepszającej się sytuacji finansowej spółki.



Wykres 5. Zysk netto Vistra Corporate Services sp. z o.o. w latach 2017–2020 (dane w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki z lat 2017–2020.



Wykres 6. Liczba osób zatrudnionych w Vistra Corporate Services sp. z o.o. w latach 2017–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki z lat 2017–2020.

Łącznie firma zatrudnia ok. 5000 osób. Zgodnie z uzyskanymi informacjami z wywiadu²⁹⁰, w lubelskim oddziale większość pracowników stanowią osoby w wieku 30–35 lat i przeważnie są to kobiety. Jednakże osoby zarządzające przedsiębiorstwem chcą, aby w przyszłości w strukturach spółki znaleźli się jeszcze młodszy pracownicy, którzy będą tworzyć młode, dynamiczne zespoły. W przypadku lubelskiego biura jest plan dwukrotnego zwiększenia liczby pracowników. Zgodnie z danymi znajdującymi się w sprawozdaniu Zarządu z działalności, w latach 2017–2020 liczba zatrudnionych osób w Vistra Corporate Services sp. z o.o. ciągle wzrastała.

Głównym celem spółki jest przede wszystkim dalszy rozwój działalności²⁹¹. Firma jest także nastawiona na dalszą ekspansję działalności oraz otwarta na innowacyjne

²⁹⁰ Dane uzyskane na podstawie wywiadu z Senior Accounting Manager oddziału w Lublinie.

²⁹¹ *Ibidem*.

rozwiązania, np. wprowadzenie robota księgującego faktury²⁹². Innowacje podkreślają i podwyższają wartość firmy na rynku, a także zwiększają przewagę konkurencyjną. Ich stosowanie wywołuje pozytywny oddźwięk – klienci, dostrzegający innowacyjność firmy, wiedzą, że skupia się ona na ciągłym rozwoju i polepszaniu jakości usług, a także podejścia do klienta. Dlatego w przypadku Vistra Corporate Services sp. z o.o. stosowanie wymienionych innowacji jest bardzo ważnym czynnikiem – usprawnia wszelkie procesy działające w firmie i może wpływać pozytywnie na jej wizerunek wśród klientów na rynku. Aczkolwiek warto zwrócić uwagę na równie ważną kwestię – wprowadzenie automatyzacji usług może negatywnie wpłynąć na liczbę pracowników jednostki i w efekcie doprowadzić do redukcji zatrudnienia²⁹³.

Vistra Corporate Services sp. z o.o. skupia się na ciągłym rozwoju osób w niej zatrudnionych²⁹⁴. Zgodnie z uzyskanymi informacjami z wywiadu to pracownicy oraz ich kompetencje sprawiły, że Vistra Corporate Services sp. z o.o. osiąga coraz większy sukces na rynku. Stwarza im komfortowe warunki do pracy i motywuje do niej, chociażby poprzez premie. Pracę można zacząć na stanowisku asystenta – natomiast prawidłowy sposób wypełniania obowiązków, ciągłe poszerzanie kompetencji i zdobywanie doświadczenia może zaowocować przejściem na stanowisko menedżera, a następnie dyrektora. Jednakże kluczowe jest, by pracownicy wzajemnie się szanowali i bezproblemowo ze sobą współpracowali. Najprawdopodobniej duży przepływ informacji oraz dobra komunikacja pomiędzy nimi jest spowodowana niewielką różnicą wieku. Ponadto przedsiębiorstwo także wymaga określonych cech osobowości od zarówno obecnego, jak i przyszłego pracownika, takich jak dokładność, sumienność czy zaangażowanie. Pracownik musi być chętny do zmian, ciągle się rozwijać, poszerzać swoją wiedzę, by do tych zmian móc się dostosować. Wykonywane obowiązki obligują go również do odpowiedniego zarządzania sobą w czasie – musi znać określone techniki tego zarządzania, ustalać priorytety i wykonywać wszystkie obowiązki na czas. To z kolei wiąże się z odpornością na stres – często natłok obowiązków sprawia, iż trzeba zachowywać zimną krew i odpowiednio się zmobilizować, by dotrzymać terminów wypełniania zadań²⁹⁵. Pandemia COVID-19 sprawiła, że taka odpowiedzialna praca może być bardziej komfortowa – w analizowanej firmie została wprowadzona praca hybrydowa²⁹⁶. W tym przypadku pracownik ma możliwość wybrania, czy woli pracować w domu, czy w biurze, co niejednokrotnie może mu ułatwić sytuację życiową. Jeśli chodzi o kompetencje pracownicze, zgodnie z odpowiedzią respondenta, Vistra Corporate Services sp. z o.o. ma wymagania przede wszystkim pod kątem językowym. To przedsiębiorstwo międzynarodowe, zatem pracownik musi znać język angielski na poziomie co najmniej B1.

²⁹² *Ibidem*.

²⁹³ <https://automatyzacja.edu.pl/czy-automatyzacja-rzeczywiscie-prowadzi-do-redukcji-zatrudnienia/> (dostęp: 08.09.2022 r.).

²⁹⁴ Dane uzyskane na podstawie wywiadu z Senior Accounting Manager oddziału w Lublinie.

²⁹⁵ *Ibidem*.

²⁹⁶ *Ibidem*.

Ponadto powinien potrafić obsługiwać program Microsoft Excel na poziomie średnio zaawansowanym. W przypadku pracownika chcącego rozpocząć pracę z zakresu księgowości, wymóg dotyczy posiadania dokumentu potwierdzającego ukończenie studiów związanych z rachunkowością, mile widziane są także certyfikaty zdobyte po przejściu kursów w Stowarzyszeniu Księgowych w Polsce. Bardzo ważne są umiejętności miękkie, mające związek z pracą z klientem – potrzebne jest do tego odpowiednie podejście, czyli cierpliwość, chęć do pomocy, współpracy, a także cechy wymagane przy bezpośrednim kontakcie – m.in. życzliwość, uprzejmość i otwartość, chęć komunikacji, umiejętność mediacji i rozwiązywania problemów.

Oddział Vistra Corporate Services sp. z o.o. w Lublinie skupia się głównie na oferowaniu usług księgowych, kadrowych, prawnych, payroll oraz doradztwa podatkowego²⁹⁷. Zdecydowaną część klientów stanowią spółki kapitałowe, ze względu na prowadzone przez nie księgi rachunkowe (uproszczona forma rachunkowości w postaci podatkowej księgi przychodów i rozchodów nie jest obsługiwana). Poza tym do grona odbiorców usług należą również przedsiębiorstwa komandytowe, stowarzyszenia, przedstawicielstwa, a także zagraniczne oddziały spółek. Wszystkie są podmiotami polskimi, jednakże często posiadają zagranicznych udziałowców czy dyrektorów²⁹⁸. Według respondenta, zasadniczo nie istnieje branża, której klientów Vistra Corporate Services sp. z o.o. by nie obsługiwała. Pod kątem obecnie panujących restrykcyjnych przepisów podatkowych każda firma, niezależnie od sektora, potrzebuje wsparcia w zakresie księgowości. Jednostki gospodarcze mają ogromne trudności w prowadzeniu jej samodzielnie. Obawy związane także z tym sprawiają, iż decydują się na outsourcing księgowości, cena za usługę nie gra tu istotnej roli – ważna jest jej jakość oraz zagwarantowanie klientowi działań zgodnych z obowiązujących w Polsce prawem.

W ostatnich latach w Polsce coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing usług księgowych. Obecnie prowadzenie własnej księgowości stanowi nie lada wyzwanie – trzeba znać nie tylko jej podstawy, ale także być na bieżąco z dynamicznie wprowadzanymi zmianami w przepisach podatkowych i znać ich interpretacje. Z tego względu odchodzi się od szeroko pojętego insourcingu, ponieważ przestaje być on opłacalny dla działalności, ze względu na duże koszty m.in. wynagrodzeń pracowników czy szkoleń. Ponadto odejście od księgowości we własnym zakresie sprawia, iż przedsiębiorstwa mają możliwość skupić się na profilu własnej działalności i udoskonalać wszelkie procesy w nim zachodzące. Na outsourcing tychże usług w najmniejszym stopniu decydują się spółki produkcyjne – zdecydowanie częściej wolą prowadzić własną księgowość wewnętrzną, ze względu na większą zawartość w procesach tego typu jednostek²⁹⁹.

Na zwiększoną chęć do korzystania z usług zewnętrznych przez podmioty gospodarcze ma również wpływ pandemia COVID-19 oraz obecna sytuacja gospodarcza.

²⁹⁷ *Ibidem*.

²⁹⁸ *Ibidem*.

²⁹⁹ *Ibidem*.

Polskie zawile przepisy podatkowe doprowadziły do zwiększenia obaw wśród spółek, co jest korzystne dla Vistra Corporate Services sp. z o.o., ponieważ wzrosła liczba jego klientów. Obecnie problem nie tkwi w małej liczbie odbiorców usług, lecz braku księgowych chętnych do pracy³⁰⁰ – z powodów prawnych boją się brać na siebie odpowiedzialność i popełnić błąd w swoich obowiązkach. Z tego względu potrzebni są księgowi, chcący wciąż poszerzać swoją wiedzę, a także radzący sobie w kwestiach prawnych.

Biorąc pod uwagę przeanalizowane informacje, można stwierdzić, iż Vistra Corporate Services sp. z o.o. to spółka posiadająca duży potencjał. Tym potencjałem są przede wszystkim ludzie – zarówno menedżerowie oraz pracownicy, jak i klienci. Sukces przedsiębiorstwa zaczyna się od pracowników, czyli osób kompetentnych, posiadających wiedzę, chęci do nauki, zaangażowanych i nie bojących się odpowiedzialności, a także lubiących pracę zespołową. Współpraca stanowi tu kluczowy aspekt, pozwala na znalezienie wspólnych rozwiązań w przypadku pojawienia się problemów, nawiązanie relacji zawodowych oraz zbudowanie zaufania. Sukces natomiast kończy się na klientach – osobach mających kontakt z pracownikami firmy, a także tak jak i oni, będących jej częścią. Odpowiednie podejście i profesjonalizm osób pracujących w spółce w odniesieniu do klientów jest kluczowe i kształtuje pomiędzy nimi relacje. Jeśli relacje nie zostaną zachwiane, a wysoka jakość usług zachowana, wtedy odbiorcy usług będą chcieli dalej utrzymywać współpracę w niezmiennym stanie, a nawet będą polecać ją innym przedsiębiorstwom. Z brakami kadrowymi wykwalifikowanych księgowych jednostka także świetnie sobie radzi – daje szansę młodym ludziom i oferuje im szkolenia, by mogli stać się biegłymi w zawodzie. Zdaniem osób zarządzających spółką wartość Vistra to przede wszystkim ludzie i to właśnie oni będą w stanie utrzymać ten sukces. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest szybko rozwijającą się, przyszłościową branżą. Vistra Corporate Services sp. z o.o. do tej branży należy, a na podstawie wymienionych i opisanych czynników możemy stwierdzić, że zgodnie z postawioną hipotezą rozwija się w podobnym tempie, co cały sektor. Dowodzi tego m.in. rosnące zatrudnienie widoczne także w obszarze całej branży, stosowanie innowacji czy doskonałe radzenie sobie w sytuacji kryzysu gospodarczego. W latach 2017–2020 można zauważyć wzrost zatrudnienia pracowników zarówno w całym sektorze nowoczesnych usług biznesowych, jak i badanym przedsiębiorstwie. W czasach pandemii nastąpiło przejście do wykonywania obowiązków w trybie hybrydowym. Sektor usług biznesowych wymaga określonych kompetencji od potencjalnego pracownika, chociażby pod kątem znajomości języków, co stanowi również jeden z wymogów w przypadku analizowanej spółki.

³⁰⁰ *Ibidem.*

Podsumowanie

Podsumowując, na rozwój firmy – w tym przypadku analizowanej spółki Vistra Corporate Services – ma duży wpływ zarówno potencjał pracowniczy, jak i sytuacja gospodarcza na rynku czy innowacje. Wysoko wykwalifikowani pracownicy wpływają pozytywnie na działalność spółki. Nastawienie na rozwój, chęć ciągłej nauki, elastyczność i zdolność do dostosowania się do zmian na rynku, otwartość i umiejętność współpracy z innymi są cechami bardzo pożądanymi przez pracodawców. Obecność tych cech u pracowników Vistra sprawia, że klienci chcą z nią współpracować, co wpływa na pozytywny wizerunek firmy na rynku, a w efekcie także poprawę rentowności. Zawile przepisy podatkowe czy pandemia COVID-19 budzą bardzo negatywne emocje wśród przedsiębiorców i pracowników. Jednakże kolejną umiejętnością, jaką posiada Vistra Corporate Services sp. z o.o., jest radzenie sobie w takich sytuacjach jak najlepiej i stosowanie tych rozwiązań, które wpłyną możliwie w jak najmniejszym stopniu szkodliwie na działalność. Spółka stara się chociażby wciąż szkolić swoich pracowników, by mogli pokonywać największe trudności związane z wykonywaniem obowiązków. Ważną kwestią są również innowacje, czyli stosowanie nowoczesnych technologii – w tym przypadku są to roboty księgujące faktury bądź procesy przyspieszające księgowanie. Wykorzystywanie innowacji usprawnia działania firmy, ale może mieć również negatywne odzwierciedlenie w formie redukcji zatrudnienia na rzecz automatyzacji usług. Na podstawie analizowanych czynników należy potwierdzić postawioną hipotezę, która mówi o rozwoju firmy wraz z tempem rozwoju sektora. Wnioski zostały wyciągnięte na podstawie informacji uzyskanych z przeprowadzonego wywiadu oraz porównane z informacjami pochodzącymi z raportu ABSL. W sektorze nowoczesnych usług biznesowych w latach 2016–2022 (szczególnie w okresie od 2017 do 2020 r., zgodnie z horyzontem czasowym badań nad spółką) następuje wzrost zatrudnienia. Ponadto oczekuje się konkretnych kompetencji oraz doświadczenia od przyszłego pracownika, które są podobne dla analizowanej spółki. W sektorze nastąpiło także usprawnienie wykonywanych obowiązków w sytuacji, gdy wybuchła pandemia COVID-19 i przejście na tryb zdalny, co miało również miejsce w Vistra Corporate Services. Pomimo braku konkretnych danych finansowych analizowanej spółki w latach 2021–2022 przypuszcza się, że pandemia nie wpłynęła negatywnie na sytuację firmy, szczególnie w sferze finansowej.

Bibliografia

1. Kocot M., *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 57–65.
2. Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Current state of the sector of modern business services in Lublin and prospects for development / Stan i perspektywy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie*, „Economic and Regional Studies” 2021, nr 14 (3), s. 305–319.

3. Malik R., *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomicznego-Społecznego. Studia i Prace” 2013, nr 1, s. 203–223.
4. Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 244, s. 130–140.
5. Martinek-Jaguszewska K., *Czy automatyzacja rzeczywiście prowadzi do redukcji zatrudnienia?*, <https://automatyzacja.edu.pl/czy-automatyzacja-rzeczywiscie-prowadzi-do-redukcji-zatrudnienia/> (dostęp: 24.03.2023)
6. *Outsourcing w biznesie. Rozwiązanie, na którym korzysta Polska*, polskieradio24.pl (dostęp: 23.03.2023).
7. Radło M.J., *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
8. Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K., *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, nr 3 (8), s. 67–88.
9. Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce – raporty ABSL (Association of Business Service Leaders in Poland) z lat 2016–2022.
10. Sienkiewicz A., Woźniak P., Zalewska A., *Outsourcing – istota i funkcjonowanie na polskim rynku*, [w:] *Development of regions and organizations. Foreign Investments – chances and dangers*, ed. Jajuga A., Woźniak P., Zduńczuk P., Politechnika Lubelska, Lublin 2018.
11. Skowroński M., *Katowice jako miejsce lokalizacji inwestycji sektora nowoczesnych usług biznesowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 365, s. 120–137.
12. Sprawozdania roczne finansowe oraz zarządu Vistra Corporate Services sp. z o.o. z lat 2017–2020.
13. Stefaniuk M., Pieniążek A., *Socjologia Prawa. Zarys wykładu*, Wolters Kluwer, wyd. 5, Warszawa 2021.
14. Zysk W., *BRICS czy Next Eleven – nowe centrum gospodarcze świata*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 226, s. 156–168.

Trendy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Streszczenie

W artykule przedstawiono aktualny stan sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Usystematyzowano definicję pojęcia sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz outsourcingu. Autorzy zaprezentowali i przeanalizowali wyniki badań Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu oraz Związku Liderów Usług Biznesowych. Celem publikacji było określenie, czy sektor nowoczesnych usług biznesowych będzie się rozwijał i jeśli tak, to w jakim stopniu. Autorzy założyli, że rynek nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych czterech latach będzie rozwijał się w większym tempie, niż przeciętne zatrudnienie w Polsce. Dokonano także predykcji rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce za pomocą wyznaczenia linii trendu przy użyciu modeli prognostycznych. Na tej podstawie dokonano analizy względnej tempa zmian opisującej przyszłe zmiany, zarówno przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce, jak i w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

Słowa kluczowe: outsourcing, nowoczesne usługi biznesowe, trendy

Abstract

The article presents the current state of the business services sector in Poland. The definition of the concept of business services sector and outsourcing was systematized. The authors presented and analyzed the results of research by the Polish Investment and Trade Agency and the Association of Business Service Leaders. The purpose of the publication was to determine whether the modern business services sector will develop and, if so, to what extent. The authors assumed that the market for business services will grow at a higher rate than the average employment in Poland in the next four years. A prediction of the development of the business services sector in Poland was also made by drawing a trend line using forecasting models. On this basis, an analysis of the relative rate of change describing future changes, both in average total employment in Poland and in the business services sector, was made.

Keywords: outsourcing, business services, trends

Wprowadzenie

Stan zatrudnienia w Polsce w ostatnich lata ulegał poprawie, a odsetek pracujących Polaków na przestrzeni ostatnich 10 lat systematycznie wzrastał³⁰³. Opublikowane przez Narodowy Bank Polski prognozy wskazują jednak na to, że pod koniec 2023 roku wielkość zatrudnienia przestanie rosnąć, a w kolejnym roku zostanie odnotowany spadek³⁰⁴. Z kolei jednym z sektorów gospodarki, który odnotował w ubiegłym roku więk-

³⁰¹ Mgr, asystent w Katedrze Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

³⁰² Student, Politechnika Lubelska.

³⁰³ Sobieraj D., *Ile osób pracuje w Polsce*, <https://www.zadluzenia.com/ile-osob-pracuje-w-polsce/> (dostęp: 4.02.2023).

³⁰⁴ Wilkowiec Ł., *Spowolnienie uderzy w płace, ale nie w zatrudnienie. Prognozy NBP, 2022*, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/8587463,narodowy-bank-polski-firmy-zatrudnienie-placa-inflacja.html> (dostęp: 4.02.2023).

szy wzrost niż był przewidywany, był sektor nowoczesnych usług biznesowych. Pracę w tym dziale gospodarki posiada ponad 400 tys. osób, a każdego dnia powstawało ok. 130 miejsc pracy³⁰⁵.

Celem pracy jest zbadanie kierunku, w jakim będzie podążał sektor nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych latach oraz w jakim tempie będzie się rozwijał. Dodatkowo zostanie to porównane z przeciętnym zatrudnieniem ogółem w Polsce. Analiza przeprowadzona będzie za pomocą modeli prognostycznych oraz miernika tempa wzrostu, co pozwoli porównać wielkość przeciętnego zatrudnienia w Polsce oraz liczbę pracujących osób w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce.

Omawiany sektor jest związany z przekazywaniem pewnych procesów wykonywanych w ramach działalności gospodarczej podmiotom zewnętrznym, zwanym outsourcingiem³⁰⁶. Nazwa outsourcing pochodzi z języka angielskiego. Jest to skrót od słów: *outside*, *resource* oraz *using*. Oznacza ona delegowanie zadań przedsiębiorstwa zewnętrznym podmiotom i może obejmować takie zadania, jak: księgowość i finanse, obsługa klienta, zarządzanie dokumentami itp.³⁰⁷. Do wprowadzenia terminu outsourcing przyczyniło się amerykańskie przedsiębiorstwo motoryzacyjne, firma General Motors. Odnosił się pierwotnie do otrzymywania podzespołów od innych dostawców do produkowanych samochodów. W literaturze międzynarodowej prace badawcze nad sektorem nowoczesnych usług biznesowych przypadają na lata 90. XX wieku oraz początek XXI wieku³⁰⁸. Sama koncepcja biznesowa powstała jednak znacznie wcześniej, już w 1923 roku Henry Ford stwierdził, że: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”³⁰⁹.

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych oraz PAIH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu) definiują sektor nowoczesnych usług biznesowych jako³¹⁰:

- outsourcing procesów biznesowych (ang. *business process outsourcing*, BPO),
- outsourcing usług badawczo-rozwojowych (ang. *research & development*, R&D),
- outsourcing usług informatycznych (ang. *information technology outsourcing*, ITO),
- usługi świadczone przez tzw. centra usług wspólnych (ang. *shared service centers*, SSC).

³⁰⁵ Urząd Miasta Lublin. Raport ABSL: ponad 400 tys. zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, 2022, <https://gospodarczy.lublin.eu/bez-katego-rii/raport-absl-ponad-400-tys-zatrudnionych-w-sektorze-nowoczesnych-uslug-biz-nesowych/> (dostęp: 4.02.2022).

³⁰⁶ Budner W., *Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Acta Sci. Polonorum. Administratio Locorum” 2017, nr 16 (1), s. 19–28.

³⁰⁷ Du J., Miao L., *Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends*, “International Research in Economics and Finance” 2022, vol. 6, no. 3, pp. 9–17.

³⁰⁸ Andrzejczak B., *Outsourcing usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, 2 (131/2), s. 9–17.

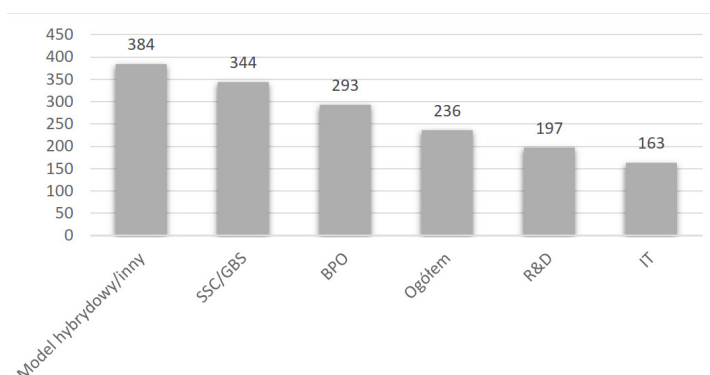
³⁰⁹ IdoSell, <https://www.idosell.com/pl/istota-outsourcingu/> (dostęp: 25.05.2022).

³¹⁰ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*. ABSL 2022.

Zjawisko outsourcingu było efektem transformacji przemysłowej, która była możliwa dzięki wzrostowi znaczenia cyfryzacji w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi i zmieniającym się modelom biznesowym przedsiębiorstw. Doprowadziło to do globalizacji usług, na którą wpływ miało zagospodarowanie technologii informatycznych, umożliwiających komunikację i wykonywanie zadań w wirtualnej rzeczywistości³¹¹. Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w centrach outsourcingu informatycznego opierają swoją działalność i komunikację z otoczeniem na zasadzie partnerstwa, opartego o zaufanie do drugiej strony³¹².

1. Dotychczasowy rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Sektor nowoczesnych usług biznesowych przez ostatnie lata był jednym z najprężniej rozwijających się. W Polsce między rokiem 2008 a 2022 odnotowano wzrost zatrudnienia w tym sektorze. Według raportu ABSL (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych) w 2008 roku zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych było około 50 000 osób. W 2022 roku zatrudnionych było już około 400 300 osób, co daje ośmiokrotny wzrost względem roku 2008³¹³.



Wykres 1. Średnia liczba zatrudnionych osób według typów centrów w Polsce w 2022 roku

Źródło: Raport ABSL, 2022.

CAGR (z ang. *compound annual growth rate*), czyli skumulowany roczny wskaźnik wzrostu dla zmian w eksporcie, w latach 2005–2020 osiągnął wynik 20,6% i był on dwukrotnie większy niż w sektorze usług komercyjnych ogółem. Tym samym udział sektora

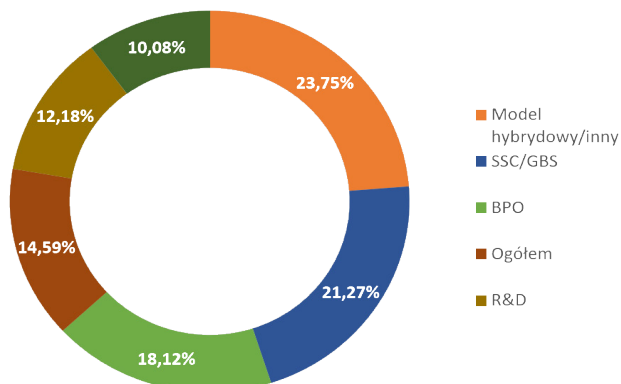
³¹¹ Pamuła A., *Kariera i kompetencje informatyczne w sektorze usług biznesowych na przykładzie studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, no. 2, s. 141–151.

³¹² Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J., *Strategic innovation through outsourcing – a theoretical review*, „Journal of Strategic Information Systems” 2022, 31 (2), pp. 1–42.

³¹³ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*. ABSL 2022.

w eksporcie usług komercyjnych wzrósł z 7,7% do 34%. Według danych za 2021 rok, cały sektor odpowiadał za 3–3,5% polskiego PKB³¹⁴.

Średnie zatrudnienie w centrach usług biznesowych w Polsce wynosi 236 pracowników. Powyżej przeciętnego poziomu zatrudnienia ogółem wyróżnione zostały typy centrów, które swoją działalność opierają o: model hybrydowy lub inny (384), usługi świadczone przez centra usług wspólnych (344) oraz o outsourcing procesów biznesowych (293). Poniżej przeciętnego zatrudnienia ogółem w tym sektorze znajdują się takie typy, jak centra outsourcingu usług badawczo-rozwojowych (197) oraz outsourcing usług informatycznych, gdzie średnia liczba pracowników wyniosła 163 osoby (por. wyk. 1)³¹⁵. Przeciętne zatrudnienie w omawianych centrach ma odzwierciedlenie również w średniej strukturze pracujących specjalistów, gdzie centra posiadające liczbę pracowników powyżej średniej sektorowej mają ponad 60% udziału. W przypadku działalności polegającej na outsourcingu usług badawczo-rozwojowych i informatycznych udział wynosi ponad 20% (por. wyk. 2).



Wykres 2. Średni udział centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce według średniego zatrudnienia w 2022 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu ABSL, 2022.

Całkowite zatrudnienie w centrach usług w Polsce (na rok 2022) wyniosło 400 300 osób i było wyższe o ponad 40 000 pracowników w porównaniu do poprzedniego roku. Wzrost został odnotowany również w liczbie centrów zatrudniających co najmniej 1 000 osób. W 2022 roku było ich 79, czyli o 14 więcej w stosunku do poprzedniego roku. W tych centrach pracuje prawie 149 tys. osób, a ich udział w zatrudnieniu ogółem w sektorze nowoczesnych usług biznesowych wyniósł 37,2%. W największych polskich centrach dominują przedsiębiorstwa

³¹⁴ ABSL. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021. ABSL 2021.

³¹⁵ ABSL. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021. ABSL 2022.

posiadające kapitał zagraniczny, natomiast cztery centra, zatrudniające co najmniej 1 000 osób, są tworzone przez krajowe podmioty gospodarcze³¹⁶.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych rozwija się nie tylko pod kątem ilościowym, w formie przyływającego kapitału do Polski i nowotworzonych centrach, ale także zmienia także względem jakościowym. Z badania ABSL Foresight Strategiczny 2021 wynika, że Polska nie jest już uważana za lokalizację o niskich kosztach, a raczej za lokalizację o optymalnych kosztach w przeliczeniu na wygenerowaną wartość³¹⁷.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych rozwinął się dzięki zatrudnieniu pracowników wykwalifikowanych, posiadających znaczne umiejętności lingwistyczne. Mimo to sektor ten wciąż potrzebuje coraz lepszej kadry, o coraz nowszych i większych umiejętnościach. Tworzy się popyt na wysoce wyspecjalizowanych pracowników. Pracodawcy potrzebują pracowników wyspecjalizowanych w takich dziedzinach jak: finanse, rachunkowość, *human resources*, IT, administracja i obsługa klienta. Sami pracodawcy prowadzący działalność w tym sektorze oferują konkurencyjne wynagrodzenia i liczne świadczenia pozapłacowe. Pozwala to postrzegać sektor jako wiodący i wyznaczający trendy w omawianym zakresie³¹⁸.

Niewiele przedsiębiorstw będzie w stanie samodzielnie zapewnić sobie wiedzę oraz wszystkie specjalistyczne umiejętności potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej. Według raportu opracowanego przez ABSL w 2020 roku przedsiębiorstwa chętniej będą korzystać z outsourcingu swoich usług do wielu dostawców oraz szukać partnerów, którzy mają większą wiedzę specjalistyczną w poszczególnych dziedzinach (tym samym większy będzie zakres specjalizacji). Świat outsourcingu (zwłaszcza w sektorze IT) będzie zmierzał w kierunku węższej specjalizacji, bardziej intensywnej współpracy z otoczeniem i większej elastyczności³¹⁹.

Przez ostatnie 10 lat coraz większego znaczenia dla centrów usług biznesowych, w skali globalnej, nabrały lokalizacje w krajach położonych w środku oraz na wschodzie Europy, w tym również i w Polsce. Chodzi tu również o outsourcing procesów, które w swej istocie potrzebują wszechstronnej wiedzy eksperckiej. Dla krajów rozwijających się, jedną z ważniejszych kwestii pozostaje wykorzystanie pojawiającej się szansy i przełożenie potencjału do tworzenia realnej przewagi nad innymi jednostkami. Konkurencyjność powinna być oparta nie tylko na zmniejszaniu kosztów pracy, ale także na wiedzy, nowoczesnych technologiach i innowacjach. Z punktu widzenia Polski istotne jest powstawanie kolejnych ośrodków na rynku nowoczesnych usług biznesowych, a zwłaszcza centrów aktywnych i dostarczających niezbędnych rozwiązań dla innowacyjnych jednostek gospodarczych³²⁰.

³¹⁶ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*. ABSL 2022.

³¹⁷ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*. ABSL 2021.

³¹⁸ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*. ABSL 2022.

³¹⁹ ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*. ABSL 2020.

³²⁰ Kozak M., *Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 1, s. 52–63.

Duża liczba polskich miast poszukuje swojej szansy dla rozwoju gospodarczego regionu właśnie w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Starania lokalnych władz dążą do kreowania korzystnego klimatu, który będzie sprzyjał rozwojowi przedsiębiorczości, co umożliwia powstawanie centrów nowoczesnych usług biznesowych. Angażowanie nowych jednostek o tym profilu do prowadzenia aktywnej działalności pozwala na przepływ innowacyjnych rozwiązań i nowoczesnych technologii, jak również umożliwia zatrudnianie nowych specjalistów w tym obszarze i zapewnia im wysoki poziom wynagrodzeń³²¹.

Na tle ośrodków Polski pozytywnie wyróżnia się Kraków. Stolica Małopolski już od kilku lat zajmuje wysokie pozycje w rankingach organizacji konsultingowych, takich jak Tholons (I miejsce na świecie i VI w Europie)³²². Stowarzyszenia i organizacje branżowe starają się dbać o to, aby lokalizacje dla centrów outsourcingu w Polsce zachęcały do inwestowania w dany obszar. Raport ABSL wymienia następujące czynniki lokalizacji: dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej, transport i komunikacja, jakość komunikacji miejskiej, współpraca z uczelniami, współpraca z władzami lokalnymi, dostępność wykwalifikowanej kadry pracowniczej³²³. Istotnymi determinantami są także ponoszone koszty pracy oraz obecność szkół wyższych, zarówno pod kątem potencjalnego zatrudnienia, jak i zaplecza naukowo-badawczego³²⁴.

Na rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych wpływ mają czynniki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnętrzne determinanty wynikają ze struktur i decyzji podejmowanych przez same przedsiębiorstwa i mogą się odnosić nie tylko do zasobów ludzkich i miejsca prowadzenia działalności, ale także do innych obszarów, np. prowadzone kampanie marketingowe, zdolności produkcyjne, wielkość i struktura zaangażowanych kapitałów oraz efektywność ekonomiczno-finansowa. Spośród czynników zewnętrznych, które uwzględniają zmiany w otoczeniu, można wyróżnić m.in. poziom bezrobocia, rozwój gospodarczy regionu i kraju, dochody obywateli, nasilenie konkurencji, regulacje prawne oraz popyt na dane dobra³²⁵.

2. Metodyka badawcza

Celem prowadzonej analizy jest określenie trendu zmian sektora nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych latach. Ważne jest tutaj wskazanie, czy omawiany sek-

³²¹ Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Stan i perspektywy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie*, „*Studia Ekonomiczne i Regionalne*” 2021, t. 14, nr 3, s. 305–319.

³²² Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, *Indeks globalizacji usług Tholons 2018 rok*, <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wydarzenie/index-globalizacji-uslug-tholons-2018/> (dostęp: 12.05.2022 r.).

³²³ ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, ABSL 2018.

³²⁴ Skowroński M., *Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic*, „*Studia Ekonomiczne*” 2017, nr 320, s. 129–139.

³²⁵ Filutowski B., *Czynniki rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. Administracja i zarządzanie w funkcjonowaniu nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa. Prace naukowe studentów*, red. H. Lewandowska, M. Soćko, Skierniewice 2021, s. 32–36.

tor będzie zmierzał w kierunku poszerzania swojej skali działalności, czy też nie oraz w jakim tempie. Trendy rozwoju sektora zostaną porównane z prognozą przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce.

W ramach prowadzonych analiz postawiono następującą hipotezę badawczą: sektor nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych czterech latach będzie rozwijał się w wyższym tempie niż przeciętne zatrudnienie w Polsce. Na podstawie poziomu zatrudniania pracowników w tej branży w poprzednich latach, w których pandemia koronawirusa zaburzyła działalność przedsiębiorstw i zmieniła nawyki życiowe społeczeństwa, założono, że działalność outsourcingowa będzie potrzebowała kolejnych pracowników, a zatem będzie prowadziło to do zwiększenia poziomu zatrudniania w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych latach w większym tempie, niż będzie wynosić przeciętne zatrudnienie ogółem.

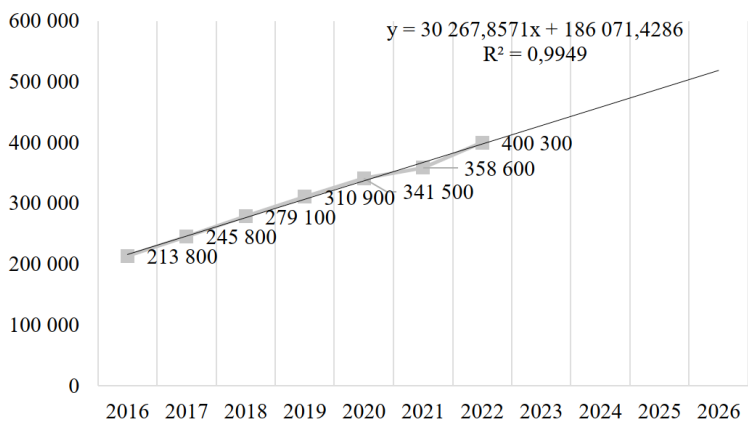
Potwierdzenie lub obalenie hipotezy badawczej będzie możliwe na podstawie wykonanej ekstrapolacji danych odnoszących się do liczby zatrudnionych w sektorze oraz przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce. Do tego celu zostanie wykorzystana metoda najmniejszych kwadratów, która ma zastosowanie w wyznaczaniu linii trendu³²⁶, która z kolei zostanie wykorzystana do wyznaczenia równania regresji³²⁷. Otrzymane równanie regresji pomoże zaprognozować przyszły poziom zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz przeciętne zatrudnienie ogółem w Polsce. Jako dane wtórne odnośnie do liczby pracowników sektora wykorzystano raport ABSL opisujący sektor nowoczesnych usług biznesowych i jednocześnie podający informacje o zatrudnieniu dla pierwszego kwartału poprzednich lat. W raporcie ujęto dane za lata 2016–2022. Porównanie z przeciętnym zatrudnieniem ogółem w Polsce zostanie wykonane na podstawie danych zebranych z Głównego Urzędu Statystycznego.

3. Wyniki analizy

Na podstawie danych odnoszących się do zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce oraz przeciętnego zatrudnienia w Polsce wykonano prognozę tego stanu w kolejnych latach z wykorzystaniem trendu liniowego i dwumianowego, które odznaczały się najlepszym dopasowaniem dla celów prognozy. Ponieważ najnowszy raport obejmował jedynie dane dla 2021 roku, w związku z tym wykonano ekstrapolację zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, obejmując lata 2022–2026. Na wykresie 3 i wykresie 4 przedstawiono przewidywaną liczbę zatrudnionych osób w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz przeciętnego zatrudnienia w Polsce wykorzystaniem trendu liniowego.

³²⁶ Marko M., Pawliczak R., *Jak interpretować wyniki badań porównawczych leków? Metody analizy statystycznej – standaryzowana różnica średnich SMD oraz różnica średnich obliczona metodą najmniejszych kwadratów LSMD*, „Alergologia Polska – Polish Journal of Allergology” 2019, nr 6, s. 3.

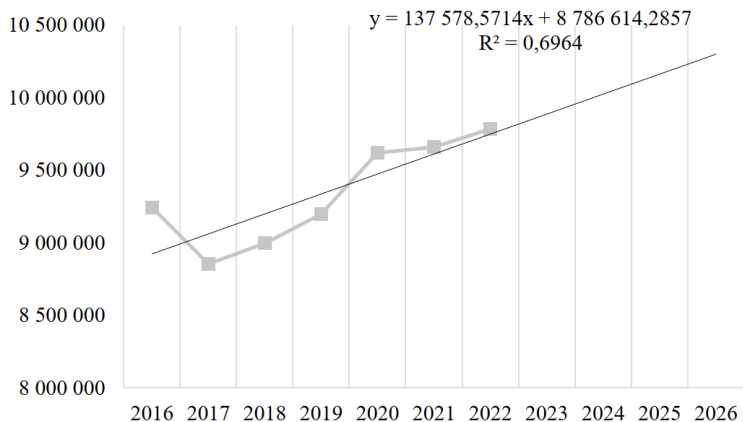
³²⁷ Ampuła D., *Predykcja za pomocą metody najmniejszych kwadratów*, „Problemy Techniki Uzbrojenia” 2014, z. 129, s. 39–48.



Wykres 3. Prognoza poziomu zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych z wykorzystaniem modelu liniowego

Źródło: opracowanie własne.

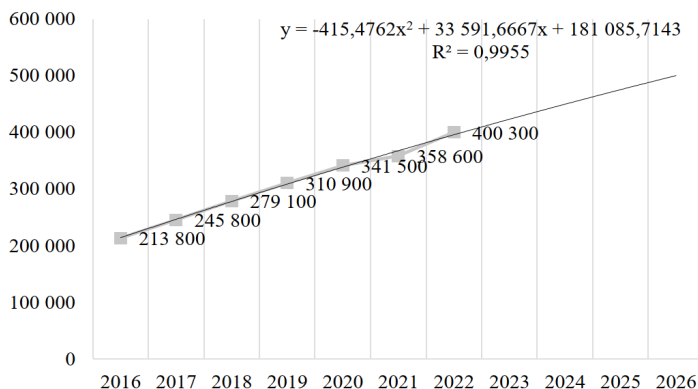
Na podstawie zaprezentowanych wykresów można zaobserwować bardzo silne dopasowanie danych do linii trendu prognozowanych danych zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w zastosowanym modelu liniowym. Wskaźnik R^2 jest bliski maksymalnej wartości, która jest równa 1328. W przypadku predykcji przeciętnego zatrudnienia w Polsce model liniowy nie odznacza się tak silnym dopasowaniem, jak w przypadku poprzedniej wielkości.



Wykres 4. Prognoza przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce z wykorzystaniem modelu liniowego

Źródło: opracowanie własne.

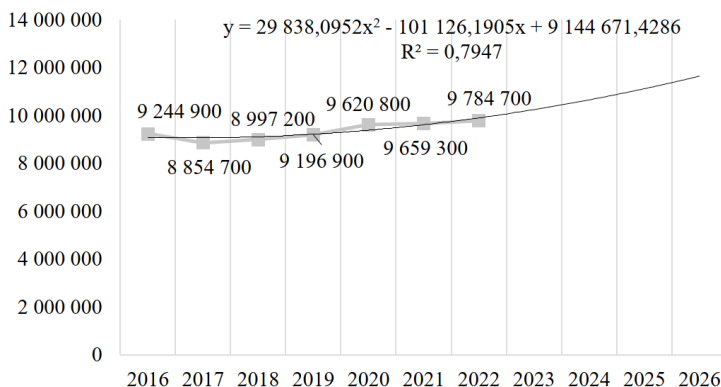
³²⁸ Wziątek-Kubiak A., Pęczkowski M., Czynniki ciągłości komercjalizacji innowacji w okresie negatywnego szoku zewnętrznego: przykład Polski, „Bank i Kredyt” 2019, nr 50 (1), s. 671–708.



Wykres 5. Prognoza poziomu zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych z wykorzystaniem modelu dwumianowego

Źródło: opracowanie własne.

Wykresy 5 i 6 prezentują prognozy zmian zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz przeciętnego zatrudnienia w Polsce, z wykorzystaniem modelu dwumianowego. W przypadku obydwu wykresów zauważalne są zmiany w dopasowaniu linii trendów, w porównaniu do modeli liniowych. Dla liczby zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych różnica była nieznaczna, co oznacza również niemal wzorowe dopasowanie trendu. Prognoza przeciętnego zatrudnienia wykazała większe dopasowanie trendu w przypadku modelu dwumianowego, gdzie wartość R^2 wzrosła o niemal 0,1. Ponadto warto odnotować, że w przypadku liczby zatrudnionych w sektorze wartość ta w kolejnych latach będzie rosła w mniejszym tempie.



Wykres 6. Prognoza przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce z wykorzystaniem modelu dwumianowego

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując wspomniane modele, prognozowane dane wskazują na wzrost wartości liczby pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce oraz na wzrost przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce. Bardziej dopasowanym trendem dla prognozowanych danych odznaczał się jednak model dwumianowy. Wprawdzie według niego w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce zatrudnienie w 2023 r. spadnie o ponad 4 tys. pracowników, jednak w kolejnym roku wzrośnie o ponad 27 tys., zaś w roku 2025 i 2026 liczba ta zwiększy się rocznie o ok. 26 000 nowych pracowników. Również wzrastać będzie przeciętne zatrudnienie ogółem w Polsce. W pierwszym prognozowanym roku, tj. 2023, pracę będzie miało przeciętnie o 100 tys. osób więcej niż w ostatnim odnotowanym roku. Biorąc pod uwagę kolejne lata, wzrost ten będzie wynosił odpowiednio: ok. 350 000, 400 000 oraz 450 000 osób (por. tab. 1).

Tabela 1. Prognoza liczby zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych i przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce z wykorzystaniem modelu dwumianowego

Rok	Model dwumianowy	
	Liczba zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych	Przeciętne zatrudnienie
2016	213 800	9 244 900
2017	245 800	8 854 700
2018	279 100	8 997 200
2019	310 900	9 196 900
2020	341 500	9 620 800
2021	358 600	9 659 300
2022	400 300	9 784 700
2023	395 871	9 898 855
2024	423 231	10 245 300
2025	449 760	10 651 421
2026	475 458	11 117 219

Źródło: opracowanie własne.

W celu sprawdzenia słuszności postawionej hipotezy badawczej opracowano również wyniki przedstawiające tempo zmian stanu zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 2.

Wyniki opisujące tempo zmian stanu zatrudnienia w opisywanym sektorze oraz przeciętnego zatrudnienia w Polsce potwierdzają, że liczba pracowników będzie w niemal każdym badanym okresie coraz wyższa przy zastosowaniu modelu dwumianowego. W latach 2022/2023 przewidywany jest spadek zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych o ok. 1%, zaś przeciętne zatrudnienie wzrośnie o przeciwną wartość. W kolejnych latach obydwie badane wielkości będą wzrastać z każdym rokiem,

z czego wyższym tempem wzrostu będzie się odznaczać liczba osób pracujących w analizowanym sektorze. W tym przypadku tempo będzie wynosić ok. 6%. Z kolei przeciętne zatrudnienie ogółem w Polsce w latach 2023–2024 wzrośnie o 3,5%, a w kolejnych latach o ok. 4%.

Tabela 2. Tempo zmian liczby zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych i przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce z wykorzystaniem modelu dwumianowego

Rok	Tempo zmian poziomu zatrudnienia	
	Liczba zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych	Przeciętne zatrudnienie
2016/2017	14,97%	-4,22%
2017/2018	13,55%	1,61%
2018/2019	11,39%	2,22%
2019/2020	9,84%	4,61%
2020/2021	5,01%	0,40%
2021/2022	11,63%	1,30%
2022/2023	-1,11%	1,17%
2023/2024	6,91%	3,50%
2024/2025	6,27%	3,96%
2025/2026	5,71%	4,37%

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

W niniejszej pracy celem było określenie trendu zmian sektora nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych latach. W ramach prowadzonych badań wykorzystano dane odnoszące się do liczby zatrudnionych w opisywanym sektorze za lata 2016–2022 oraz porównano je z danymi opisującymi przeciętne zatrudnienie ogółem w Polsce.

Po wykonaniu stosownych analiz można wywnioskować, że sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w dalszym ciągu będzie się rozwijał. Zgodnie ze wstępnym założeniem wykorzystane modele ekstrapolacji poziomu zatrudnienia pokazały, że w niemal wszystkich, kolejnych okresach liczba pracowników będzie coraz wyższa i za 5 lat będzie wyższa od obecnego poziomu zatrudnienia. Wzrost ten będzie zauważalny również w przypadku przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce. Porównując ze sobą te dwie wielkości, jedynie w 2023 zatrudnienie w sektorze spadnie o ok. 1%. W kolejnych latach tempo wzrostu wskazuje na wyższy przyrost liczby zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych niż przeciętne zatrudnienie w Polsce.

Według prognozowanych danych można jednak stwierdzić, że wzrost zatrudnienia na rynku nie będzie tak duży, jak to miało miejsce w poprzednich latach, gdzie tempo

zmiany zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych wzrastało o ponad 10%. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że spadkowe tempo w latach 2022/2023 nie pozwala potwierdzić w pełni postawionej dla celów badawczych hipotezy, która zakładała, że sektor nowoczesnych usług biznesowych w kolejnych czterech latach będzie rozwijał się w wyższym tempie niż przeciętne zatrudnienie ogółem w Polsce.

Bibliografia

1. ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, ABSL 2018.
2. ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*, ABSL 2020.
3. ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*, ABSL 2021.
4. ABSL. *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2021*, ABSL 2022.
5. Ampuła D., *Predykcja za pomocą metody najmniejszych kwadratów*, „Problemy Techniki Uzbrojenia” 2014, z. 129, s. 39–48.
6. Andrzejczak B., *Outsourcing usług logistycznych w niemieckim przemyśle samochodowym*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 2, s. 9–17, DOI: 10.18276/EPU.2018.131/2-01.
7. Budner W., *Tendencje rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Acta Sci. Polonorum. Administratio Locorum” 2017, 16 (1), s. 19–28, DOI:10.31648/aspal.7.
8. Du J., Miao L., *Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends*, „International Research in Economics and Finance” 2022, vol. 6, no. 3, s. 9–17, DOI: 10.20849/iref.v6i3.1253.
9. Filutowski B., *Czynniki rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. Administracja i zarządzanie w funkcjonowaniu nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa. Prace naukowe studentów*, red. Lewandowska H., Soćko M., Skierniewice 2021, s. 32–36.
10. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J., *Strategic innovation through outsourcing – a theoretical review*, „Journal of Strategic Information Systems” 2022, 31 (2), pp. 1–42.
11. Główny Urząd Statystyczny. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2016 roku*. 2017.
12. Główny Urząd Statystyczny. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2019 roku*. 2020.
13. Główny Urząd Statystyczny. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2021 roku*. 2022.
14. Główny Urząd Statystyczny. *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 1–3 kwartale 2022 roku*. 2022.
15. IdoSell, *Istota outsourcingu*, <https://www.idosell.com/pl/istota-outsourcingu/> (dostęp: 25.05.2022).
16. Kozak M., *Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 1, s. 52–63, DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.05.

17. Kuźmicki M., Linkiewicz K., *Stan i perspektywy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Lublinie*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne” 2021, t. 14, nr 3, s. 305–319, DOI: 10.2478/ers-2021-0022. DOI: 10.2478/ers-2021-0022.
18. Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, *Indeks globalizacji usług Tholons 2018 rok*, <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wydarzenie/indeks-globalizacji-uslug-tholons-2018/> (dostęp: 12.05.2022).
19. Marko M., Pawliczak R., *Jak interpretować wyniki badań porównawczych leków? Metody analizy statystycznej – standaryzowana różnica średnich SMD oraz różnica średnich obliczona metodą najmniejszych kwadratów LSMD*, „Alergologia Polska – Polish Journal of Allergology” 2019, nr 6, s. 90–99, DOI: <https://doi.org/10.5114/pja.2019.88290>.
20. Pamuła A., *Kariera i kompetencje informatyczne w sektorze usług biznesowych na przykładzie studentów Uniwersytetu Łódzkiego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, no. 2, s. 141–151, DOI: DOI:10.17951/h.2018.52.2.141-151.
21. Skowroński M., *Sektor nowoczesnych usług biznesowych jako nowa branża gospodarki miasta na przykładzie Katowic*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 320, s. 129–139.
22. Urząd Miasta Lublin, *Raport ABSL: ponad 400 tys. zatrudnionych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych*, 2022, <https://gospodarczy.lublin.eu/bez-kategorii/raport-absl-ponad-400-tys-zatrudnionych-w-sektorze-nowoczesnych-uslug-biznesowych/> (dostęp: 4.02.2022).
23. Wilkowicz Ł., *Spowolnienie uderzy w płace, ale nie w zatrudnienie. Prognozy NBP*, 2022, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/8587463,narodowy-bank-polski-firmy-zatrudnienie-placa-inflacja.html> (dostęp: 4.02.2023).
24. Wziątek-Kubiak A., Pęczkowski M., *Czynniki ciągłości komercjalizacji innowacji w okresie negatywnego szoku zewnętrznego: przykład Polski*, „Bank i Kredyt” 2019, 50 (1), s. 671–708.
25. Zadłużenia.com, *Ile osób pracuje w Polsce?*, <https://www.zadluzenia.com/ile-osob-pracuje-w-polsce/> (dostęp: 4.02.2023).

Zakończenie

Wydarzenia typu pandemia COVID-19 i związane z nią reperkusje społeczno-ekonomiczne oraz konflikt zbrojny w Ukrainie, w wyniku którego wiele milionów ludzi ucierpiało fizycznie i ekonomicznie, to zjawiska unikalne w skali globalnej, niemające swoich historycznych odpowiedników w perspektywie ostatnich kilkudziesięciu lat. Ich konsekwencje są wielopłaszczyznowe i wielowymiarowe. Dotyczą zarówno sfery społeczno-ekonomicznej, jak i politycznej, prawnej, logistycznej i wielu innych. Jednym z celów niniejszej monografii była próba analizy funkcjonowania wybranych elementów systemu finansów publicznych oraz korporacyjnych w warunkach niepewności. Innym celem była analiza dotychczasowego stanu sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce i dalszych perspektyw jego rozwoju.

Wymienione cele zostały zrealizowane w wyniku studiów literaturowych, badań wtórnych oraz empirycznej analizy danych wtórnych, pozyskanych z różnorodnych źródeł. Wielowymiarowe podejście do prezentowanej problematyki zostało przedstawione przez zróżnicowaną grupę doświadczonych przedstawicieli świata nauki oraz doktorantów i studentów reprezentujących ośrodki akademickie w Polsce i za granicą.

Na podstawie przeprowadzonych badań ukazano istotny wpływ kryzysu na działalność podmiotów finansowych i niefinansowych, a także na kształtowanie warunków makroekonomicznych w warunkach niepewności społeczno-gospodarczej. W czasie pandemii doszło m.in. do wzrostu liczby fuzji i przejęć, wzrostu długu publicznego w Polsce czy też do spadku jakości aktywów i udziału kredytów oraz do zmiany stóp procentowych. Po początkowym wstrząsie wywołanym koronawirusem działania zmierzają w kierunku odbudowy pozycji sprzed kilku lat, co pozwala skupić się przedsiębiorcom na kształtowaniu strategii i koncepcji CSR oraz ESG.

Ważną część gospodarki w obecnych czasach stanowi sektor nowoczesnych usług biznesowych, dzięki któremu możliwy jest rozwój outsourcingu, prowadzący do wzrostu korzyści dla właścicieli, poprzez przekazywanie procesów przedsiębiorstwa innym podmiotom. Dzięki m.in. wykwalifikowanym pracownikom i specjalistom możliwy jest rozwój działalności gospodarczej. Świadczy o tym odnotowany w ostatnich kilkunastu latach wzrost liczby centrów i przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach tego sektora. Było to możliwe m.in. dzięki optymalnemu wykorzystaniu narzędzi komunikacji marketingowej. Sektor nowoczesnych usług biznesowych był jednym z tych, który w relatywnie dużym stopniu dobrze radził sobie ze skutkami pandemii, choć mogła martwić liczba zamykanych działalności w tym okresie. Jednak oczekiwania lubelskich studentów, a także prognozy wskazują na to, że sektor ten będzie zatrudniał coraz większą liczbę specjalistów, a tempo wzrostu będzie wyższe od przeciętnego zatrudnienia ogółem w Polsce.

Uwzględniając podejmowaną problematykę oraz zróżnicowany zespół autorski poszczególnych rozdziałów, integrujących różne grupy przedstawicieli środowiska akademickiego, można stwierdzić, że niniejsza monografia prezentuje interesujące, różno-

rodne podejścia do kwestii związanych z funkcjonowaniem organizacji w warunkach niepewności oraz sektorem nowoczesnych usług biznesowych, będącym szansą dla wielu firm na przetrwanie trudności oraz katalizatorem rozwoju w turbulentnym otoczeniu.

Przeprowadzone w monografii rozważania traktować należy jako podstawę prowadzącą do bardziej szczegółowego poznania i rozumienia coraz bardziej złożonych procesów społeczno-ekonomicznych i modeli biznesowych w warunkach niepewności. Mogą one być także traktowane jako inspiracja dla teoretyków i praktyków zarządzania oraz ekonomii i finansów do dyskusji na temat problemów i wyzwań dotyczących specyfiki funkcjonowania organizacji w zmiennym i dynamicznym otoczeniu.

Artur Paździor