

Studia i Materiały

Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

1/2022 (36)



ISSN 1733-9758



Sekcja Wydawnicza
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Redakcja:

dr hab. Agnieszka Postuła
dr Agnieszka Brzozowska

Redaktorzy tematyczni:

Zarządzanie – prof. dr hab. Beata Glinka
Ekonomia – dr hab. prof. UW Teresa Czerwińska

Redaktor statystyczny:

dr Mariola Zalewska

Recenzenci:

dr hab. Tomasz Bernat, prof. US
(Uniwersytet Szczeciński)

dr Grzegorz Botwina
(Uniwersytet Warszawski)

dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH
(Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie)

dr Patrycja Chodnicka
(Uniwersytet Warszawski)

dr hab. Anna Drapińska
(Politechnika Gdańska)

dr Konrad Garnowski
(Uniwersytet Szczeciński)

dr hab. Wojciech Grabowski
(Uniwersytet Łódzki)

dr Piotr Jaworski
(Uniwersytet Warszawski)

dr inż. Arkadiusz Kamczyk
(Akademia Górniczo-Hutnicza
im. Stanisława Staszica
w Krakowie)

dr hab. Michał Kania, prof. UŚ
(Uniwersytet Śląski)

dr hab. Renata Karkowska, prof. UW
(Uniwersytet Warszawski)

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz
(Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie)

dr Grzegorz Keller
(Uniwersytet Warszawski)

dr Paweł Klobukowski
(Uniwersytet Warszawski)

dr Michał Koltuniak
(Uniwersytet Warszawski)

dr Andrzej Kuciński
(Akademia im. Jakuba z Paradyża
w Gorzowie Wielkopolskim)

dr Aneta Kuźniarska
(Uniwersytet Jagielloński)

dr Anna Kuźmińska
(Uniwersytet Warszawski)

dr Aleksandra Lakomiak
(Uniwersytet Wrocławski)

dr hab. Sebastian Majewski, prof. US
(Uniwersytet Szczeciński)

dr Magdalena Mosionek-Schweda
(Uniwersytet Gdański)

dr Katarzyna Niewińska
(Uniwersytet Warszawski)

dr Maciej Pawłowski
(Uniwersytet Szczeciński)

prof. dr hab. Marta Postuła
(Uniwersytet Warszawski)

dr Krzysztof Prymon
(Uniwersytet Przyrodniczy
we Wrocławiu)

dr Tomasz Rosiak
(Uniwersytet Warszawski)

dr hab. Piotr Rosik, prof. UMK
(Uniwersytet Mikołaja Kopernika
w Toruniu)

dr hab. Anna Rzeczycka
(Politechnika Gdańska)

prof. dr hab. Ewa Izabela
Stańczyk-Hugiet
(Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu)

dr Michał Ścibor-Rylski
(Uniwersytet Warszawski)

dr Jacek Trzewik
(Katolicki Uniwersytet Lubelski
Jana Pawła II)

dr hab. Dariusz Tworzydło, prof. UW
(Uniwersytet Warszawski)

prof. dr hab. Bogusława Urbaniak
(Uniwersytet Łódzki)

dr Agnieszka Wilczak
(Uniwersytet Warszawski)

dr Sylwia Wiśniewska
(Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie)

dr hab. Katarzyna Zalasieńska
(Uniwersytet Warszawski)

Redakcja językowa:

mgr Amelia Wydra, mgr Anna Goryńska

Sekretarz redakcji:

mgr Anita Sosnowska
mgr Tomasz Rosa

Rada Programowa:

prof. zw. dr hab. Andrzej P. Wiatrak – Przewodniczący Rady (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)

prof. zw. dr hab. Jerzy Bogdanienko (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)

dr Sylwia Ciuk (Oxford Brookes University)

dr hab. prof. SGGW Hanna Górska-Warsewicz (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

dr Michał Izak (University of Lincoln)

prof. zw. dr hab. Andrzej Jasiński (Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski)

dr hab. Jerzy Kociatkiewicz (Institut Mines-Télécom Business School)

prof. zw. dr hab. Tadeusz Oleksyn (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

prof. dr hab. Joanna Paliszkievicz (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

dr hab. prof. UE Adam Samborski (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

Adres redakcji:

Redakcja Studiów i Materiałów
02-678 Warszawa, ul. Szturmowa 1/3
www.sim.wz.uw.edu.pl

Wydawca:

Uniwersytet Warszawski
Krakowskie Przedmieście 26/28, 00-927 Warszawa
tel. +48 22 5534021



Opracowanie komputerowe:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

Spis treści

Problems Related to the Capital Assets Pricing Model on the Warsaw Stock Exchange: Applications of the 5-Factor Fama and French Model	
<i>Michał Gnap</i>	4
Znaczenie wymogów kapitałowych w sektorze bankowym	
<i>Ilona Sobień</i>	15
Wpływ inwestycji infrastrukturalnych na rozwój sektora kolejowego w krajach Unii Europejskiej	
<i>Krzysztof Jaworski</i>	29
Wykorzystanie zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu	
<i>Joanna Muczyńska</i>	43
Czynniki determinujące wartość rynkową piłkarzy na przykładzie zawodników polskiej Ekstraklasy	
<i>Łukasz Leksowski</i>	54
Przestępstwa skarbowe związane z uchylaniem się od opodatkowania	
<i>Karol Szymon Orzeszak</i>	69
Ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy – analiza przypadku na przykładzie polskiej branży escape room	
<i>Oliwia Dusińska</i>	81
Kultura różnorodności i kreatywności czy monotonia procesów i kultura służebności? Analiza charakterystycznych cech kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych korporacji transnarodowych	
<i>Maria Niewierko</i>	101

Problems Related to the Capital Assets Pricing Model on the Warsaw Stock Exchange: Applications of the 5-Factor Fama and French Model

Michał Gnap*

This paper represents an attempt at empirically assessing the applicability of the Fama and French five-factor model in explaining the cross-sectional variation of stock return for the Polish market. Consistent with Fama and French results, this research shows that value, profitability and investment risk factors play an important role in assessing the expected return of an asset. Many researchers have since sought to identify alternative asset pricing models that could serve as the benchmark empirical asset-pricing model. It is hoped that the analysis conducted in this paper tests whether the revised five-factor model that incorporates the profitability and investment factors can address some of the issues of the three-factor model and could be incorporated in explaining the cross-section of stock returns for Poland.

Keywords: Fama-French factors, asset pricing, Warsaw Stock Exchange.

Submitted: 06.09.2021 | Accepted: 28.12.2021

Problemy związane z modelem wyceny aktywów kapitałowych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie: Wykorzystanie 5-czynnikowego modelu Famy i Frencha

Artykuł stanowi próbę empirycznej oceny możliwości zastosowania pięcioczynnikowego modelu Famy i Frencha w wyjaśnieniu przekrojowej zmienności stopy zwrotu z akcji na polskim rynku kapitałowym. Zgodnie z wynikami Famy i French, badanie to pokazuje, że kapitalizacja rynkowa przedsiębiorstwa, jego rentowność i towarzyszące czynniki ryzyka inwestycyjnego odgrywają ważną rolę w ocenie oczekiwanej stopy zwrotu z aktywów. Wielu badaczy poszukiwało od tego czasu alternatywnych modeli wyceny aktywów, które mogłyby służyć jako wzorcowy empiryczny model wyceny. Analiza przeprowadzona w tym artykule ma na celu sprawdzenie czy zrewidowany model pięcioczynnikowy, który obejmuje czynniki rentowności i inwestycji, jest w stanie złagodzić niektóre problemy modelu trójczynnikowego i może zostać włączony do wyjaśnienia przekroju stóp zwrotu z akcji notowanych na polskim rynku kapitałowym.

* **Michał Gnap** – dr, Deloitte Audyt Spółka z o.o., Polska, <https://orcid.org/0000-0002-3419-032X>.
Adres do korespondencji: Deloitte Audyt Spółka z o.o., ul. Warszawska 18, 35-205 Rzeszów.

Słowa kluczowe: pięcioczynnikowy model Famy-Frencha, wycena aktywów kapitałowych, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie.

JEL: G10, G12

1. Introduction

For many years, both in theory and in economic practice, attempts have been made to identify factors affecting the level of realized risk premium. Their explanation would undoubtedly help to determine the cost of capital with high precision, which is crucial from the potential investor's point of view. For a very long time, the single-factor CAPM (Capital Assets Pricing Model) was considered to address these factors relatively well. However, with the development of capital markets, many empirical studies have arisen that have confirmed and denied its empirical correctness.

Nevertheless, according to the author, the CAPM model signaled the birth of asset valuation models that try to measure the relationship between risk and expected return. However, attempts to explain all cross-sectional differences in the rate of return through the prism of one factor (beta factor) have serious limitations. Such limitations have been highlighted by Lakonishok, Shleifer and Vishny, who indicated that profitability models based on such figures as the profit/price ratio, cash flow/price ratio or sales growth are not explained by the CAPM model (Lakonishok et al., 1994). In the mid-eighties of the twentieth century, DeBondt and Thaler showed that the reversal of the trend of long-term rates of return was not explained by the CAPM model (DeBondt & Thaler, 1985).

In light of the various anomalies that are not used in the unifactorial model, many scientists have sought to create a model that would more comprehensively explain the crosscutting determinants of the rates of return on equity investments. Of the various models proposed, none seems to have gained such recognition as the three-factor model of Fama and French (Fama & French, 1993). This model adds two additional factors to the standard CAPM model, namely the size and value factors. The size factor is represented through the difference in the rate of return on shares between companies characterized by high

and low capitalization, while the value factor is expressed by the ratio of the book value of the company to its market value. The effect of grandeur was actually first signaled by Banz in 1981. He found that low-cap companies have a higher average rate of return than the CAPM predicts (Banz, 1981). Many researchers also identified the value effect previously. These include Basu (Basu, 1983), Rosenberg, Reid and Lanstein (Rosenberg et al., 1985). They stated unequivocally that the rate of return on shares of companies with a high ratio of market price to book value is higher compared to companies where the level of this ratio is lower.

Despite the undoubtedly great success of the three-factor model, it was still questioned. In 1997, Carhart added a fourth factor related to dynamics to explain the short-term effect of momentum (Carhart, 1997). The momentum effect is defined by Jagadeesh and Titman as one in which the rate of return in the last three or twelve months has been high – usually exceeding that which is continuing on an ongoing basis (Jagadeesh & Titman, 1993). Fama and French, on the other hand, were reluctant to support the results of this research because they concluded that there was no macroeconomic argument for the momentum bonus (Cochrane, 2008). Nevertheless, in 2015, these authors decided to include two additional factors in their original three-factor model, which are related to profitability and the level of made investments (Fama & French, 2015).

The problem addressed in this paper is whether the five-factor Fama and French model can explain portfolio returns better than the CAPM. The investigation focuses on whether the empirical findings on the United States (US) stock market for the five-factor model can also be confirmed on the Polish stock market.

There is little research on how the Fama and French (2015) model holds up on the Polish stock market and whether the five-factor model explains portfolio returns. This research is aimed at validating if the empirical findings of the model on the

US stock market can be also be applied on the Polish market during the period of COVID-19.

The purpose of this article is to assess the possibility of using the Fama and French five-factor model on the Polish market, with such risk factors as: market factor, size, book-to-market ratio, operating profitability of equity and increase in the company's assets.

The paper limits its research to only include companies that have continuity of quotations of shares on the Warsaw Stock Exchange in the time horizon 2010–2020. Limited access to the information about the share value in the time range when a particular entity was out of the stock market was the reason for including only the companies with the continuity of quotations.

2. Research Review

Due to the anomalies on the capital market, the five-factor model of Fama and French has become the subject of research on foreign capital markets but also on the Polish capital market. Empirical research, which enjoyed great recognition in the academic environment, undoubtedly includes works authored by:

- E. Nichol and M. Dowling (Nichol & Dowling, 2014) – a study conducted on FTSE 350 (Financial Times Stock Exchange), between 2 January 2002 and 31 December 2013. The individual components of the model were verified using the Fama-MacBeth test. The conclusions from the conducted research indicated that not all factors passed positively all performed statistical tests, and the proposed five-factor model seems to be a marginal improvement over the widely used three-factor model.
- M. Chiah, D. Chai and A. Zhong (Chiah et al., 2015) – research was conducted on companies from the ASX index (Australian Stock Exchange), in the period from January 1982 to December 2013. The model was subjected to the GRS test. The authors found that the five-factor model could explain more market anomalies than the three-factor model. However, it was emphasized that it still could not explain the volatility of time series in the rate of return on individual portfolios. According to those authors, the results of empirical research

coincide with the thesis of Fama and French, who indicated in one of their articles that the five-factor model provides an acceptable but incomplete description of the average rates of return from given investment portfolios (Fama & French, 2015).

- F.J. Fabozzi, D. Hung and J. Wang (Fabozzi et al., 2016) – the authors of this article hypothesized that the HXZ (Hou et al., 2015) model surpasses the five-factor model. A portfolio of 15 well-known capital market anomalies described by Novy-Marx and Velikov (Novy-Marx & Velikov, 2016) was selected as risky assets. The conclusions of this article indicate the superiority of the HXZ model over the five-factor model of Fama and French.
- L. Amézola and M. Dolz (Amézola & Dolz, 2017) – the research carried out by these authors, in turn, seems to be the most comprehensive when it comes to the European capital market. In the first place, Europe was divided into three geographical areas: north, center and south. Then, each area was sorted by the GDP level (gross domestic product). Those countries whose GDP exceeded 200 billion euros were selected. Due to the availability of data, the following countries are not included: Italy, Russia, the Netherlands, Switzerland, Turkey, Poland, Belgium, Austria, Norway, Ireland and Finland. The analyzed data covered the period from January 2001 to December 2016. The main conclusion of the study was that the risk factors calculated for Europe are very similar to the risk factors reported by Fama and French (Fama & French, 2015).
- L. Czapiewski (Czapiewski, 2016) – the author conducted research on the Polish regulated market WSE (Warsaw Stock Exchange) WIG in the period 2000–2014. The conclusions drawn on a sample of 630 companies confirmed the possibility of using multifactorial Fama and French models on the Polish capital market – both three-factor and five-factor models.
- S.K. Acaravci and Y. Karaomer (Acaravci & Karaomer, 2018) – the aim of this research was to test the performance of the Capital Assets Pricing Model and the Fama-French five-factor model in Borsa Istanbul during the period

between July 2005 and June 2016. The result indicates that there is no pricing error as regard the result of GRS-F test of the Fama-French model excluding the CAPM. Further, the Fama-French model has the most explanatory power in variations regarding portfolio returns.

- S. Cox and J. Britten (Cox & Britten, 2019) – this study tested the effectiveness of the Fama and French five-factor model in explaining returns on the Johannesburg Securities Exchange. The results showed that the size-value and size-profitability three-factor model best describes time-series returns when comparing models. On the other hand, the five-factor model best explains the cross-section of returns and the results overall identify a significant inverse size premium and a negative relationship between beta and returns.
- A. Dutta (Dutta, 2019) – the purpose of the conducted analysis was to assess whether the five-factor model of Fama and French has sufficient power to identify the long-term abnormal performance of companies experiencing major corporate events. The analysis concludes that although the five-factor model is more powerful than the three-factor model, the extended model still lacks power. It was also noticed that the power of the five-factor model is substantially reduced as the event period advances.
- P. Dirx and F.J. Peter (Dirx & Peter, 2020) – the authors implemented the Fama-French five-factor model enhanced by the momentum factor for the German market using monthly data from 2002 to 2019. The result of the model compared with the three-factor model revealed that additional factors do not add significant explanatory power to the analysis.
- D. Hou and Z. Chen (Hou & Chen, 2021) – the researchers analyzed market changes of the US steel industry before and after the pandemic. Due to COVID-19, the robust minus week changed from significant to insignificant, small minus big and high minus low were significant and the change of the economic situation during the pandemic did not have a significant impact on the mentioned factors, while conservative minus aggressive was not significant.

While reviewing the literature concerning empirical research on the five-factor model of Fama and French for the Polish capital market, the author of this paper stated that the usefulness of this model should be re-verified in the light of recent, significant events on the WSE. The most important of them that could affect the credibility of the model include:

- Debut of the “Stock Exchange on the Stock Exchange” – in November 2010, the shares of the WSE (Polish: GPW S.A.) itself debuted on the Warsaw Stock Exchange. It was a very symbolic event and the offer itself was very popular. Over 300,000 subscriptions for shares were submitted.
- The downgrade of the Polish rating by the S&P agency – it took place on January 15, 2016 and was the result of many factors of both an economic and political nature. The most important of them include: the 2015 WIG ended with a decline of about 20% (this was unusual because the Polish GDP in 2015 grew by 4%), the presidential and parliamentary elections had a negative impact on large stock market sectors such as banks or energy companies.
- Suspension of GetBack shares – on 16 April 2018, the shares were suspended and the company turned out to be a fraudster that caused losses counted in billions of zlotys. According to the author of this work, this is the biggest scandal so far that has happened on the WSE.
- WSE promotion to developed markets – on 24 September 2018, FTSE Russell reclassified Poland from emerging markets to developed markets. Poland joined the group of 25 most developed global markets and the change itself meant that global equity indices, to some extent, changed the perception of the largest companies from the WSE.
- Entry of ETFs on the WSE – on 7 January 2019, for the first time in the history of the Warsaw Stock Exchange, ETFs (exchange-traded funds) that mimic the WIG 20 index entered trading.
- COVID-19 “debut” on the WSE – 12 March 2020 was the worst day on the WSE after 2000. The WIG index fell by approximately 12.6%, WIG 20 by 13.3%.
- Allegro debut – on 12 October 2020, Allegro shares were sold for about 10.6

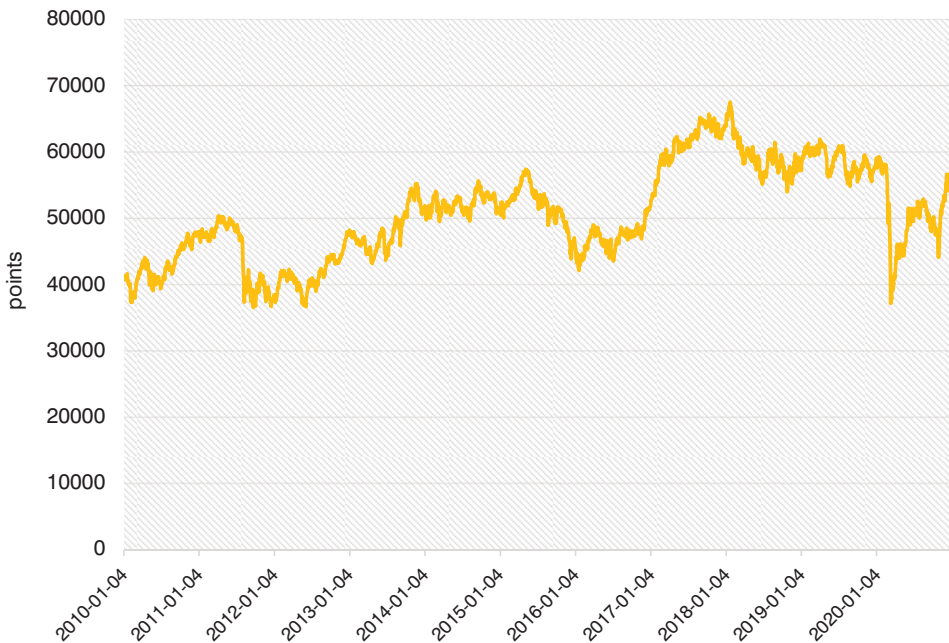
billion zlotys. Allegro has become the largest company on the WSE in terms of capitalization – capitalization of nearly 72 billion zlotys.

3. Description of the Research Sample and Used Methods

The sources of information used to conduct the research were EMIS Market Intelligence Platform, Stooq, Notoria Serwis – financial statements databases, and the home page for Aswath Damodaran. The research was conducted between 1 January

2010 and 31 December 2020. From the first three databases, data about closing prices of companies and the WIG index performance in 2010–2020 as well as information on various types of operations affecting the quotations of shares were used. Financial information and information related to the risk-free rate level was obtained from the fourth and fifth databases. The stock data was obtained daily with a sample of 10 years. Below are the quotations of the WIG index from which it can be concluded that in the period under study, the index covered both bull and bear market periods.

Figure 1. WIG Index in 2010–2020



Note. This figure was prepared by the author based on: <https://stooq.pl/q/d/?s=wig&c=0&d1=19991231&d2=20201231> (17.08.2021).

Table 1 presents all listed companies that maintained the continuity of quotations in the period 2010–2020 on the Warsaw

Stock Exchange and their characteristics – average capitalization value per year.

Table 1. Characteristics of Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange at the End of Individual Periods

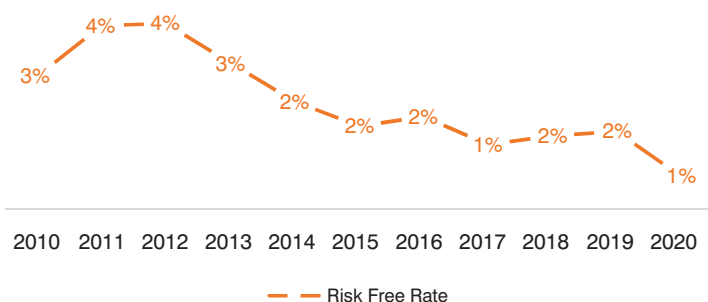
Year	Number of companies	Average total capitalization
2010	210	812,652,981
2011	227	935,869,587
2012	238	707,027,932
2013	246	875,536,315
2014	263	2,921,623,568
2015	266	830,464,859
2016	276	693,944,056
2017	307	879,315,287
2018	281	788,232,843
2019	278	745,405,293
2020	282	1,457,258,076

Note. This table was prepared by the author based on: <https://stooq.pl/> (17.08.2021).

The companies' quotations have been adjusted for splits, pre-emptive rights, dividends paid, acquisition rights, subscription rights, denominations. Subsequently, based on such adjusted rates of return, individual time series of monthly logarithmic rates of return were determined.

The risk-free rate of return was determined on the basis of WIBOR 1Y (Warsaw interbank offered rate), which was then adjusted for the default risk premium based on the S&P rating determined for Poland and the CDS (credit default swap) hedge.

Figure 2. Level of Risk-Free Return in 2010 –2020



Note. This figure was prepared by the author based on: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> and <https://stooq.pl/> (17.08.2021).

The research tested the possibility of using the Fama and French model on the Polish capital market. In this

model, the surplus rates of return can be mathematically defined by the equation (Fama & French, 2014):

$$r_{and} = \alpha - 4_f + \beta_M(r_M - 4_f) + \beta_{SMB}SMB + \beta_{HML}HML + \varepsilon_{(1)}$$

where:

SMB – the difference between the average rate of return of low-cap companies and the average rate of return of high-cap companies,

HML – the difference between the average rates of return of companies with a high and low BV/MV ratio,

ε – intercept statistic,

$\beta_M, \beta_{SMB}, \beta_{HML}$ – the sensitivity of the portfolio to changes in certain factors.

It should be noted that Fama indicates that the proposed model is an empirical model – unlike the standard model, relies on historical data, treats any recurring

rate of return formulas as data, and proposes parameters tailored to them that best describe the rates of return (Fama, 2014). In his empirical research, Vassalou confirms that the factors of SMB and HML depend on macroeconomic data (Vassalou, 2000).

Assuming the validity of the thesis that the rate of return depends on profits and the level of investments, Fama and French, based on the research of Novy-Marx (Novy-Marx, 2013), Aharoni, Grundy, Zheng (Aharoni et al., 2013), Titman, Wei and Xie (Titman et al., 2004), developed their model to a five-factor model:

$$r_{and} = \alpha - r_f + \beta_M(r_M - r_f) + \beta_{SMB}SMB + \beta_{HML}HML + \beta_{RMV}RMV + \beta_{CMA}CMA_{(2)}$$

where:

RMV – the difference between the average rates of return of companies with solid and poor profitability,

CMA – the difference between the average rates of return of companies with low and high investment outlays,

β_{RMV}, β_{CMA} – sensitivity of the portfolio to changes in specific factors.

The factors were selected in the following way:

- The first step was to identify factors, using theoretical background. No doubt, the most accurate model is the CAPM. This model suggests that the return on the market portfolio is the only factor that allows for calculating the expected return.

- The second step was statistical. This approach estimates factors exposure to the market and is motivated by the arbitrage pricing theory (Ross, 1976).

- The third approach was to create factors based on company characteristics.

In this study, the author calculated asset pricing factors based on the Fama-French five factor model. The performed analysis is based on the assumption that there must be a close relationship between companies' characteristics and their expected return.

In order to verify the usefulness of the Fama-French model for the generation of cross-sectional factor-effective portfolios, the hypothesis of zero value of all intercepts in the studied model was tested. GRS statistics were used to test this hypothesis (Gibbons et al., 1989):

$$GRS = \left(\frac{T}{N}\right) \left(\frac{T-N-L}{T-L-I}\right) \left[\frac{\partial^T \widehat{\Sigma}^{-1} \widehat{\alpha}}{1 + \widehat{\mu}^T \widehat{V}^{-1} \widehat{\mu}} \right] \sim F(N, T-N-K)_{(2)}$$

The zero value of intercept in the model under study means that the factors included

in the model are sufficient to determine the rates of return by means of this model. The

advantage of the GRS test over other tests is that it examines the model as a whole and does not test its verifiability on a specific investment portfolio. This statistic can therefore be decisive when it comes to accepting or rejecting the model.

4. Construction of Investment Portfolios

Each month, the surveyed companies were divided according to the value of capitalization:

- S (small) – small,
- M (media) – medium,
- B (big) – large.

Small companies included those that were less than or equal to a decile of 0.3 in terms of capitalization. Those whose capitalization level was equal to or greater than the decile of 0.7 were considered large. Entities with average capitalization were in the range of 0.3–0.7. An analogous division was applied to the other factors, with their individual values determined as follows:

- HML (high minus low) – assignment to the appropriate decile based on the size of the PT/BV ratio (price-to-book value). The stocks with the 30% higher PT/BV were categorized as growth stocks. Neutral stocks were those with PT/BV ranging from the 30th to 70th percentile. Those within the 70th and 100th percentiles were classified as value stocks.
- RMW (robust minus weak) – the computation of the RMW factor is identical to HML except the benchmark – assignment to the relevant decile based on the level of operating profit margin. The higher the operating profit margin, the more robust the company is.

- CMA (conservative minus aggressive) – for the CMA factor, the second classification was not done based on PT/BV or operating margin but on the level of investment from the previous year (increase in total assets year-on-year). The lower the growth of assets, the more conservative the share price is.

First, 10 portfolios were formed (one per year) with companies listed on the Warsaw Stock Exchange (based on the condition of continuity of their shares quotations).

Each portfolio was built from the 1 January of the corresponding year. The first portfolio includes the companies that were part of the selected stock index in January 2010, the next portfolio includes the companies that were listed in the WIG index in January 2011 and so forth.

The market factor was computed by calculating the average return on the WIG value minus risk-free rate.

The final SMB factor was computed by averaging the returns of the SMB portfolios based on HML, RMW and CMA contributions to the size factor.

5. Analysis of the Results Obtained – Statistic Results and Correlation Among the Factors

Table 2 summarizes the statistics for each risk factor. Monthly mean logarithmic rates of return are 23% for SMB, 25% for HML, 39% for RMW, 52% for CMA, and 5% for the market factor. The summary of statistics suggests that the factor that has more weight on the Warsaw Stock Exchange is the investment factor, followed by the profitability factor and by the value and market factors.

Table 2. Characterization of the Risk Factor Premium

	SMB	HML	RMV	CMA	RM-RF
Average	0.23	0.25	0.39	0.52	0.05
Standard deviation	0.18	0.22	0.56	0.69	0.21
t-statistic	0.78	3.24	3.15	1.98	1.54

Note. This table was drawn up on the basis of the author's analysis.

Before starting a further analysis, it was determined that a given risk factor was

significant at a 95% confidence level if the value of the statistic *t* was greater than 2.23.

In other words, if the value of the coefficient was at least 2.23 of the standard error from zero. The greater the magnitude of t , the greater the evidence against the null hypothesis. This means that there is greater evidence for a significant difference.

From the table above, we can conclude that the impact of risk factors is greater and more significant (in terms of statistic t) for small-business shares. This is a direct consequence of the size effect of the company. Smaller companies tend to perform better than large companies (as can be seen from the positive value of the SMB coefficient). In general, investors expect small companies to perform better than large ones, which are exposed to a stronger impact of macroeconomic factors. The same applies also to the CMA coefficient.

The results of the research show that the expected operating profitability for small businesses is at least 3.15 standard error from zero. This means that the average profitability premium of RMW is higher for large companies than for small ones. However, the evidence for this hypothesis is weak, as confirmed by the value of statistic t . In addition, the average return for companies with a conservative investment policy is higher than for profitable companies – the expected return on the portfolios with an average excess return of 52% for the CMA factor and 39% for RMV. Moreover, conservative investment policies (CMA) for both small and

large companies present the results with standard deviations of at least 1.98, which makes the result statistically insignificant. In consequence, this allows for accepting the zero hypothesis, which assumes the irrelevance of individual variables due to the value of the test probability.

The evidence from the study suggests that the value of statistic t for HML is not statistically significant where the expected return on portfolios is in excess at 25% per year. The result is statistically significant given that the means for the HML factor are at least 3.24 times their standard deviation whatever the size of analyzed entities.

Overall, two factors (HML and RMV) of four have a positive contribution to the expected return, which means that value and robust companies achieve higher rates of returns than large developing entities with conservative investment policies. Moreover, the HML and RMV factors are statistically significant at the 95% level, with the t -statistic being 2.23.

To conclude, the performed statistical analysis for two factors (SMB and CMA) suggests that the results for the Polish market are not similar to those presented by Fama and French in their study on the US market, where all four factors have a positive contribution to the expected return (Fama & French, 2015). This fact may be due to lesser efficiency of the Polish market.

The correlation between the factors is shown in Table 3.

Table 3. Correlation Between Risk Factors

	SMB	HML	RMV	CMA	RM-RF
SMB	1.00	-0.93	0.73	0.83	-0.16
HML	-0.93	1.00	0.47	0.63	-0.12
RMV	0.73	0.47	1.00	0.96	0.10
CMA	0.83	0.63	0.96	1.00	0.18
RM-RF	-0.16	-0.12	0.10	0.18	1.00

Note. This table was drawn up on the basis of the author's analysis.

In the case of an investment portfolio based on companies from the WIG index, the highest correlations occur between RMV and CMA. This result is consistent with the common belief that companies with a high level of investment in tangible

and intangible assets are able to achieve relatively high cost savings in the medium term, which allows increasing the operating margin.

The correlation of the size factor with the book value factor is significantly nega-

tive. This result may not come as a surprise as most investors would be willing to pay a higher market price for a larger company with an established market position.

Another interesting result can be obtained from the analysis of the correlation between the size and profitability factors. The size factor is positively correlated with profitability, which reinforces the thesis that small businesses are generally more profitable.

Finally, the correlation between profitability and value is not negative. This can certainly be a kind of surprise, given that in general, stocks that have a high book-to-market value reveal such a relationship due to the poor outlook for the future.

In order to verify hypothesis $H_0: \hat{\alpha} = 0$ about the irrelevance of the whole vector of intercepts of the five-factor model, the GRS test was carried out. Its statistic result is 4.996, where the critical value is 4.573 (with a significance level of 0.01). The results of the test thus provide grounds for rejecting the null hypothesis, according to which the value of the intercepts in all portfolios is equal to 0. The GRS test does not confirm the assumption that the five-factor model generates a cross-sectional factor of effective portfolios. This result is important because it covers the whole model and not its individual portfolios – different significance of individual variables obtained for different portfolios makes it difficult to decide in favor of accepting or rejecting the model. The result of the GRS test resolves this issue in favor of rejecting the five-factor model.

6. Conclusion

Both in theory and practice, attempts are made to define all the risk factors explaining the levels of the expected rate of return on investment. The aim of this work was to verify the possibility of using the five-factor model of Fama and French on the Warsaw Stock Exchange. With the help of the presented results of the statistics, its incomplete adjustment to the actual rates of return of companies listed on the Warsaw Stock Exchange market was demonstrated. Not all factors have a positive sign, from which we can conclude that small entities are rewarded with higher expected returns. The obtained results are

significant just for the HML and RMW factors at the 95% confidence interval. This means that the contribution of any of them is different from zero in more than 95% of cases. According to the author, the results of the conducted research may give rise to a change in the construction of the CMA factor – with a standard deviation of at least 1.98. It may also turn out that other factors not yet identified by financial market theorists and practitioners are of great importance on the Warsaw Stock Exchange.

Due to the rather lengthy process of calculating individual factors of the Fama and French model for the Polish capital market compared to the US market, where it is possible to download ready-made input data starting from 1926, this model is rarely used in practice. Its partial alignment, as demonstrated in this article, may make retail and institutional investors use it more widely. An interesting solution seems to be the modification of its factors by increasing the reliability of its use and the publication of current SMB, HML, RMV, CMA levels on public websites.

References

- Acaravci, S.K., & Karaomer, Y. (2018). The comparative performance evaluation of the Fama-French five factor model in Turkey. *Econjournals*, 6. <https://doi.org/10.32479/iejcd.148>.
- Aharoni, G., Grundy, B., & Zeng, Q. (2013). Stock returns and the Miller Modigliani valuation formula: Revisiting the Fama French analysis. *Journal of Financial Economics*, 110.
- Amézola, L., & Dolz, M. (2017). *A 5-factor risk model for European stocks* [Master's thesis, HEC Paris]. Retrieved August 10, 2021, from https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/114352/Research%20paper%202017_M_Dolz_L_Amezola.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Banz, R.W. (1981). The relation between return and market value of common stocks. *Journal of Financial Economics*, 9.
- Basu, S. (1983). The relationship between earning yield, market value, and return for NYSE common stocks: Further evidence. *Journal of Financial Economics*, 12.
- Carhart, M.M. (1997). On persistence in mutual fund performance. *Journal of Finance*, 1. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb03808.x>.
- Chiah, M., Chai, D., & Zhong, A. (2015). *A better model? An empirical investigation of the Fama-French*

- five-factor model in Australia* [Paper presentation]. Financial Markets & Corporate Governance Conference. Retrieved August 19, 2021, from <http://ssrn.com/abstract=2557841>.
- Cochrane, J.H. (2008). Financial markets and the real economy. In R. Mehra (Ed.), *Handbook of equity risk premium* (pp. 237–325). Amsterdam: Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-50899-7.50014-2>.
- Cox, S., & Britten, J. (2019). The Fama-French five-factor model: Evidence from the Johannesburg Stock Exchange. *Investment Analysts Journal*, 48(3). <https://doi.org/10.1080/10293523.2019.1647982>.
- Czapiewski, L. (2016). Wykorzystanie pięcioczynnikowego modelu Famy-Frencha na polskim rynku kapitałowym. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (4).
- DeBondt, W.F.M., & Thaler, R.H. (1985). Does the stock market overreact?. *The Journal of Finance*, 40.
- Dirkx P., & Peter F.J. (2020). The Fama-French five-factor model plus momentum: Evidence for the German market. *Schmalenbach Business Review*, 72. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00105-y>.
- Dutta, A. (2019). Does the five-factor asset pricing model have sufficient power?. *Global Business Review*, 20(3). <https://doi.org/10.1177/0972150919837060>.
- Fabozzi, F.J., Huang, D., & Wang, J. (2016). *What difference do new factor models make in portfolio allocation?* (SSRN Working Paper). Retrieved July 17, 2021, from <http://ssrn.com/abstract=2752822>.
- Fama, E.F. (2014). Two pillars of asset pricing. *The American Economic Review*, 104. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.6.1467>.
- Fama, E.F., & French, K.R. (2015). A five-factor asset pricing model. *Journal of Financial Economics*, 166. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.010>.
- Fama, E.F., & French, K.R. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*, 33. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(93\)90023-5](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(93)90023-5).
- Gibbons, M., Ross, S., & Shanken, J. (1989). A test of the efficiency of a given portfolio. *Econometrica*, 57. <http://dx.doi.org/10.2307/1913625>.
- Hou, D., & Chen, Z. (2021). Research on the application of Fama-French 5-factor model in the steel industry during COVID-19. *Journal of Physics: Conference Series*, 1865. <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1865/4/042104>.
- Hou, K., Xue, C., & Zhang, L. (2015). Digesting anomalies: An investment approach. *Review of Financial Studies*, 28. <http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhu068>.
- Jagadeesh, N., & Titman, S. (1993). Returns to buying winners and selling losers: Implications for stock market efficiency. *The Journal of Finance*, 48. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04702.x>.
- Lakonishok, J., Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1994). Contrarian investment, extrapolation, and risk. *The Journal of Finance*, 49.
- Nichol, E., & Dowling, M.M. (2014). Profitability and investment factors for UK asset pricing models. *Economics Letters* [Forthcoming], 1–7. Retrieved August 17, 2021, from <http://ssrn.com/abstract=2511166>.
- Novy-Marx, R. (2013). The other side of value: The gross profitability premium. *Journal of Financial Economics*, 108.
- Novy-Marx, R., & Velikov, M. (2016). A taxonomy of anomalies and their trading costs. *Review of Financial Studies*, 29.
- Rosenberg, B., Reid, K., & Lanstein, R. (1985). Persuasive evidence of market inefficiency. *Journal of Portfolio Management*, 11. <http://dx.doi.org/10.3905/jpm.1985.409007>.
- Ross, S.A (1976). The arbitrage theory of capital asset pricing. *Journal of Economic Theory*, 13(3). [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(76\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0022-0531(76)90046-6).
- Titman, S., Wei, K., & Xie, F. (2004). Capital investments and stock returns. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39. <http://dx.doi.org/10.1017/S0022109000003173>.
- Vassalou, M. (2000). The Fama-French factors as proxies for fundamental economic risks. *Working Paper Series*, (181). Center on Japanese Economy and Business Columbia Business School.

Znaczenie wymogów kapitałowych w sektorze bankowym

Ilona Sobień*

W artykule podjęto próbę przedstawienia znaczenia wymogów kapitałowych w polskim sektorze bankowym poprzez analizę literatury, raportów finansowych oraz danych finansowych w odniesieniu do ryzyka bankowego. Na podstawie przeglądu literatury możemy stwierdzić, iż głównym celem wymogów kapitałowych jest poprawa jakości portfela kredytowego banków oraz zapobieganie ich upadkom, co ogranicza ryzyko systemowe. Jednak odpowiednie dokapitalizowanie banków nie stanowi rozwiązania problemu, należy zwrócić również uwagę na właściwe zarządzanie ryzykiem bankowym. Nadzór nad sektorem bankowym, w tym monitorowanie poziomów ryzyka bankowego, wspierany jest poprzez wprowadzenie nowych regulacji makroostrożnościowych w celu poprawy i utrzymania stabilności sektora bankowego oraz systemu finansowego. Warto jednak zauważyć, że zbyt restrykcyjne wymogi regulacyjne mogą w zbyt dużym stopniu obciążać banki pod względem kosztowym, dlatego ważne jest zachowanie równowagi we wprowadzaniu nowych zasad regulacyjnych. Dane finansowe w odniesieniu do poziomu współczynników kapitałowych pokazują jak istotne znaczenie w działalności bankowej ma ryzyko kredytowe. Dlatego tak ważne jest utrzymywanie przez banki odpowiedniej jakości portfeli kredytowych, co ma odzwierciedlenie w ponoszonych kosztach w przyszłości.

Słowa kluczowe: ryzyko bankowe, rentowność banków, wymogi kapitałowe, Basel III.

Nadesłany: 07.03.2021 | Zaakceptowany do druku: 14.12.2021

The Importance of Capital Requirements in the Banking Sector

The paper attempts to present the significance of capital requirements in the Polish banking sector, through the analysis of literature, financial reports and financial data in relation to bank risk. Based on the literature review, we can conclude that the main purpose of capital requirements is to improve the quality of banks' loan portfolios and to prevent their failure, which reduces systemic risk. However, adequate recapitalization of banks is not the solution to the problem, attention should also be paid to the proper management of bank risk. Supervision of the banking sector, including monitoring of bank risk levels, is supported by the introduction of new macroprudential regulations to improve and maintain the stability of the financial system. However, it is worth noting that overly restrictive regulatory requirements may put too much of a cost burden on banks, so it is important to strike a balance in introducing new regulatory rules. Financial data in relation to capital requirements show how important credit risk is in banking activities, so it is important for banks to maintain the quality of their loan portfolios, which is reflected in the costs incurred in the future.

Keywords: banking risk, bank profitability, capital requirements, Basel III.

JEL: G21

* Ilona Sobień – mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0001-8773-934X>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: isobien@wz.uw.edu.pl.

1. Wstęp

System bankowy jako element całego systemu finansowego odgrywa istotną rolę, szczególnie w gospodarkach opartych na systemie zorientowanym bankowo (tzw. kontynentalnym). Efektywna działalność banków poprawia dobrobyt materialny społeczeństwa, powoduje wzrost dobrobytu konsumentów, a także wspomaga rozwój produkcji oraz wydajności całego systemu gospodarczego (Mishkin, 2010). Natomiast nieefektywny system bankowy może spowodować zahamowanie wzrostu gospodarczego, a w krytycznej sytuacji doprowadzić do załamania gospodarczego oraz niestabilności systemu finansowego (Polański i Woźniak, 2008). Kryzysy na rynku bankowo-finansowym niewątpliwie wpłynęły na spadek zaufania do instytucji bankowych oraz niektórych instrumentów finansowych. Dlatego podjęto działania w celu poprawy stabilności sektora bankowego, wprowadzając nowe regulacje powstałe na bazie doświadczeń z minionych recesji związanych z sektorem bankowym.

Ryzyko bankowe to szczególnie rodzaj ryzyka związany z działalnością bankową. Można je zdefiniować jako prawdopodobieństwo poniesienia straty mającej negatywny wpływ na stabilność i wyniki finansowe banku. Ryzyko wiąże się z każdą podejmowaną decyzją i nie może być utożsamiane jedynie z negatywnym skutkiem przedsięwzięcia, ponieważ wywołuje zarówno negatywne, jak i pozytywne konsekwencje. Skutek nie stanowi istoty ryzyka, a jego wystąpienie nie przesądza o konsekwencjach podjętych działań (Kowalik, 2002). Co więcej nie każdy negatywny skutek podjętego ryzyka zaburza stabilność prowadzonej działalności.

Definicję ryzyka warto rozszerzyć o wpływ negatywnych czynników zewnętrznych na sytuację banku, np. sytuacja makroekonomiczna, które w dużym stopniu wpływają na osiągnięcie założonych rezultatów. Niejednokrotnie w literaturze ryzyko jest związane z niepewnością i możliwością poniesienia straty w przyszłości. Jednak ryzyko różni się od stanu niepewności tym, że jest mierzalne, dzięki czemu poprzez jego właściwe zarządzanie możemy zapobiegać negatywnym skutkom, a nawet wpływać na odnoszenie sukcesów i zysków (Iwanicz-Drozdowska, 2012).

Na poziom ryzyka bankowego wpływa wiele czynników, które w dużej części nie zależą od banku, możemy do nich zaliczyć czynniki: makroekonomiczne, regulacyjne, społeczne, techniczne i demograficzne. Najsilniej na wyniki banku oddziałują pierwsze dwa. Wśród czynników makroekonomicznych należy wyróżnić inflację, która wpływa na siłę nabywczą pieniądza krajowego oraz kurs walutowy. Zmiany stóp procentowych przekładają się bezpośrednio na realną wartość aktywów i pasywów bankowych, a zmiany kursów walutowych wpływają w podobny sposób na bilans banku jak zmiana stóp procentowych. Wśród czynników regulacyjnych wyróżniamy m.in. rozluźnienie lub zaostrzenie przepisów regulacyjnych, których celem jest wpływanie na poziom ryzyka oraz zmiany w zakresie prawa finansowego i bankowego.

W ciągu ostatnich lat zarządzanie ryzykiem w działalności bankowej uległo istotnym zmianom. Regulacje, które pojawiły się w wyniku globalnego kryzysu finansowego wywołały szereg zmian w kwestii zarządzania ryzykiem bankowym. Obejmują one m.in. wymogi kapitałowe, regulacje związane z dźwignią finansową, utrzymaniem odpowiedniego poziomu płynności, a także bardziej szczegółowe standardy raportowania ryzyka. Dodatkowo zwrócono uwagę na zarządzanie ryzykiem niefinansowym, odnośnie do którego zaostrzono normy dotyczące zgodności i zasad postępowania. Celem wprowadzenia regulacji makroostrożnościowych jest zabezpieczenie kapitałem ryzyka podejmowanego przez banki w ramach prowadzonej działalności, co wpływa na ograniczenie ryzyka systemowego (ryzyko upadku banku o dużym znaczeniu systemowym, którego bankructwo powoduje upadek kolejnych banków, doprowadzając do recesji całego systemu finansowego) (Hull, 2021). Implementacja zaleceń Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego związanych z utrzymaniem odpowiedniego poziomu współczynników wypłacalności, wskaźników płynności oraz dźwigni finansowej wspomaga utrzymanie stabilności sektora bankowego.

Problemem badawczym podejmowanym w niniejszym artykule jest kwestia wprowadzania regulacji makroostrożnościowych w sektorze bankowym, w celu poprawy i utrzymania stabilności systemu finansowego. Celem artykułu jest przedsta-

wienie znaczenia wymogów kapitałowych w sektorze bankowym, poprzez analizę literatury, raportów oraz danych finansowych w odniesieniu do ryzyka bankowego. W badaniu autorka podjęła próbę weryfikacji następujących hipotez badawczych: (i) wymogi kapitałowe nie wpływają na wzrost poziomu ryzyka bankowego; (ii) regulacje makroostrożnościowe stanowią formę zabezpieczenia ryzyka bankowego; (iii) regulacje makroostrożnościowe wpływają na ograniczanie ryzyka systemowego.

Dla realizacji przedstawionego powyżej celu oraz weryfikacji postawionych hipotez autorka w pierwszej części dokonała przeglądu wyników badań empirycznych dotyczących znaczenia ryzyka bankowego i regulacji makroostrożnościowych. W kolejnych dwóch częściach scharakteryzowano ryzyko w działalności bankowej oraz kapitał bankowy w ujęciu regulacyjnym. W ostatniej części artykułu przedstawiono analizę danych finansowych w odniesieniu do współczynników kapitałowych i wybranych wskaźników sektora bankowego.

2. Przegląd literatury

Wprowadzenie regulacji mających na celu ograniczenie ryzyka niewypłacalności banków sprawiło, że rząd jest największym nieubezpieczonym wierzycielem banków w USA. Regulacyjne wymogi kapitałowe chronią gospodarkę przed negatywnymi efektami upadków banków, w szczególności ograniczając ryzyko systemowe. Niestety nie są dobrym narzędziem do kontrolowania ryzyka bankowego, ponieważ kapitał jest trudny do zdefiniowania i monitorowania (Berger, Herring i Szego, 1995).

Rezerwy banków związane z ryzykiem kredytowym często są wykorzystywane do zarządzania kapitałem (Anwer, Carolyn i Shawn, 1999). Jeśli pozyskanie kapitału jest nadmiernie kosztowne, w celu jego zwiększenia podejmowane są bardziej ryzykowne decyzje. Presja regulacyjna skłania banki do podwyższania kapitału, ale nie wpływa na poziom ryzyka (Blum, 1999).

Wymogi kapitałowe stanowią jeden z najistotniejszych obszarów regulacyjnych sektora bankowego. Regulacje zobowiązują banki do utrzymywania odpowiedniego poziomu oraz struktury funduszy własnych w odniesieniu do skali prowadzo-

nej działalności oraz specyfiki i poziomu generowanego ryzyka. Wymogi regulacyjne odnoszą się również do struktury terminowej aktywów i pasywów, która powinna być odpowiednio dostosowana, aby zapewnić płynność banku (Bukowski, Flejterski, Marcinkowska, Wdowiński i Zygierewicz, 2014). Regulacje związane z wymogami kapitałowymi nie wpływają na poprawę wyników sektora bankowego, ale również nie powodują spadku wydajności i stabilność banków (Barth, Caprio i Levine, 2004). Na podejmowanie ryzyka bankowego nie oddziałuje wielkość zgromadzonych przez banki kapitałów. Potwierdzeniem tej tezy są nieefektywne banki europejskie, które posiadają więcej kapitału, ale przy tym podejmują mniejsze ryzyko. (Altunbas, Carbo, Gardener i Molyneux, 2007).

Zgodnie z tradycyjnym poglądem niestabilności konkurencyjnej większa konkurencyjność bankowa ogranicza siłę rynkową, wpływa na spadek zysku z marży, co w rezultacie redukuje wartość rynkową banku i zachęca do podejmowania większego ryzyka w celu osiągnięcia wyższych zysków. Z kolei, w odniesieniu do stabilności konkurencyjnej, wyższa siła rynkowa na rynku kredytowym może prowadzić do wzrostu ryzyka bankowego związanego z wyższymi stopami procentowymi. W konsekwencji zbyt wysokie stopy procentowe mogą doprowadzić do niewypłacalności wielu kredytobiorców oraz negatywnej selekcji, a także zachęcać do nadużyć. Nie mniej siła rynkowa skutkująca bardziej ryzykownymi portfelami pożyczek nie musi wpływać na wzrost ryzyka banku. Poziom ryzyka może być zredukowany np. poprzez zwiększanie kapitałów własnych, dywersyfikację portfela kredytowego (Berger, Klappper i Turk-Ariss, 2009).

Podejmowanie ryzyka jest ważnym mechanizmem maksymalizacji zysku. Jednak wiąże się ze znacznymi kosztami, które mogą obejmować większe ryzyko niewypłacalności, koszty reputacji, opłaty prawne oraz niższe prawdopodobieństwo przetrwania banku (Sun i Liu, 2014). Podejmowanie nadmiernego ryzyka przez banki jest często wskazywane jako jedna z głównych przyczyn kryzysu finansowego z 2008 r. (Brown, Jha i Pacharn, 2015). Badania pokazują również, że banki, podejmując ryzyko, wpływają na zmniejszenie kosztów działalności, większy udział w rynku i zwiększenie przychodów, nato-

miast restrykcyjne regulacje wewnętrzne oraz wysoka kontrola decyzji menedżerów ogranicza zdolność do podejmowania ryzyka (Pathan, 2009).

W analizie ryzyka całego sektora bankowego ważna jest jakość sprawozdań finansowych oraz ich porównywalność, dzięki czemu otrzymywane w ten sposób informacje są przejrzyste i łatwe do wykorzystania w dalszych badaniach. Obserwacja trendów i stały monitoring pozwalają na odpowiednio wczesną reakcję organów nadzorczych i uniknięcie niekorzystnych skutków dla całej gospodarki (Hasan, Cheung i Taylor, 2020).

W zacieśnianiu regulacji, a tym samym zwiększaniu nadzoru nad sektorem bankowym, istotne jest znalezienie równowagi pomiędzy niedoregulowaniem a przeregulowaniem. Wskazuje na to również Europejska Federacja Bankowa: „decydenci powinni znaleźć delikatną równowagę pomiędzy ich instynktowną reakcją w czasie napięć, by regulować i kontrolować z jednej strony, a z drugiej strony – koniecznością zachowania zdolności sektora finansowego do służenia gospodarce i społeczeństwu” (EBF, 2010).

Umowa Bazylea III zaostrza wymogi adekwatności kapitałowej dla banków poprzez podniesienie minimalnego progu kapitału regulacyjnego *Tier I* z 4 do 6%. Podkreśla ona również potrzebę poprawy terminowości tworzenia rezerw na straty kredytowe. Badanie przeprowadzone na podstawie próby banków europejskich odnośnie do wpływu regulacji na dyskrecyjne zachowania banków w zakresie tworzenia rezerw na straty kredytowe, z uwzględnieniem wzrostu motywacji banków do wykazywania wyższych współczynników kapitałowych, potwierdza, że po wprowadzeniu Bazylei III nastąpił wzrost wykorzystania uznaniowych rezerw na straty kredytowe (DLLP) do celów zarządzania kapitałem. Wystąpił też odpowiadający mu spadek wykorzystania tych rezerw do celów wygładzania dochodów. Dodatkowo stwierdzono, że terminowość tworzenia rezerw na straty kredytowe poprawiła się po wprowadzeniu rzezonej regulacji (Jutasompakorn, Lim, Ranasinghe i Yong, 2021).

Terminowość tworzenia rezerw na straty kredytowe przez banki jest ważnym aspektem, szczególnie z punktu widzenia regulatorów. Banki, które opóźniają

uznanie strat kredytowych, są zmuszone do ograniczenia akcji kredytowej w okresach recesji w większym stopniu, niż banki opóźniające ją w mniejszym stopniu. Sugeruje to, że „wsteczne” (*backward-looking*) rezerwy na straty kredytowe mają destabilizujący wpływ na rzeczywistą działalność kredytową, natomiast „przyszłe” (*forward-looking*) działają stabilizująco (Beatty i Liao, 2011). Co więcej, terminowe rozpoznawanie strat przez banki ogranicza *korupcję kredytową* poprzez wcześniejsze ujawnianie problematycznych kredytów (Akins, Dou i Ng, 2017). Ponadto, terminowe odpisy aktualizujące wartość aktywów w stosunku do rynkowych indeksów referencyjnych umożliwiają inwestorom szybszą identyfikację ryzykownych ekspozycji (Vyas, 2011).

Rezerwy na straty kredytowe mają jednoznacznie negatywny wpływ na kapitał Tier I oraz odwrotny skutek w postaci poprawy całkowitego kapitału do poziomu, w którym rezerwy na straty kredytowe nie przekraczają 1,25% GRWA (*gross risk weighted assets*). Efekt ten występuje, ponieważ rezerwy na straty kredytowe mogą być dodawane do tego limitu ponownie jako kapitał Tier II. Wcześniejsze badania sugerują, że banki biorą pod uwagę wpływ kapitału całkowitego przy korzystaniu z uznaniowości w szacowaniu rezerw na straty kredytowe (Ahmed, Takeda i Thomas, 1999; Ng i Roychowdhury, 2014).

Istniejąca literatura na temat Bazylei III koncentruje się przede wszystkim na realnych skutkach regulacji w zakresie wzrostu kredytów i ich oprocentowania (Gavalas i Syriopoulos, 2014; Sutorova i Těplý, 2013). Biorąc pod uwagę centralną rolę, jaką odgrywa sprawozdawczość finansowa w zapewnieniu stabilności sektora finansowego oraz krytyczność rezerw na straty kredytowe jako największego rozliczenia międzyokresowego banków, strategiczne wykorzystanie rezerw na straty kredytowe przez menedżerów budzi zaniepokojenie regulatorów i inwestorów (Acharya i Ryan, 2016). Dyskrecyjne tworzenie rezerw na straty kredytowe może wpływać na sprawozdawczość finansową i utrudniać organom regulacyjnym monitorowanie i nadzorowanie działań banków związanych z podejmowaniem ryzyka, a inwestorom – zdolność do dokładnej wyceny banków. Ponadto terminowość rezerw na straty kre-

dytowe jest kluczowym atrybutem sprawozdawczości finansowej banków, ponieważ oczekuje się, że wcześniejsze rozpoznanie strat kredytowych złagodzi procykliczne efekty hossy i bessy na rynku kredytowym, a tym samym zwiększy stabilność finansową (Beatty i Liao, 2011).

Kwestia zależności pomiędzy sektorem bankowym, wzrostem gospodarczym danego kraju oraz rozwojem społeczno-gospodarczym podawana jest wielu analizom. Część z nich wskazuje na dwukierunkową, pozytywną zależność między wzrostem gospodarczym a rozwojem sektora finansowego, w tym również bankowego. Należy zaznaczyć, że udział banków we wzroście gospodarczy w dużym stopniu jest uwarunkowany charakterem systemu finansowego w danym kraju (Barth, Caprio i Levine, 2008; OECD, 2010).

3. Ryzyko w działalności bankowej

Banki jako instytucje zaufania publicznego są specyficznym rodzajem przedsiębiorstw w gospodarce. Podstawowa działalność bankowa oparta jest głównie na udzielaniu kredytów i pożyczek w oparciu o zgromadzone depozyty, które bank zobowiązany jest wypłacić klientom w każdej chwili. Generuje to powstawanie ryzyka kredytowego, płynności oraz rynkowego. Dodatkowo banki generują ryzyko systemowe, które związane jest z możliwością bankructwa z negatywnym skutkiem dla całego systemu gospodarczego.

W literaturze istnieje wiele klasyfikacji ryzyka bankowego, w tabeli 1 przedstawiono podział według Nowej Umowy Kapitałowej (Bazylea II) z czerwca 2006 roku wprowadzonej dyrektywami unijnymi 2006/48/WE, 2006/49/WE.

Tabela 1. Ryzyko w działalności bankowej

Ryzyko w działalności bankowej	
Ryzyko I filaru	Ryzyko II filaru
Ryzyko kredytowe, w tym sekurytyzacji Ryzyko operacyjne Ryzyko rynkowe, w tym: <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko ogólne stopy procentowej • ryzyko szczególne cen instrumentów dłużnych • ryzyko cen kapitałowych papierów wartościowych • ryzyko wymiany walutowej • ryzyko związane z ceną towarów • ryzyko związane z opcjami 	Ryzyko rezydualne Ryzyko koncentracji kredytowej Ryzyko kredytowe kontrahenta Ryzyko stopy procentowej w portfelu bankowym

Źródło: Nowa Umowa Kapitałowa (Bazylea II), 2006.

Ryzyko kredytowe, rozumiane jako zagrożenie niewywiązania się dłużnika z umowy, dotyczy zarówno pojedynczego kredytu, jak i portfela kredytowego całego banku. W przypadku pojedynczego kredytu, utożsamiane jest ono z niewypłacalnością kredytobiorcy, natomiast przy analizie portfela kredytowego banku rozpatruje się następujące czynniki:

- dywersyfikację rodzajów udzielonych kredytów,
- dywersyfikację kredytów w uwzględnieniem podziału na branże, regiony,
- wartość i rodzaj zabezpieczeń,
- procedury kredytowe.

Ryzyko kredytowe generowane jest nie tylko poprzez udzielanie kredytów, ale również w wyniku prowadzenia innych operacji bankowych, m.in.: otwieranie i potwierdzanie akredytyw, zakup instrumentów na rynku kapitałowym, udzielenie gwarancji a także lokowanie środków w innych bankach. W celu minimalizowania ryzyka kredytowego banki zobligowane są do zachowania odpowiedniego poziomu koncentracji ekspozycji kredytowych (grup kredytów o podobnych cechach np. branża, grupa kapitałowa, okres spłaty, zabezpieczenia) poprzez dywersyfikację portfela. Dodatkowo banki zobligowane są do utrzy-

mania limitów ostrożnościowych uzależnionych od kapitałów własnych (Kotliński, 2017).

Ryzyko o charakterze niefinansowym w działalności bankowej, czyli ryzyko operacyjne związane jest z niedostosowaniem lub zawodnością procesów wewnętrznych, systemów i ludzi bądź ze zdarzeniami zewnętrznymi i ryzykiem prawnym. Zgodnie z Rekomendacją Komitetu Bazylejskiego zawartą w Bazylei II oraz Rekomendacją M Komisji Nadzoru Finansowego, zdarzenia operacyjne możemy sklasyfikować według następujących kategorii:

- oszustwa wewnętrzne,
- oszustwa zewnętrzne,
- praktyka kadrowa i bezpieczeństwo pracy,
- klienci, produkty i praktyki operacyjne,
- uszkodzenia aktywów,
- zakłócenia w działalności i błędy systemów,
- wykonanie transakcji, dostawa oraz zarządzanie projektami.

Ryzyko operacyjne ze względu na złożoność jest trudne do identyfikacji i pomiaru, co utrudnia opracowanie efektywnego planu jego ograniczania. Konsekwencją wystąpienia strat z tytułu ryzyka operacyjnego są m.in.: kary nałożone przez organy nadzoru, odszkodowania wyznaczone przez sąd lub w wyniku zawartych ugód, utrata aktywów rzeczowych i finansowych, a także odpisy w ciężar kosztów (Garczyński i Iwańczuk-Kotlińska, 2017).

Kolejnym rodzajem ryzyka w działalności bankowej jest ryzyko rynkowe wynikające ze zmian cen rynkowych w ramach, którego możemy wyodrębnić:

- ryzyko cen papierów wartościowych – wiąże się z możliwością poniesienia straty w wyniku zmian wyceny instrumentów kapitałowych: dłużnych lub pochodnych,
- ryzyko walutowe – związane ze stratą z tytułu utrzymywania otwartej i niezabezpieczonej pozycji walutowej w wyniku niekorzystnych zmian kursów walutowych,
- ryzyko stopy procentowej – związane ze spadkiem dochodów odsetkowych w wyniku niezgodności w harmonogramie przeszacowania pozycji bilansowych banku, generujących przepływy odsetkowe,

- ryzyko cen towarów – związane ze stratą w wyniku utrzymywania otwartych pozycji dotyczących materialnych przedmiotów handlu, które w instytucjach kredytowych głównie stanowią towarowe instrumenty pochodne, nie wiążą się ze złotem, środkami trwałymi oraz przedmiotami stanowiącymi zabezpieczenie ekspozycji kredytowych (Jurkowska i Kil, 2017).

W celu zabezpieczenia się przed ryzykiem Filaru I banki oraz firmy inwestycyjne powinny posiadać odpowiednią ilość funduszy własnych, a tym samym spełniać wymogi kapitałowe, określone przez Komitet Bazylejski i krajowe organy nadzorcze. Natomiast, aby ograniczyć negatywne skutki ryzyka Filaru II banki zobowiązane są do szacowania kapitału wewnętrznego na ich pokrycie według własnych opracowanych metod. Kapitały wewnętrzne szacowane są również na potrzeby pokrycia innych istotnych rodzajów ryzyka występującego w działalności bankowej.

Ryzyko w działalności bankowej szacowane jest na podstawie wielu modeli, które możemy sklasyfikować m.in. według prawdopodobieństwa wystąpienia *defaultu*, czyli niewywiązania się kredytobiorcy ze zobowiązań wobec kredytodawcy, oraz oczekiwanej i nieoczekiwanej straty powstałej w wyniku tego zdarzenia. Uwzględniając powyższe kryteria wyróżniamy dwa typy modeli szacowania ryzyka:

- niewykonania zobowiązania – oparte na szacowaniu prawdopodobieństwa niewywiązania się kredytobiorcy ze zobowiązań zawartej umowy kredytowej lub określeniu klasy jakości kredytu (*rating*). Przykładem mogą być modele scoringowe *sensu largo*: modele logiczne i probitowe, model liniowego prawdopodobieństwa, analiza skupień, nieparametryczne modele dyskryminacji i regresji, systemy ratingowe, metody eksperckie;
- modele pomiaru według rynku – oparte na szacowaniu możliwej straty w wyniku *defaultu*, poprzez określenie obecnej wartości zobowiązań kredytowych na podstawie aktualnego ratingu klienta oraz prawdopodobieństwa jego zmiany. Najczęściej stosowaną metodą jest metoda *credit metrics*, oparta na koncepcji wartości zagrożonej (VaR) (Cicirko, 2012).

4. Kapitał bankowy w ujęciu regulacyjnym

Na strukturę kapitałową instytucji finansowych mają wpływ m.in. podatki, opłaty regulacyjne, inwestycje finansowe, wymogi kapitałowe. Szybkie pozyskiwanie nowego kapitału jest kosztowne, dlatego banki zobowiązane są do posiadania kapitałów regulacyjnych na pokrycie ryzyka bankowego, co pozwoli utrzymać płynność w okresie niesprzyjających warunków rynkowych.

Pojęcie „kapitału regulacyjnego” jest szczególnie ważne dla władz nadzorczych, które dążą do odpowiedniego zabezpieczenia ryzyka bankowego, dlatego banki zobowiązane są do utrzymania odpowiedniego poziomu kapitału regulacyjnego (funduszy własnych). Według Bazylei III fundusze własne dzielimy na kapitały Tier I dedykowane do pokrywania ewentualnych strat banku, przy jednoczesnym utrzymywaniu wypłacalności. Na kapitały Tier I składają się *Common Equity Tier I* (CET1), który obejmuje kapitał z emisji akcji zwykłych, tworzenia rezerw i zysków zatrzymanych oraz dodatkowy Tier I obejmujący również emitowane przez banki instrumenty dłużne, które za zgodą krajowej instytucji nadzoru, po upływie co najmniej pięciu lat, mogą zostać wykupione. Drugim rodzajem funduszy własnych są kapitały Tier II wykorzystywane w sytuacji braku wypłacalności lub likwidacji banku. Składają się na nie odpisy na rezerwy oraz część długu podporządkowanego, która nie została zaliczona do dodatkowego Tier I.

Nowe regulacje (Bazylea III) wzmocniły znaczenie kapitałów Tier I, określając minimalny ich poziom w wysokości 6%, przy jednoczesnym utrzymaniu całkowitego współczynnika wypłacalności na poziomie 8%. Dodatkowo CET1 musi wynosić co najmniej 4,5%. Drugim istotnym elementem zabezpieczającym ryzyko bankowe są bufor kapitałowe. Bufory o charakterze ochronnym (*Capital Conservation Buffer*) oraz antycyklicznym (*Countercyclical Capital Buffer*). Ochronny bufor kapitałowy jest stosowany na poziomie każdego banku, natomiast antycykliczny – na poziomie krajowych sektorów bankowych. Wprowadzenie buforu ochronnego było stopniowe, tak aby banki mogły przystosować swoje wewnętrzne regulacje do nowych wymogów. Na pierwszym etapie wprowadzenia

w 2016 roku wynosił on 0,625%, w drugim 1,25%, w kolejnym 1,875%, natomiast na ostatnim etapie w 2019 roku 2,5% aktywów ważonych ryzykiem i na tym poziomie ma być utrzymywany przez wszystkie banki. Oznacza to, że minimalny wymóg kapitałowy wynosi 10,5%. W sytuacji, gdy wartość buforu ochronnego spadnie poniżej 2,5%, co jednocześnie wpłynie na obniżenie CET1, podział osiągniętego zysku zostaje ograniczony. Przy CET1 utrzymywanym na minimalnym poziomie 4,5% zysk musi zostać w całości zatrzymany, dopiero po osiągnięciu co najmniej 7% aktywów ważonych ryzykiem nie podlega on zatrzymaniu (Cicirko, 2012).

Bufor antycykliczny jest uzależniony od kształtującej się akcji kredytowej. Kapitał należy gromadzić, gdy ocenia się, że cykliczne ryzyko systemowe rośnie, tworząc bufor, które zwiększają odporność sektora bankowego w czasie trudnej sytuacji makroekonomicznej generującej straty. Celem jest utrzymanie podaży kredytów oraz złagodzenie spowolnienia cyklu finansowego, a także zmniejszenie nadmiernego wzrostu akcji kredytowej przy gwałtownie wzrastającym cyklu finansowym. Wartość bufora antycyklicznego waha się od 0 do 2,5% mianownika współczynnika wypłacalności i zależy od poziom bezpieczeństwa finansowego danej instytucji, co do generowanego ryzyka systemowego (Bukowski i in., 2014).

5. Analiza ryzyka bankowego w polskim sektorze bankowym w latach 2014–2019

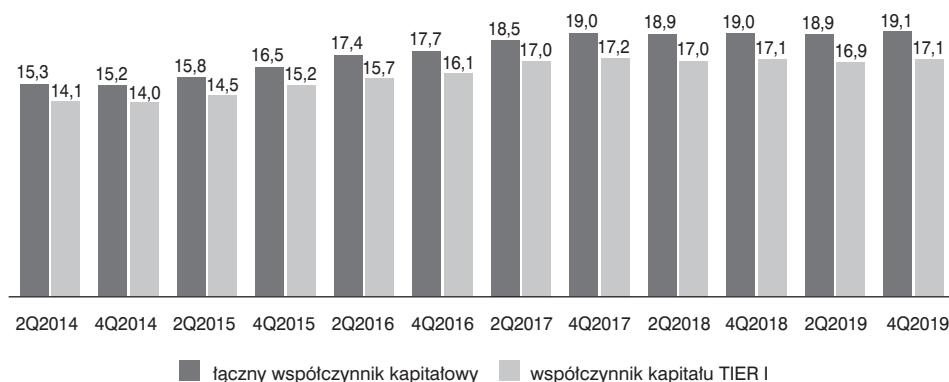
Analiza opiera się na grupie badawczej, którą stanowi sektor bankowy w Polsce w latach 2014–2019, z uwzględnieniem danych kwartalnych. Przepisy dotyczące wymogów kapitałowych obowiązują we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej, w tym w Polsce, która wprowadziła je od 1 stycznia 2014 roku. Dlatego rok ten został wybrany jako początek okresu badawczego. Analiza bazuje na danych finansowych oraz raportach udostępnianych przez NBP w odniesieniu do wymogów kapitałowych i ryzyka w sektorze bankowym.

Dane finansowe przedstawiające poziom łącznego współczynnika kapitałowego (TCR) wskazują na utrzymujący się trend wzrostowy, w 4Q 2019 roku TCR

osiągnął wartość 19,1% (wzrost o 3,8 pp. w stosunku do 4Q 2014). Współczynnik Tier I (CET1) również wzrasta, gdzie w 4Q 2019 roku wyniósł 17,1% (wzrost o 3 pp. w stosunku do 4Q 2014 roku). W badanym okresie pokrycie aktywów ważonych ryzykiem funduszami własnymi wzrasta, a tym samym zdolność banków do porycia ryzyka bankowego rośnie (rys. 1). Wzrost TCR może mieć związek ze wzrostem kapitału polskich banków lub spadkiem ryzyka bankowego, które z kolei może być konsekwencją poprawy jakości ważonych ryzykiem aktywów banku bądź też ograniczania działalności bankowej w obszarach generujących wysoki poziom ryzyka. W 2016 roku wprowadzono bufor ochronny (wprowadzany etapowo), który początkowo wynosił 0,625%, na drugim etapie 1,25%, w kolejnym 1,875%, na ostatnim zaś w 2019 roku 2,5% aktywów ważonych ryzykiem. Wpłynęło to na wzrost minimalnego wymogu kapitałowego do 10,5%, a tym samym zmusiło banki do utrzymywania wyższych kapitałów własnych. Może on nastąpić wskutek:

- pozyskania dodatkowych funduszy własnych (np. poprzez konwersję zobowiązań, emisję kapitału, wypracowanie i zatrzymanie zysków);
 - wyeliminowanie czynników pomniejszających fundusze własne (np. ograniczenie lub rezygnacja z operacji sekurytyzacyjnych, zmniejszenie zaangażowania kapitałowego w instytucjach finansowych i innych bankach).
- Natomiast na spadek aktywów ważonych ryzykiem wpływają m.in.:
- działania prowadzące do efektywniejszego gospodarowania kapitałami, m.in. udoskonalanie modeli wyceny ryzyka, poprawa jakości danych uwzględnianych w modelach, posiadanie planów kapitałowych oraz prognoz zapotrzebowania na kapitał;
 - udoskonalanie technik pomiaru ryzyka;
 - działania restrukturyzacyjne bilansu banku (np. zmniejszanie relacji aktywów ważonych ryzykiem do 10,5%);
 - rezygnacja z pozycji nisko rentownych i kapitałochłonnych (Bukowski i in., 2014).

Rysunek 1. Wartość łącznego współczynnika kapitałowego oraz TIER I w latach 2014–2019 [%]

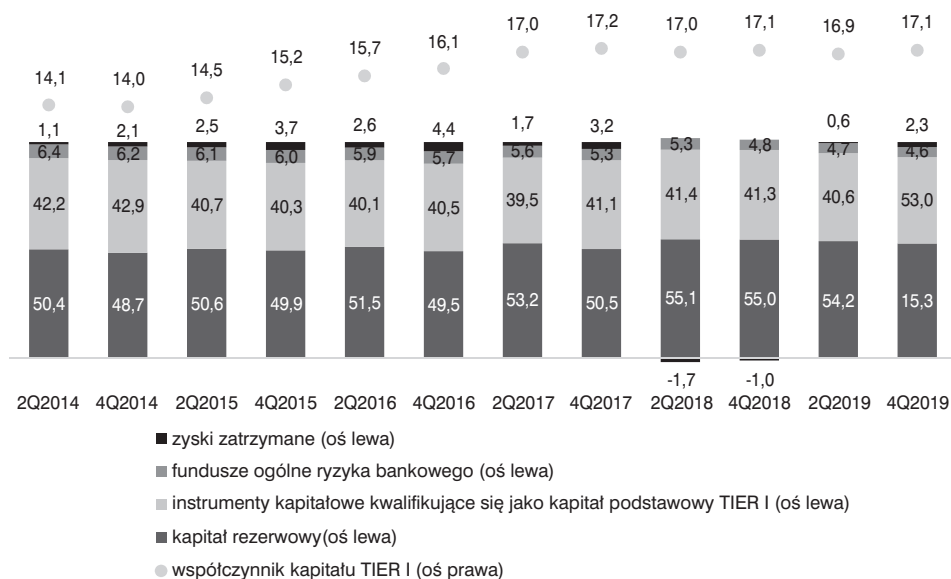


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

Analizując strukturę Tier I (CET1), można zauważyć, że jego największą część stanowią kapitał rezerwowy oraz instrumenty kapitałowe. Kapitał rezerwowy w 2019 roku stanowił 53% współczynnika CET2, a instrumenty kapitałowe 40% (w 2014 roku było to odpowiednio 50,4 oraz 42,2%). Dodatkowo w skład Tier I wchodzi fundusze ogólne ryzyka

bankowego i zyski zatrzymane (rys. 2). Na wzrost współczynnika Tier I w badanym okresie (2014–2019) wpłynął głównie wzrost kapitału rezerwowego i zysków zatrzymanych. Z kolei wzrost poziomu zysków zatrzymanych miał odzwierciedlenie we wzroście funduszy własnych, co jest również widoczne w poziomie współczynnika TCR.

Rysunek 2. Struktura współczynnika kapitału TIER I w latach 2014–2019 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

Określenie struktury ryzyka bankowego ma istotne znaczenie w zarządzaniu i monitorowaniu poziomu ryzyka, a tym samym zarządzaniu kosztami banku. Właściwe zarządzanie ryzykiem bankowym wpływa na utrzymanie dobrej jakości portfela kredytowego. Ograniczanie kosztów związanych z danym ryzykiem pozwala bankom zwiększyć akcję kredytową, co przekłada się na wzrost przychodów ze sprzedaży. Co więcej wolne środki finansowe mogą być inwestowane na rynku kapitałowym lub przeznaczane na rozwój, np. udoskonalanie systemów bankowych, zatrudnienie wykwalifikowanej kadry, udoskonalanie narzędzi udostępnianych klientom w bankowości elektronicznej. Wpływa to na wzrost konkurencyjności na rynku międzybankowym i przekłada się na wynik finansowy poprzez pozyskanie nowych klientów i utrzymanie zadowolenia stałych klientów.

Ryzyko bankowe określane jest poprzez wartość aktywów ważonych ryzykiem z wykorzystaniem metod standardowych, poprzez sumę iloczynów ekspozycji z tytułu danego ryzyka i przypisanej, odgórnie ustalonej wagi ryzyka lub zaawansowanych metod statystycznych. Są one oparte na skomplikowanych algorytmach, wypracowanych na podstawie wewnętrznych obserwacji

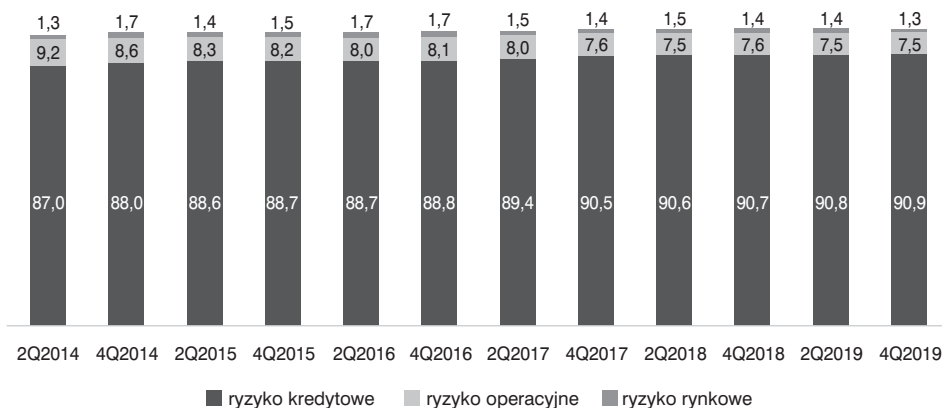
i specyfiki danego banku, umożliwiających samodzielną kalkulację wag ryzyka poszczególnych ekspozycji. Przeważającym rodzajem ryzyka w działalności bankowej jest ryzyko kredytowe, którego udział w łącznym ryzyku bankowym, rozumianym jako udział aktywów ważonych ryzykiem z tytułu ryzyka kredytowego w łącznej wartości aktywów ważonych ryzykiem, w 2019 roku wyniósł 90,9%, co oznacza wzrost o 2,9 pp. w porównaniu z rokiem 2014. Udział ryzyka operacyjnego (aktywa ważone ryzykiem z tytułu ryzyka operacyjnego) w 2019 roku stanowił 7,5% (8,6% w roku 2014), a ryzyka rynkowego (aktywa ważone ryzykiem z tytułu ryzyka rynkowego) 1,3% (1,7% w roku 2014). Warto zauważyć, że w badanym okresie ryzyko kredytowe utrzymuje się w trendzie wzrostowym, ryzyko operacyjne zaś w spadkowym (rys. 3). Nieznaczny wzrost udziału ryzyka kredytowego związany jest z niewielkim przyrostem akcji kredytowej. Obserwowana jest również poprawa jakości portfela kredytowego, co może wpływać na ograniczanie generowanych kosztów (Bukowski i in., 2014).

Do oceny ryzyka kredytowego banki stosują dwie metody: metodę standardową (SA) oraz metodę wewnętrznych ratingów (IRB). Szacowanie ryzyka z wykorzystania

niem metody standardowej determinowane jest przez wykorzystanie zewnętrznej oceny kwalifikowanej agencji ratingowej, z kolei metoda wewnętrznych ratingów pozwala na wykorzystanie wewnętrznych modeli ratingowych budowanych na podstawie obserwacji ryzyka kredytowego portfela. Metoda IRB może być stosowana po uzyskaniu przez bank zgody Komisji Nadzoru Finansowego. W polskim sektorze banko-

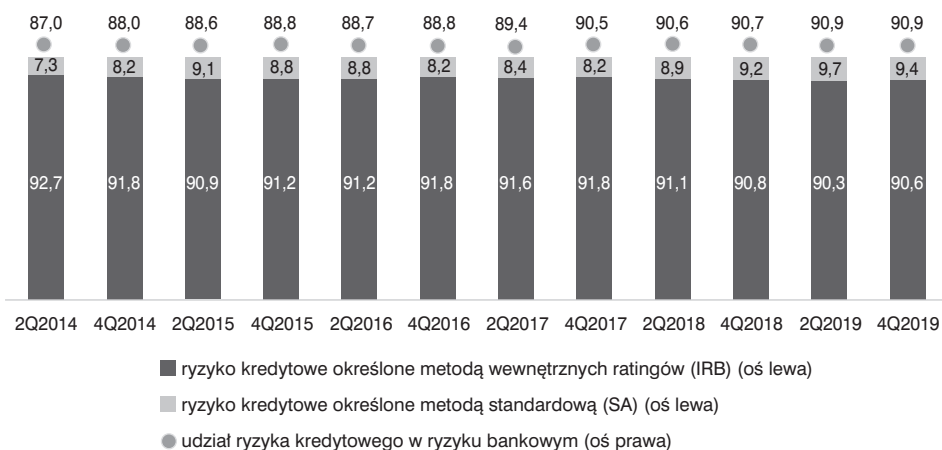
wym do szacowania ryzyka kredytowego stosowana jest głównie metoda standardowa, która w 2019 roku stanowiła 90,6% (91,8% w roku 2014). Natomiast metoda IRB w 2019 roku stanowiła 9,4% (8,2% w roku 2014). Na przestrzeni badanego okresu obserwujemy trend spadkowy w stosowaniu metody standardowej, wzrostowy zaś w przypadku metody wewnętrznych ratingów (rys. 4).

Rysunek 3. Struktura ryzyka sektora bankowego w Polsce w latach 2014–2019 [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Rysunek 4. Struktura ryzyka kredytowego z uwzględnieniem metody szacowania w latach 2014–2019 [%]

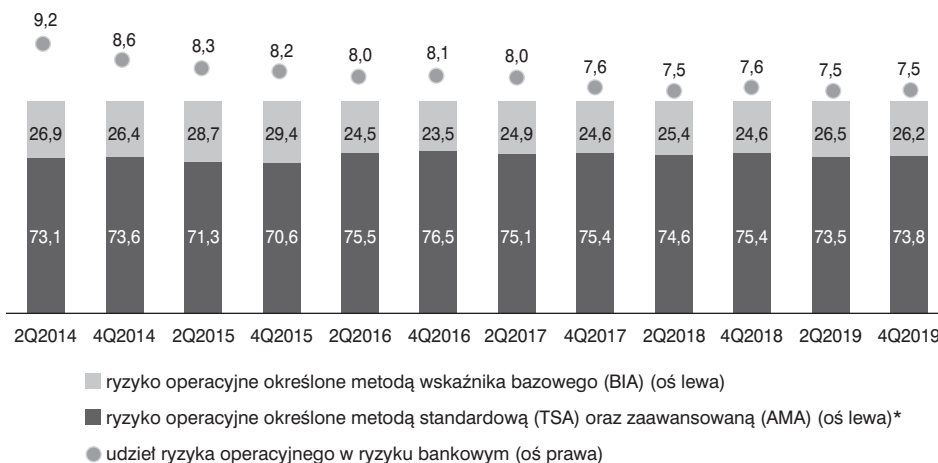


Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z Nową Umową Kapitałową ryzyko operacyjne może być szacowane jedną z trzech metod: podstawowego wskaźnika (BIA), standardową (TSA), alternatywną metodą standardową (ASA) oraz zaawansowaną (AMA). Ogólny udział ryzyka operacyjnego w ryzyku bankowym w badanym okresie utrzymuje się

w trendzie spadkowym. Jeśli spojrzymy na strukturę ekspozycji na ryzyko operacyjne w podziale na rodzaj metody szacowania, to w 2019 roku metoda standardowa i zaawansowana stanowiły 73,8% (73,6% w roku 2014), a metoda wskaźnika bazowego 26,2% (26,4% w roku 2014) (rys. 5).

Rysunek 5. Struktura ryzyka operacyjnego z uwzględnieniem metody szacowania w latach 2014–2019 [%]



* z uwagi na brak danych odnośnie do udziału metody standardowej i zaawansowanej w szacowaniu ryzyka operacyjnego udział metod został przedstawiony łącznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

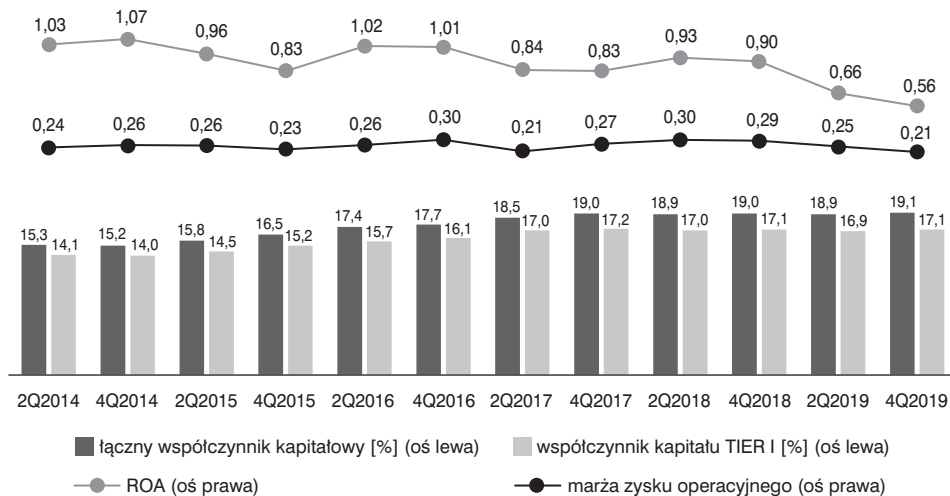
Łączny współczynnik kapitałowy oraz współczynnik kapitału Tier I w analizowanym okresie utrzymują się w trendzie wzrostowym, natomiast wskaźnik ROA oraz marża zysku operacyjnego pozostają w trendzie spadkowym, gdzie w 2019 roku wyniosły odpowiednio 0,56 i 0,21 (1,07 i 0,26 w roku 2014) (rys. 6). Na spadek wskaźników mógł wpłynąć wprowadzony w 2016 r. podatek bankowy, który w pewnym stopniu obciążał finanse banków. Ponadto od dłuższego czasu polskie banki działają w warunkach niskich stóp procentowych, co również wpływa na ich wynik finansowy. Kolejną istotną kwestią jest ustawowe obniżenie maksymalnej stawki opłaty *interchange*, gdzie 1 stycznia 2014 r. weszła w życie ustawa z 30 sierpnia 2013 r. o zmianie ustawy o usługach płatniczych, z terminem wykonania od 1 lipca 2014 r., która wprowadziła obniżkę maksymalnej stawki opłaty *interchange* do poziomu

0,5% wartości transakcji w odniesieniu do kart debetowych i kredytowych. 29 stycznia 2015 r. weszła w życie kolejna ustawa, z 28 listopada 2014 r. o zmianie ustawy o usługach płatniczych, która wprowadziła obniżkę stawki *interchange* do poziomu 0,2% dla kart debetowych oraz 0,3% dla kart kredytowych. Spadek opłaty *interchange* miał wpływ na spadek przychodów banków w tym obszarze. Dodatkowo, regulacje wprowadzone ustawą z dnia 9 października 2015 r. o wsparciu kredytobiorców, którzy zaciągnęli kredyt mieszkaniowy i znajdują się w trudnej sytuacji finansowej, będąca odpowiedzią na problem związany z portfelem kredytów frankowych, również miały negatywny wpływ na wynik finansowy banków (Krawczyk, Klepacz, Ożdżeńska i Tochmański, 2015). W sprawie kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich kluczowe znaczenie miał wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej

(TSUE) w sprawie państwa Dziubaków, gdzie Sąd Okręgowy w Warszawie wystąpił z pytaniem prejudycjalnym odnośnie do zastosowania przez bank Raiffeisen nieważnego postanowienia umownego, które dotyczyło przeliczania zadłużenia z polskich złotych na franka szwajcarskiego przy kredycie indeksowanym do waluty obcej. TSUE opowiedział się po stronie kredytobiorców, wskazując, że zgodnie z regulacjami Unii Europejskiej zapisy powinny zostać anulowane. Co więcej istnieje możliwość unieważnienia tych umów w sytuacji, gdy zmieni to ich charakter. Taka wykładnia prawna mogła doprowadzić do wzrostu kosztów banków (m.in. wzrost rezerw na sprawy sporne). Kolejnym istotnym czynnikiem obciążającym wynik finansowy ban-

ków było zawieszenie przez KNF, w dniu 21 listopada 2015 r., działalności największego banku spółdzielczego (Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie) oraz wystąpienie do Sądu Rejonowego dla m. st. Warszawy z wnioskiem o ogłoszenie jego upadłości, przez co banki zostały zobligowane do wniesienia dodatkowych wpłat na rzecz BFG, w związku z obowiązkiem wypłaty środków gwarantowanych zgromadzonych w tym banku. Powyższe dane finansowe (rys. 6) odnośnie do ryzyka bankowego i wskaźników rentowności sektora bankowego nie pozwalają jednoznacznie ocenić zawiązku pomiędzy wzrostem TCR i Tier I a spadkiem marży zysku operacyjnego oraz ROA, niezbędna jest zatem głębsza analiza statystyczna.

Rysunek 6. Wymogi kapitałowe a ROA i marża zysku operacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

6. Podsumowanie

W działalności bankowej możemy wyróżnić trzy kategorie ryzyka: ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne i ryzyko rynkowe. Ryzyko kredytowe ze względu na specyfikę sektora przeważa w działalności bankowej. Podstawowym zadaniem banków jest m.in. udzielanie kredytów, które generują przychody w postaci zysku odsetkowego. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest istotnym elementem zachowania bezpieczeństwa gromadzonych danych,

ale również pozwala zapewnić jakościowy i efektywny system bankowy umożliwiający prowadzenie działalności w różnych obszarach, np. zarządzanie, monitoring, sprzedaż. Z kolei monitoring ryzyka rynkowego pozwala ocenić wpływ czynników rynkowych na portfel kredytowy i płynność banku. Dlatego w zarządzaniu portfelem kredytowym ważna jest mitygacja ryzyka, a nie jego likwidowanie. Banki powinny dbać o jakość swoich portfeli kredytowych m.in. poprzez utrzymywanie długookresowych relacji, lepszą znajomość i moni-

toring sytuacji gospodarczej klientów, podejmowanie racjonalnych, nieszablonych decyzji uzależnionych od specyfiki sytuacji. Dane finansowe, w odniesieniu do wymogów kapitałowych, pokazują jak istotne znaczenie w działalności bankowej ma ryzyko kredytowe, dlatego tak ważne jest utrzymywanie przez banki odpowiedniej jakości portfeli kredytowych, co ma odzwierciedlenie w ponoszonych w przeszłości kosztach. Ograniczanie ryzyka bankowego jest istotnym czynnikiem w utrzymaniu stabilnego systemu finansowego, szczególnie w krajach, gdzie system gospodarczy oparty jest na systemie zorientowanym bankowo. Dodatkowo w analizowanej literaturze opartej na badaniach empirycznych nie znaleziono dowodów potwierdzających, iż wymogi kapitałowe wpływają na wzrost poziom ryzyka bankowego.

Zbyt restrykcyjne regulacje mogą obciążać banki, pod względem dodatkowych kosztów, np. wyższe koszty związane zarówno z wynagrodzeniem dla dodatkowej kadry pracowniczej, jak i zawiązywanie wyższych rezerw. Dlatego ważne jest zachowanie równowagi, tak aby nadmierne nie obciążać sektora bankowego, który jest głównym filarem w finansowaniu polskich przedsiębiorstw. Przegląd literatury w zakresie regulacji makroostrożnościowych obligujących banki do utrzymywania odpowiedniego poziomu kapitałów własnych, potwierdza ich funkcję jako formy zabezpieczenia ryzyka bankowego.

Dane finansowe dotyczące wymogów kapitałowych i metod ich szacowania potwierdzają, że banki prowadzące działalność w Polsce korzystają głównie ze standardowych metod, które są mniej kosztochłonne niż zaawansowane. Metody zaawansowane szacowania ryzyka oparte są na rozbudowanych algorytmach, co wymaga odpowiednio dostosowanego systemu informatycznego, wykwalifikowanej kadry oraz akceptacji Komisji Nadzoru Finansowego. Może to świadczyć o poziomie rozwoju technologicznego polskiego sektora bankowego, co dodatkowo może wiązać się z ograniczonymi środkami finansowymi na rozwój tego obszaru bankowości lub brakiem wykwalifikowanej kadry pracowników na rynku pracy.

Regulacje makroostrożnościowe mają istotne znaczenie w utrzymaniu stabilności sektora bankowego, co sprzyja wypełnianiu podstawowej funkcji banków jako

instytucji zaufania publicznego oraz ograniczaniu ryzyka systemowego. Założeniem Nowej Umowy Kapitałowej jest poprawa jakości portfela kredytowego banków oraz zapobieganie ich upadkom, które wpływają destruktywnie na cały system finansowy. Nowa Umowa Kapitałowa została wprowadzona w odpowiedzi na kryzys finansowy z 2008 r. spowodowany upadkiem banku Lehman Brothers. Należy jednak zauważyć, że jego współczynnik adekwatności kapitałowej przed ogłoszeniem bankructwa znajdował się na poziomie znacznie przewyższającym minimalne normy, wymagane przez nadzór bankowy. Odpowiednie dokapitalizowanie banków nie stanowi rozwiązania problemu, należy zwrócić również uwagę na właściwe zarządzanie ryzykiem bankowych.

Bibliografia

- Akins, B., Dou, Y. & Ng, J. (2017). Corruption in bank lending: the role of timely loan loss recognition. *Journal of Accounting and Economics*, 63(2-3), 454-478. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.08.003>.
- Acharya V.V. & Ryan S.G. (2016). Banks' financial reporting and financial system stability. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 277-340. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12114>.
- Ahmed, A.S., Takeda, C. & Thomas, S. (1999). Bank loan loss provisions: a reexamination of capital management, earnings management and signaling effects. *Journal of Accounting and Economics*, 28(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(99\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(99)00017-8).
- Altunbas, Y., Carbo, S., Gardener, E.P.M. & Molyneux, P. (2007). Examining the Relationships between Capital, Risk and Efficiency in European Banking. *European Financial Management*, 13(1), 49-70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00285.x>
- Barth, J.R., Caprio, G. & Levine, R. (2004). Bank regulation and supervision: what works best?. *Journal of Financial Intermediation*, 13(2), 205-248. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2003.06.002>.
- Barth, J.R., Caprio, G. & Levine, R. (2008). *Rethinking Bank Regulation. Till Angels Govern*. Cambridge University Press.
- Beatty, A. & Liao, S. (2011). Do delays in expected loss recognition affects banks' willingness to lend?. *Journal of Accounting and Economics*, 52(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.02.002>.
- Berger, A.N., Herring, R.J. & Szego, G.P. (1995). The role of capital in financial institutions. *Journal*

- of *Banking & Finance*, 19(3-4), 393-430. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(95\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0378-4266(95)00002-X).
- Berger, A.N., Klapper, L.F. & Turk-Ariss, R. (2009). Bank Competition and Financial Stability. *Journal of Financial Services Research*, 35, 99–118. <https://doi.org/10.1007/s10693-008-0050-7>.
- Blum, J. (1999). Do capital adequacy requirements reduce risks in banking. *Journal of Banking and Finance*, 23(5), 755–771. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00113-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00113-7).
- Brown, K., Jha, R. & Pacharn, P. (2015). Ex ante CEO severance pay and risk-taking in the financial services sector. *Journal of Banking & Finance*, 59, 111–126. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.027>.
- Bukowski, S., Flejterski, S., Marcinkowska, M., Wdowiński, P. & Zygierewicz, M. (2014). *Wpływ regulacji sektora bankowego na wzrost gospodarczy – wnioski dla Polski. Materiały i Studia nr 305*. Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny. 19–89.
- Cichorska, J., Garczyński, D., Iwańczuk-Kaliska, A., Jurkowska, A., Kil, K., Klimontowicz, M., Kotliński, G., Losiewicz-Dniestrzańska, E., Milic-Czeraniak, R., Musiał, M., Pawłowski, M., Pettersen-Sobczyk, M., Pluskota, P., Skibińska-Fabrowska, I., Świderska, J. & Świecka, B. (2017). *Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFCB 3E*. (M. Klimontowicz, Red.; wyd.I). ZBP.
- Cicirko, T. (2012). *Efektywne zarządzanie kapitałem banku komercyjnego w Polsce w świetle standardów adekwatności kapitałowej*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- EBF (2010). *Principles for a successful future of banking in Europe*. EBF. https://silo.tips/queue/principles-for-a-successful-future-of-banking-in-europe?&queue_id=-1&v=1660816955&u=MTkzLjAuMTI2LjIx.
- Gavalas, D. & Syriopoulos, T. (2014). Basel III and its effects on banking performance: investigating lending rates and loan quantity. *Journal of Finance and Bank Management*, 2(3), 17–52. <https://doi.org/10.15640/jfbm.v2n3-4a2>
- Hasan, M.M., Cheung, A.W.K. & Taylor, G. (2020). Financial statement comparability and bank risk-taking. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(3). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2020.100206>.
- Hull, J.C. (2021). *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN. s. 296.
- Iwanicz-Drozdowska, M. (2012). *Zarządzanie finansowe bankiem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jutasompakorn, P., Lim, C.Y., Ranasinghe, T. & Ow Yong, K. (2021). Impact of Basel III on the discretion and timeliness of Banks' loan loss provisions. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 17(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2021.100255>.
- Kowalik, M. (2002). Ryzyko w dzielności bankowej. *Zeszyty Naukowe*, 565, 161–174.
- Krawczyk R., Klepacz R., Oździeńska E. & Tochmański A., (2015). *Analiza skutków obniżenia opłaty interchange w Polsce*. NBP, Departament Systemu Płatniczego. Warszawa 2015.
- Mishkin, F.S. (2010). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets* (wyd. 9). Pearson Education Limited.
- Ng, J. & Roychowdhury, S. (2014). Do loan loss reserves behave like capital? Evidence from recent bank failures. *Review of Accounting Studies*, 19(3), 1234–1279. <https://doi.org/10.1007/s11142-014-9281-z>.
- OECD (2010). Policy framework for effective and efficient financial regulation: General guidance and high-level checklist. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(2), 267–321. <https://doi.org/10.1787/fint-2009-5kmn0vkxwng1>. Pozyskano z: www.oecd.org/dataoecd/28/49/44362818.pdf.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33(7), 1340–1350. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.02.001>.
- Polański, Z. & Woźniak, B. (2008). *System finansowy w Polsce* (T. 1). PWN.
- Rime, B. (2001). Capital requirements and bank behaviour: Empirical evidence for Switzerland. *Journal of Banking and Finance*, 25(4), 789–805. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(00\)00105-9](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(00)00105-9).
- Sun, J. & Liu, G. (2014). Audit committees' oversight of bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 40, 376-387. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.12.015>
- Sutorova, B. & Těplý, P. (2013). The impact of Basel III on lending rates of EU banks. *Czech Journal of Economics and Finance*, 63(3), 226–243.
- Vyas, D. (2011) The timeliness of accounting write-downs by U.S. financial institutions during the financial crises of 2007–2008. *Journal of Accounting Research*, 49(3), 823–860. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00410.x>.

Wpływ inwestycji infrastrukturalnych na rozwój sektora kolejowego w krajach Unii Europejskiej

Krzysztof Jaworski*

Identyfikacja transportu kolejowego, jako kluczowego dla funkcjonowania zrównoważonego i efektywnego systemu transportowego, skutkuje wskazaniem na poziomie polityki zarówno Unii Europejskiej (UE), jak i poszczególnych państw członkowskich konieczności zwiększania roli tego środka transportu. Polityka ta przekłada się na silne wsparcie finansowe alokowane w sektorze transportu, m.in. w formie finansowania inwestycji infrastrukturalnych. Podejmowanie takich działań rodzi pytanie o efektywność wsparcia i jego wpływ na stan sektora transportu. W przeprowadzonym badaniu przeanalizowano wpływ wsparcia publicznego na transport kolejowy w odniesieniu do szeregu wskaźników, opisujących stan tego sektora. Analiza objęła ocenę wpływu wsparcia inwestycji infrastrukturalnych. Wyniki wskazują na znaczne zróżnicowanie efektów pomiędzy poszczególnymi państwami, wykazując niejednorodny wpływ zmiennej na wskaźniki odnoszące się do pracy przewozowej (pasażero-kilometry i tona-kilometry). Kraje silniej wspierające inwestycje infrastrukturalne co do zasady charakteryzują się lepszymi wynikami w zakresie opisywanych wskaźników. Niemniej siła wpływu inwestycji na pracę przewozową jest mocno zróżnicowana, co wskazuje na konieczność zwiększania efektywności tej formy wsparcia sektora kolejowego w poszczególnych krajach.

Słowa kluczowe: transport kolejowy, inwestycje infrastrukturalne, efektywność, inwestycje publiczne

Nadesłany: 24.02.2021 | Zaakceptowany do druku: 18.10.2021

Impact of Infrastructural Investments on the Development of the Railway Sector in the European Union Countries

Identification of railway transport as a key element of sustainable and effective transport showcases the necessity of strengthening the role it plays, both on the EU policy level as well as in the EU Member States. The consequence of such a policy is strong financial support allocated to the railway sector, e.g. in the form of infrastructural investments. This leads to questions on the efficiency of such support and its influence on the railway sector. In this respect, the analysis of the public support impact on railway transport in relation to variables describing the condition of this sector has been conducted. The analysis was focused on the evaluation of the impact of railway infrastructure investments. The results indicate significant differences in the effects among particular countries, illustrating the heterogeneous impact of an independent variable on measures concerning transport performance in passenger and freight services (passenger-kilometre and tonne-kilometre). Countries with higher support for

* **Krzysztof Jaworski** – mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-4000-022X>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: Krzysztof.jawor@wz.uw.edu.pl.

infrastructure investments, in general, achieve better results in respect to the above-mentioned measures. Nevertheless, the strength of this impact is highly differential, which indicates the necessity of increasing the efficiency of infrastructural investments in the railway sector in particular countries.

Keywords: railway, infrastructural investments, efficiency, public investments.

JEL: R420

1. Wstęp

Wpływ transportu na gospodarkę był wcześniej wielokrotnie analizowany i jakkolwiek możliwe jest wskazanie badań świadczących zarówno o pozytywnym, jak i negatywnym wpływie inwestycji transportowych na gospodarkę (Hoyle 1973; Gherghina i in. (2018)), tak nie ulega wątpliwości, że przeważająca część badań wykazuje istotny pozytywny efekt (Bhatta 2003). Niezależnie od powyższych wyników i innych badań w tym zakresie, jako paradygmat nie wzbudzający wątpliwości należy przyjąć, że sieć transportowa jest niezbędna dla funkcjonowania gospodarki (Banister, 2012). Jednocześnie kwestia zaangażowania państwa w rynek kolejowy jest szczególnie interesująca, biorąc pod uwagę model funkcjonowania tego sektora w Unii Europejskiej, opierający się w dominującej części na infrastrukturze będącej własnością państwa, przy równoczesnej stopniowej i systematycznej liberalizacji dostępu do infrastruktury oraz dążeniu do konkurencyjności przewozów (Esposito i in. 2020).

Wzrost kosztów zewnętrznych rosnącej mobilności społeczeństw (np. hałasu czy wypadków) znalazł odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych (Mayeres i in., 1996). Na poziomie UE pierwsze sygnały o konieczności wzrostu znaczenia transportu kolejowego znalazły się w Komunikacie Komisji Wspólnot Europejskich pt.: „Rozwój wspólnej polityki transportowej – globalne podejście do budowy Wspólnotowych ram zrównoważonej mobilności” z 1992 r. (COM[92] 494 final). W dokumencie wskazano, że rozwój wspólnej polityki transportowej musi odpowiadać na wyzwania środowiskowe i efekty eksploatacji zasobów naturalnych. Idea ta była rozwijana w kolejnych dokumentach Komisji Europejskiej poprzez „Białą Księgę: Europejska Polityka Transportowa do 2010 r. czas decyzji” z 2001 r. (COM[2001] 370 final), „Plan utworzenia jednolitego europejskiego

obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu” z 2011 r. (COM[2011] 144 final) aż do „Strategii na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności – europejski transport na drodze ku przyszłości” z 2020 r. (COM[2020] 789 final). Identyfikacja tak określanego kierunku rozwoju systemu transportowego jako pożądanego następowała także na poziomie poszczególnych krajów członkowskich UE. Znajduje to odzwierciedlenie w wysokim poziomie inwestycji w infrastrukturę kolejową, który w okresie 2005–2015 osiągał średnio ok. 45 mld EUR.

Mając na uwadze poziom wydatków na wsparcie sektora kolejowego oraz dążenie do realizacji celów polityki transportowej poprzez zwiększenie udziału kolei w transporcie w UE, zasadne jest przeanalizowanie efektywności wydatkowania środków na ten cel. Dokonane badanie ma na celu określenie efektów finansowania infrastruktury oraz wskazanie państw, w których nakłady na inwestycje generują najwyższą wartość dodaną. Celem artykułu jest określenie w jakim stopniu inwestycje infrastrukturalne w sektorze kolejowym mogą mieć realny wpływ na zmianę strategicznych wskaźników opisujących sektor kolejowy. Jak wskazał Bannister (2012), oraz co jest naturalną obserwacją, możliwość realizacji przewozów w zakresie każdej z gałęzi transportu wymaga istnienia właściwej infrastruktury. Mając na uwadze powyższe, podjęto decyzję o ograniczeniu badań jedynie do relacji inwestycji infrastrukturalnych ze wskaźnikami dotyczącymi pracy przewozowej. Ponadto istotnym argumentem w kontekście tej decyzji jest mnogość wskaźników wpływających na efektywność wykorzystania sektora kolejowego w poszczególnych państwach. Zakładać należy, że istotny wpływ na pracę przewozową mogą mieć m.in. wsparcie w ramach PSO (*Public Service Obligation*), nierównowaga konkurencyjna pomiędzy drogami

i kolejną czy oferty przewozowe. Niemniej pozyskanie kompletnych i spójnych danych w wielu przypadkach jest znacząco utrudnione i wymaga długotrwałej kwerendy wszystkich dostępnych źródeł w poszczególnych krajach. Przeprowadzone badania stanowiąc będą podstawę do dalszych prac analitycznych odnoszących się do kolejnych, istotnych wskaźników wpływających na wykorzystanie transportu kolejowego, pozwalając na systematyczną rozbudowę bazy danych i przygotowanie modeli, wskazujących, które zmienne w największym stopniu wpływają na wykorzystanie i efektywność sektora kolejowego.

Do weryfikacji empirycznej hipotez wywodzących się z przedstawionego problemu badawczego zostanie wykorzystana metodologia mieszana – wyniki badań zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Badania jakościowe oparto na analizie opisowej, a badania ilościowe z kolei obejmować będą metodę systematyzacji informacji statystycznych, opartą na analizie źródłowych danych statystycznych, metodologię statystycznej zależności, w tym między innymi modeli panelowych *fixed effect* oraz *random effect* (efekt stały, efekt losowy).

2. Geneza, zakres i skala oddziaływania państwa w sektorze kolejowym

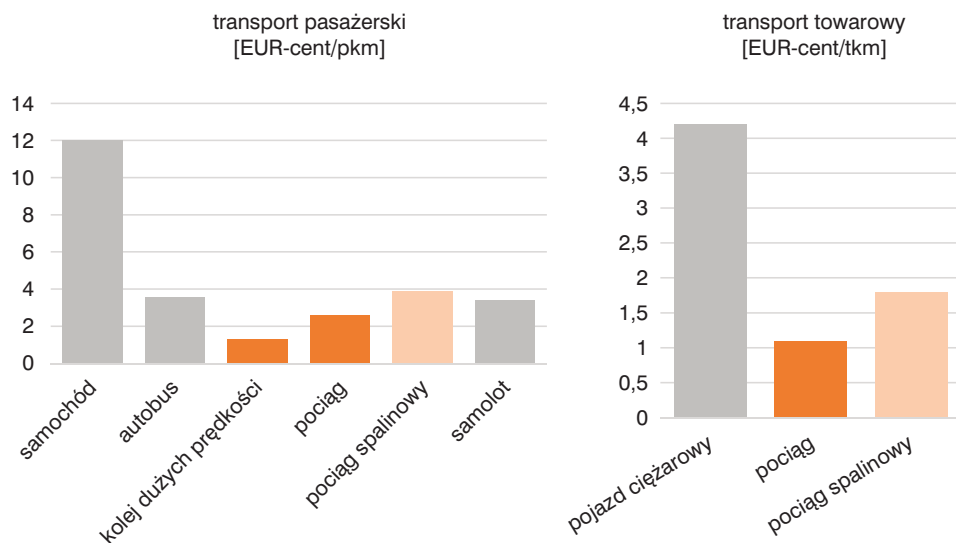
2.1. Sektor kolejowy istotnym elementem rozwoju społeczno-gospodarczego

Ogólny konsensus w traktowaniu transportu jako kluczowego dla społeczeństwa i gospodarki ukształtował się na poziomie polityk krajowych i znajduje wyraz m.in. w wydatkach publicznych alokowanych dla tego sektora. Zgodnie z danymi publikowanymi przez Europejski Urząd Statystyczny średnie wsparcie transportu środkami publicznymi w UE w 2018 r. wyniosło 2% PKB (Eurostat, *tabele gov_10a_exp, 2020*). Poziom wydatków jest stabilny i w okresie 2001–2018 wahał się w przedziale –0,2 pp. i +0,3 pp. Jednocześnie jest dość zróżnicowany w poszczególnych krajach osiąga-

jąc w 2018 r. poziom 0,7% PKB na Cyprze i 4,4% PKB na Węgrzech. W ramach wspomnianej kategorii statystycznej, zgodnie z metodologią COFOG (*Classification of the Functions of Government*), uwzględnia się wydatki publiczne, włączając w szczególności: użytkowanie, budowę i utrzymanie systemów transportowych w następujących sektorach: drogowym, wodnym (żegluga śródlądowa i transport morski), kolejowym, lotniczym oraz rurociągowym. Wydatki publiczne na transport średnio w krajach UE w 2018 r. (Eurostat, *tabele gov_10a_exp, 2020*) stanowiły piątą pozycję (na 69 możliwych) w podkategoriach COFOG, ustępując jedynie wydatkom związanym z zabezpieczeniem emerytalnym i zdrowotnym.

Globalny wzrost potrzeb transportowych spowodował rosnącą presję na środowisko naturalne i jakość życia szczególnie w obszarach zurbanizowanych i przemysłowych (np. Chapman, 2007; Cahill, 2010; Vierth i Merkel, 2020). Efektem pojawiających się wyzwań było m.in. zidentyfikowanie kluczowej roli kolei w dążeniu do utworzenia efektywnego i zrównoważonego systemu transportowego. Sektor kolejowy może być określany jako zrównoważony w porównaniu z innymi wykorzystywanymi środkami transportu w zróżnicowanym ujęciu. Przykładowo Schrotten i in. (2019) przedstawiają obliczenia kosztów zewnętrznych poszczególnych środków transportu, uwzględniając m.in. koszty wypadków, zanieczyszczenia powietrza czy generowanego hałasu. Dla pasażerskiego transportu kolejowego koszt pasażerokilometra (pkm) wyniósł 1,3 eurocenta w przypadku kolei dużych prędkości oraz 2,6 eurocenta dla zelektryfikowanej kolei konwencjonalnej, w porównaniu z 3,4 eurocentami w transporcie lotniczym i 12 eurocentami w transporcie samochodowym. W transporcie towarowym, odnosząc się do kosztu tonokilometra (tkm), różnica wyniosła 3,1 eurocenta – 1,1 eurocenta w transporcie kolejowym i 4,2 eurocenta w transporcie samochodowym.

Rysunek 1. Koszty zewnętrzne w transporcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schrotten i in., 2019.

Pod względem efektywności energetycznej transport kolejowy jest także najmniej energochłonnym środkiem transportu. Lipsy i Schipper (2013) oraz Pomykała (2018) wskazywali znacząco niższą konsumpcję energii w przeliczeniu na pkm w sektorze kolejowym, niż ma to miejsce w przypadku transportu drogowego czy lotniczego. Pomimo ewidentnych dowodów wskazujących, że transport kolejowy jest najbardziej zrównoważoną, masowo wykorzystywaną formą transportu, druga połowa XX wieku przyniosła istotną zmianę sposobu i poziomu wykorzystania poszczególnych form transportu. W szczególności bezprecedensowy rozwój mobilności indywidualnej, lotnictwa oraz masowego transportu morskiego przeformułowały drastycznie dotychczasowy podział modalny. Transport kolejowy w sektorze pasażerskim jest zmuszony konkurować obecnie z szybkim transportem lotniczym, a w sektorze towarowym z wydajnym transportem morskim, w obu

tych segmentach jednocześnie współzawodnicząc z elastycznym i konkurencyjnym kosztowo (dla użytkownika) transportem samochodowym.

Thompson (2003) zaproponował macierz modeli systemów kolejowych na świecie, różnicując je pod względem zaangażowania kapitału prywatnego oraz struktury organizacyjnej. Pod względem własnościowym wyróżnił struktury publiczne: mieszane (koncesje i franczyzy) oraz prywatne. Jednocześnie, mając na uwadze strukturę sektora w odniesieniu do infrastruktury i organizacji przewozów, wyróżnił modele zintegrowane, w znacznym stopniu zintegrowane z wydzielonymi mniejszymi operatorami oraz rozdzielone. Każdy z dziewięciu modeli, powstałych na bazie stworzonej macierzy, może zostać łatwo zidentyfikowany w poszczególnych krajach świata. Thompson w 2003 roku przypisał poszczególne kraje do odpowiednich modeli.

Tabela 1. Macierz struktury i własności w sektorze kolejowym

		Zaangażowanie kapitału prywatnego		
		publiczny	partnerstwo (koncesja lub franczyza)	prywatny
Struktura	zintegrowany	CHN, RUS, IND, HUN, KOR	South America, Africa	NZL, część rynku w BRA i CHL
	dominujący zintegrowany, odseparowani mniejsi operatorzy	USA (Amtrak), JPN (towarowy), CAN (krajowy)	MEX, IND (towarowy)	JPN, CAN
	rozdzielony	EU, CHL (pasażerski)	SWE (podmiejski), POL (LHS)	GBR, POL i ROU (towarowy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thompson, 2003.

W UE pod względem struktury funkcjonuje model rozdzielony – wynika to m.in. z celów i efektów polityki transportowej na poziomie unijnym dążących do separacji zarządców infrastruktury od przewoźników. Należy jednak równolegle mieć na uwadze, że udział prywatnych przewoźników i sytuacja rynkowa jest do pewnego stopnia odmienna w poszczególnych krajach. Działania zmierzające do wdrożenia modelu rozdzielnego, podejmowane w ramach postępującej demonopolizacji rynku przewozów kolejowych, oparte są na tzw. pakietach kolejowych, czyli działaniach legislacyjnych odnoszących się do sektora kolejowego. Pierwszy z nich, zwany I pakietem kolejowym został przyjęty w 2001 roku i wdrażał trzy dyrektywy, natomiast najnowszy, czwarty pakiet został przyjęty w 2016 r. i jest obecnie wprowadzany w życie. Obejmuje on sześć aktów legislacyjnych, ujętych w tak zwane filary: techniczny i rynkowy. Wprowadzane na przestrzeni lat rozwiązania wymusiły rozdzielenie przewoźników od zarządców infrastruktury oraz zmierzają w stronę zwiększenia konkurencji pomiędzy przewoźnikami. Przywołane wcześniej pakiety kolejowe oraz dokumenty formułujące cele polityki transportowej, pierwotnie Wspólnot Europejskich, a obecnie UE, uzupełnione były dokumentami określającymi kwestie standardów infrastruktury kolejowej, pozwalających na osiągnięcie interoperacyjności systemu kolejowego na terenie UE. Obecne zróżnicowanie systemów bezpieczeństwa, zarządzania czy pro-

wadzenia ruchu utrudniają znacząco dostęp przewoźników do sieci w innych krajach. Interoperacyjność, rozumiana jako spójność techniczna zapewniająca możliwość prowadzenia ruchu jednym pojazdem kolejowym na odcinkach sieci w poszczególnych państwach członkowskich UE, została pierwotnie określona dla kolei dużych prędkości (Dyrektywa Rady 96/48/WE z dnia 23 lipca 1996 r. w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei dużych prędkości), a następnie dla kolei konwencjonalnych (Dyrektywa 2001/16/WE Parlamentu Europejskiego I Rady z dnia 19 marca 2001 r. w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei konwencjonalnych). Dokumenty te były systematycznie aktualizowane i najnowsza wersja obejmująca oba wcześniej rozdzielone obszary stanowi element filaru technicznego IV pakietu kolejowego. Szczegółowe wymagania techniczne określone są w Technicznych Specyfikacjach Interoperacyjności (TSI – *Technical Specifications for Interoperability*) dla poszczególnych obszarów, np.: infrastruktury, taboru kolejowego, hałasu, systemów zarządzania i sygnalizacji.

Zarówno kryteria oraz cele polityczne, jak i określone wymogi techniczne wymagały i w dalszym ciągu wymagają przeformułowania roli państwa w sektorze kolejowym, w kierunku zapewnienia stosownych warunków dla przewoźników (także prywatnych), czyniąc zagadnienie efektywności inwestycji infrastrukturalnych jeszcze bardziej istotnym.

2.2. Inwestycje publiczne w sektorze kolejowym

Niezależnie od efektów realizowanej polityki transportowej i efektywności modeli systemów kolejowych przyjętych w poszczególnych państwach, wsparcie tego sektora ze środków publicznych stanowi istotny aspekt jego funkcjonowania. Efektywność wsparcia państwa była wielokrotnie analizowana (np. Nijkamp i Poot, 2004). Analizując wpływ publicznych inwestycji infrastrukturalnych w ujęciu globalnym, średnia dodatnia efektywność kapitału publicznego wyniosła 0,2 wśród analizowanych przez Eddingtona (2006) badań. Co prawda, część badań określała ten efekt jako niższy (Kocherlakota i Yi, 1997; Demetriades i Mamuneas, 2001; O’Fallon, 2003; Nijkamp i Poot, 2004) niemniej jednak, jak wskazano w raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) z 2003 roku, wpływ inwestycji publicznych na wzrost gospodarczy jest powszechnie identyfikowany, aczkolwiek określenie jego szczegółowego poziomu jest trudne. Canning i Fay (1993) przeanalizowali stopę zwrotu z infrastruktury transportu drogowego i kolejowego w latach 1960–1985, wskazując, że wahała się ona pomiędzy 5 i 25% rocznie w krajach rozwiniętych i 40–50% w krajach rozwijających się. Aschauer (1989) określił kluczową infrastrukturę transportową jako istotnie wpływającą na produktywność. Esterly i Rebelo (1993), analizując wpływ transportu na rozwój gospodarczy, otrzymali wyniki wskazujące na silną korelację tych wskaźników. Szczegółowe badanie wpływu transportu na gospodarkę UE zostało przeprowadzone przez Gherghine’a i in. (2018). Wyniki wskazywały na dodatni wpływ infrastruktury transportowej (w szczególności kolejowej) na PKB per capita w państwach członkowskich UE oraz dodatni wpływ inwestycji infrastrukturalnych na wzrost gospodarczy. Saboorii in. (2014) po przeanalizowaniu wcześniejszych badań w tym zakresie stwierdzili, że „sektor transportu stanowi niezbędny czynnik umożliwiający wzrost gospodarczy, zapewniając efektywną dystrybucję dóbr i zapewniając mobilność ludności”.

Powyzsze uwarunkowania i efekty inwestycji infrastrukturalnych, w połączeniu z polityką transportową określoną na poziomie UE, dotyczące silniejszego wsparcia sektora kolejowego oraz przyjmowane

na poziomie krajowym polityki i strategii rozwoju transportu, przekładane są na poziomie krajowym na programy inwestycyjne. Przykładowo w Polsce obecna struktura planowania w zakresie polityki transportowej wynika z polityk najwyższego rządu – strategii długoterminowej, tj. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, horyzontalnie określając kierunki rozwoju m.in. w zakresie transportu. Postanowienia strategii długookresowej przekładane są na strategie sektorowe – w przypadku transportu ujęte zostały w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku. Docelowo, założenia nakreślone na poziomach zarówno UE, jak i krajowym, realizowane są w ramach wieloletnich programów inwestycyjnych określających priorytety i zasady realizacji oraz finansowania projektów. Okres realizacji Krajowego Programu Kolejowego do 2023 r., przyjęty pierwotnie przez Radę Ministrów 15 września 2015 r. i zakładający poniesienie nakładów w wysokości 74,22 mld PLN, pokrywa się z okresami budżetów UE i niezbędne będzie w najbliższej przyszłości wypracowanie nowego programu dla perspektywy finansowej 2021–2027. Obok programu inwestycyjnego dedykowanego modernizacji i rozbudowie infrastruktury kolejowej, przyjmowane i realizowane są także inne programy współfinansowane ze środków publicznych, obejmujące utrzymanie infrastruktury kolejowej (Pomoc w zakresie finansowania kosztów zarządzania infrastrukturą kolejową, w tym jej utrzymania i remontów do 2023 roku) oraz modernizację i przebudowę dworców kolejowych (Program Inwestycji Dworcowych na lata 2016–2023).

Podobny model programowania i realizacji inwestycji infrastrukturalnych w sektorze kolejowym występuje także w innych krajach. Można przywołać tu Austrię, gdzie przyjęty w 2020 roku Plan rozbudowy ÖBB (*Ausbauplan ÖBB – Österreichische Bundesbahnen*) przewiduje wydatkowanie 17,5 mld EUR w okresie 2020–2026. Z kolei w Niemczech, również w 2020 roku, podpisano umowę pomiędzy Republiką Federalną Niemiec a spółkami Deutschen Bahn AG. Umowa o realizacji i finansowaniu III (LuFC III – Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung III) określa m.in. poziom wsparcia na wykonanie działań w obszarze infrastruktury kolejowej w okresie 2020–2029. Według jej ustaleń 63,4 mld

EUR przeznaczone będzie na działania modernizacyjne, a dodatkowe 22,8 mld EUR na obszar utrzymania infrastruktury.

Tak wysoki poziom inwestycji w infrastrukturę kolejową potwierdza determinację lub przynajmniej fakt zidentyfikowania tego obszaru jako istotnego w krajowych systemach transportowych. Równocześnie podkreśla to rolę infrastruktury jako kluczowej dla zapewnienia funkcjonowania kolei.

3. Metoda badania

W celu udowodnienia postawionej na wstępie hipotezy oraz biorąc pod uwagę przeprowadzone rozważania teoretyczne, zdecydowano się wybrać do analizy wszystkie kraje członkowskie UE, zapewniające dostępność danych za badany okres. Jak wskazano we wstępie, odstąpiono od wprowadzenia innych niż inwestycje infrastrukturalne zmiennych niezależnych, z uwagi m.in. na trudności z pozyskaniem pełnych i spójnych danych. Wobec powyższego przyjęto założenie, że badanie obejmować będzie jedynie obszary inwestycji infrastrukturalnych i ich wpływy na podstawowe wskaźniki opisujące dynamikę i poziom wykorzystania transportu kolejowego. Wyniki z tak zdefiniowanych badań stanowią podstawę dla dalszych analiz i systematycznego rozszerzania modelu o kolejne zmienne i wskaźniki. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że infrastruktura jest w naturalny sposób niezbędna dla realizacji jakichkolwiek przewozów w każdym segmencie rynku kolejowego. Jednocześnie, w przypadku innych wskaźników, dotyczących np. oferty przewozu czy kosztów dostępu zarówno dla pasażerów, jak i przewoźników, należy uwzględnić, że ich waga będzie także silnie uzależniona od badanego segmentu – od transportu aglomeracyjnego po kolej dużych prędkości.

W kontekście wyboru zmiennych zależnych przeanalizowano możliwe wskaźniki oraz oceniono dostępność danych. Przyjęto do badań wskaźniki pasażerokilometr i tonokilometr, m.in. z uwagi na przyjętą przez UE politykę zobowiązującą do stosowania struktury rozdzielającej funkcje zarządców infrastruktury od przewoźników kolejowych. Yu i Lin (2008) wskazali na różnice w obu tych sferach, proponując podział na efektywność techniczną i efektywność usług. Według autorów w ramach

pierwszej kategorii ocenie należy poddać kwestie związane z infrastrukturą liniową, rozumianą jako wszystkie jej elementy niezbędne do prowadzenia ruchu kolejowego i przewozowego. Wskazują oni, że właściwym wskaźnikiem jest w tym przypadku liczba pociągokilometrów (rozumiana jako przejazd jednego pociągu na odległość jednego kilometra) i siedzeniakilometrów (odległość jednego kilometra, na której oferowane jest jedno miejsce siedzące w uruchamianych pociągach). Oba te wskaźniki prezentują poziom oferty przewozowej w odniesieniu do przewozów pasażerskich i towarowych. Dalszym działaniem powinna być ocena efektywności usług poprzez oszacowanie poziomu ich konsumpcji. W ich ocenie łączna weryfikacja efektywności działań podejmowanych w całym sektorze powinna opierać się na pasażero- i tonokilometrach, jako wskaźnikach określających faktyczne wykorzystanie transportu kolejowego. Wskaźnik pasażerokilometrów prezentuje poziom pracy przewozowej, wykonanej w określonym czasie. Pozwala uwzględnić ważony wolumen przewozów krótkodystansowych (dojazdy do punktów ciężenia ruchu), jak i długodystansowych w wyniku pracy przewozowej, co ma szczególnie istotne znaczenie np. w przypadku systemów transportowych silnie wykorzystywanych w ruchu aglomeracyjnym i regionalnym, w których wolumen pasażerów jest zdecydowanie wyższy niż w przypadku przewozów długodystansowych. W tym kontekście warto przykładowo zwrócić uwagę na charakteryzujące się najwyższym wskaźnikiem pkm w UE Niemcy, gdzie w 2018 r. praca przewozowa osiągnęła 98,16 mld pkm. Pod względem liczby pasażerów w 2018 r. w ramach połączeń krótkodystansowych przewieziono 2,76 mld pasażerów, a w przewozach długodystansowych jedynie 148 mln. Oceniając jednak oba te segmenty przewozów pod względem pracy przewozowej, można dojść do wniosku, że różnica pomiędzy nimi jest nieznaczną. W ramach połączeń krótkodystansowych osiągnięto poziom 57 mld pkm, podczas gdy w przewozach długodystansowych osiągnął on poziom 43 mld pkm. Przykład ten pokazuje zasadność wykorzystania takiego wskaźnika dla całościowej oceny sektora pasażerskich przewozów kolejowych, uwzględniając jego poszczególne segmenty.

Podobna sytuacja występuje w przypadku transportu towarowego, dla którego stoso-

wany jest wskaźnik tonokilometrów. Odniesienie wolumenu przewozów towarowych do odległości ich przewozu pozwala na uniknięcie sztucznego zawyżenia wskaźnika w przypadku istotnej roli krótkodystansowych przewozów masowych, np. krótkich połączeń pomiędzy kopalniami kruszyw czy kopalni z portem morskim. Umożliwia to, podobnie jak w przypadku przewozów pasażerskich, ocenę sektora towarowych przewozów kolejowych, uwzględniając jego wszystkie segmenty przy jednoczesnym zachowaniu porównywalności wyników pomiędzy badanymi krajami.

Wskaźniki te są powszechnie używane w ocenie efektywności kolejowego sektora transportu. Catalano i in. (2019) przeanalizowali 144 publikacje w tym zakresie, weryfikując ich poszczególne elementy. W kontekście wskaźników opisujących zmienne zależne, w 63% wykorzystano pkm, a w 59% przypadków tkm. Następne w kolejności zmienne, pociągokilometry (w przewozach pasażerskich oraz towarowych), stosowane były jedynie w odpowiednio 17 i 15% analizowanych badań.

Stosowne serie danych wykorzystanych w badaniu zostały pozyskane 24 listopada 2019 r. z jednego źródła – bazy danych OECD – zapewniając ich porównywalność i spójność. Zgodnie z definicjami OECD poszczególne wskaźniki obejmują:

- inwestycje infrastrukturalne – *Infrastructure investment (indicator)*; wskaźnik obejmuje wydatki na nowe konstrukcje (elementy sieci) oraz poprawę istniejącej sieci;
- pasażerokilometry – *Passenger transport (indicator)*; na podstawie całkowitej liczby pasażerów i odległości przebytej przez nich na sieci przedstawia liczbę podróży jednego pasażera na odcinku jednego kilometra;
- tonokilometry – *Freight transport (indicator)*; liczba przewozów jednej tony ładunku na odległość jednego kilometra.

Dodatkowo na potrzeby oszacowania udziału inwestycji infrastrukturalnych w PKB pozyskano dane w tym zakresie z portalu Banku Światowego. PKB w cenach bieżących przedstawia sumę wartości dodanej brutto wszystkich mieszkańców wraz z podatkami pomniejszoną o ewentualne dofinansowanie lub wsparcie nieuwzględnione w wartości produktu.

Badania zdecydowano się przeprowadzić z wykorzystaniem modeli panelowych,

w których zmiennymi zależnymi są wartości wskaźników rozwoju transportu kolejowego, a zmienną wyjaśniającą jest poziom inwestycji w infrastrukturę kolejową. Model panelowy pozwala na ocenę zachowania, zarówno zmian pomiędzy obserwacjami (w przypadku niniejszego badania – państw członkowskich UE), jak i w czasie. Dwa podstawowe modele panelowe obejmują model efektów losowych (*random effects model*) oraz model efektów indywidualnych (*fixed effects model*). W przypadku modelu efektów losowych poszczególne obserwacje zmiennych zależnych są losowe i nieskorelowane ze zmiennymi niezależnymi. Analogicznie w przypadku efektów indywidualnych zmienne zależne są skorelowane ze zmiennymi niezależnymi (Schmidheiny i in. 2020). W przypadku braku możliwości jednoznacznego określenia charakteru danych i wskaźników wskazane jest przeprowadzenie testu Hausmana. Test opiera się na założeniu, że w przypadku braku korelacji pomiędzy efektami indywidualnymi a zmiennymi objaśniającymi w modelu, zgodność obu estymatorów jest potwierdzona, niemniej dla modelu z efektami stałymi estymator jest nieefektywny.

Mając na uwadze powyższe, ze względu na brak możliwości określenia charakteru danych *ex ante* w ramach analiz przeprowadzono test Hausmana.

Zgodnie z koncepcją testu z uwagi na wartość p mniejszą niż 0,05 lepiej oszacowany jest model panelowy efektów indywidualnych i w dalszych analizach ten model został wykorzystywany zgodnie ze wzorem (Franc-Dąbrowska 2009):

$$y_{it} = x_{it}\beta + u_i + \varepsilon_{it},$$

gdzie:

y_{it} – zmienna objaśniana,

x_{it} – zmienna objaśniająca,

β – wektor o wymiarze N parametrów strukturalnych modelu,

u_i – efekt indywidualny,

ε_{it} – czysty błąd losowy.

4. Omówienie wyników

Podczas pierwszego etapu analizy badaniu poddano wpływ inwestycji infrastrukturalnych na pracę przewozową w segmencie pasażerskim. Źródłem danych jest serwis OECD, w tym przypadku kategorie: trans-

Tabela 2. Wyniki testu Hausmana dla analizowanych danych

---- Coefficients ----				
	(b)	(B)	(b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B))
	random	fixed	Difference	S.E.
Investmln	-,7312241	-,9492275	,2180034	,0520362
<p>b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg</p> <p>B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg</p> <p>Test: Ho: difference in coefficients not systematic</p> <p>chi2(1) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)</p> <p>= 17,55</p> <p>Prob>chi2 = 0.0000</p>				

Źródło: opracowanie własne.

port pasażerski (OECD 2019) oraz inwestycje infrastrukturalne (OECD 2019). Dla 25 państw (z badania wykluczono Cypr i Malte z uwagi na brak infrastruktury kolejowej na ich terytorium oraz Luksemburg z uwagi na specyfikę kraju oraz relatywnie niską długość sieci kolejowej) wykorzystano od 9 do 12 obserwacji.

Analiza powyższych wyników ukazuje, że jedynie w przypadku dwóch państw – Portugalii i Polski – wpływ poziomu inwestycji na pracę przewozową w segmencie pasażerskim jest istotny (poziom istotności poniżej 0,05), aczkolwiek niezbyt wysoki, biorąc pod uwagę siłę tego wpływu (R^2 0,43 i 0,37). W pozostałych przypadkach poziom istotności jest wyższy od 0,1, tj. nie można dla pozostałych badanych państw wskazać nawet na tendencję statystyczną. Oznacza to, że inwestycje infrastrukturalne w takich państwach nie wpływają bezpośrednio w sposób istotny na pracę przewozową, a więc zasadne jest w tym kontekście poszukiwanie dalszych zmiennych mogących mieć decydujący i istotny wpływ na efektywność transportu kolejowego. Na tej podstawie można stwierdzić, że z zasady inwestycje infrastrukturalne nie są wystarczającym lub istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost pkm. Wynik ten wskazuje,

iż w segmencie kolejowym – w zależności od typu przewozów – istotniejszą rolę we wspieraniu rozwoju i zwiększaniu wykorzystania pasażerskiego segmentu systemu kolejowego odgrywają inne wskaźniki. Oznacza to, że przyjęcie rozwiązań skupiających się jedynie na jednym aspekcie funkcjonowania transportu kolejowego (w badanym przypadku na infrastrukturze) nie pozwala na osiągnięcie jednoznacznie pozytywnych efektów. Konkluzję taką potwierdzają ogólne wyniki transportu kolejowego w latach 2005–2015, gdzie w przewozach pasażerskich zaobserwowano średni wzrost w UE o 0,7 pp.

W segmencie przewozów towarowych zanotowano 132 istotne wyniki w następujących krajach: Belgii, Bułgarii, Czechach, Niemczech, Danii, Finlandii, Francji, Wielkiej Brytanii, Grecji, Irlandii, Włoszech i Słowenii. Niemniej jednak, w połowie z tych przypadków wyniki wskazują na ujemną zależność – w takim wypadku praca przewozowa ulegnie zmniejszeniu w przypadku wzrostu inwestycji infrastrukturalnych. Podobnie jak w odniesieniu do transportu pasażerskiego, także w segmencie przewozów towarowych w większości przypadków same inwestycje infrastrukturalne nie są wystarczającym środkiem

Tabela 2. Relacja inwestycji infrastrukturalnych i pracy przewozowej w segmencie pasażerskim

Kraj	Liczba obserwacji	R ²	Oszacowany parametr	Istotność
Austria	11	0,0418	0,2272	0,547
Belgia	10	0,0000	0,0113	0,988
Bułgaria	10	0,1430	-0,2650	0,281
Czechy	12	0,0181	-0,1383	0,677
Niemcy	12	0,0000	-0,0096	0,922
Dania	11	0,1819	0,4667	0,191
Hiszpania	12	0,0054	0,0508	0,820
Estonia	12	0,0131	-0,1148	0,723
Finlandia	12	0,0000	-0,0073	0,994
Francja	12	0,0000	0,0065	0,944
Wielka Brytania	12	0,1522	-0,2744	0,210
Grecja	12	0,0000	0,0062	0,991
Chorwacja	12	0,0107	-0,3744	0,750
Węgry	12	0,0288	-0,2723	0,598
Irlandia	9	0,0406	-0,9238	0,603
Włochy	11	0,0123	0,1548	0,746
Litwa	12	0,0944	-0,1169	0,331
Łotwa	12	0,0435	-0,2178	0,516
Holandia	12	0,1500	-1,0137	0,214
Polska	12	0,4282	2,7697	0,021
Portugalia	12	0,3742	1,1632	0,035
Rumunia	11	0,0641	1,1882	0,453
Słowacja	12	0,0002	-0,0379	0,966
Słowenia	12	0,0166	0,0347	0,690
Szwecja	12	0,1020	0,7270	0,312

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

pozwalającym na zwiększenie pracy przewozowej. Należy w tym kontekście mieć także na uwadze, że znaczne inwestycje infrastrukturalne mogą mieć w średnim okresie negatywny wpływ na pracę przewozową w związku z np. ograniczeniem przepustowości linii kolejowych związanym z pracami torowymi czy w zakresie sieci trakcyjnej. Zagadnienie to jest szczególnie istotne także z powodu występowania na sieci kolejowej wąskich gardeł. W odróżnieniu od sektora drogowego, w przypadku występowania wąskiego gardła znacząco

ograniczającego przepustowość, wpływ na ruch jest bardzo szeroki i może uniemożliwić trasowanie pociągów także na obszarach czy licznych odcinkach sąsiednich. Transport towarowy, jako segment o najniższym priorytecie ruchu przy układaniu rozkładów jazdy, odczuje te ograniczenia jako pierwszy, co może doprowadzić do spadku atrakcyjności kolei w konkurencji międzygałęzowej. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na transport intermodalny, który systematycznie odnotowuje wzrost udziału w przewozach oraz wzrost prze-

wiezionej masy towarów. Niemniej jednak, z uwagi na niski poziom wyjściowy masa przewożonych towarów za pomocą trans-

portu intermodalnego wciąż stanowi niższy udział niż średnia UE.

Tabela 3. Relacja inwestycji infrastrukturalnych i pracy przewozowej w segmencie towarowym

Kraj	Liczba obserwacji	R ²	Oszacowany parametr	Istotność
Austria	12	0,0485	-1,1133	0,496
Belgia	7	0,7923	-4,0888	0,005
Bułgaria	12	0,5425	-7,2921	0,002
Czechy	13	0,267	-1,8665	0,044
Niemcy	13	0,5946	10,2838	0,005
Dania	12	0,7971	0,7234	0,000
Hiszpania	12	0,05	-0,1033	0,442
Estonia	13	0,0297	21,9093	0,378
Finlandia	13	0,2724	-2,7007	0,047
Francja	13	0,3706	-1,0912	0,016
Wielka Brytania	13	0,3036	-0,3323	0,044
Grecja	13	0,3226	1,11454	0,014
Chorwacja	13	0,0108	1,3709	0,771
Węgry	13	0,0942	1,4400	0,208
Irlandia	10	0,8242	1,4912	0,003
Włochy	12	0,2588	0,4044	0,035
Litwa	13	0,0422	3,4413	0,370
Łotwa	13	0,1469	14,4963	0,194
Holandia	13	0,1036	-0,8302	0,256
Polska	13	0,017	1,4808	0,541
Portugalia	13	0,1002	-0,3794	0,291
Rumunia	12	0,0091	-1,9153	0,763
Słowacja	13	0,004	-0,9340	0,818
Słowenia	13	0,1419	2,3180	0,009
Szwecja	13	0,0795	2,3274	0,341

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

Powyższe wyniki wskazują na konieczność weryfikacji polityk wspierania transportu kolejowego, w celu osiągnięcia większej efektywności podejmowanych działań i faktycznego wzrostu udziału sektora kolejowego w przewozach. Za takim wnioskiem przemawia m.in. analiza poziomu inwestycji infrastrukturalnych w relacji do

PKB w latach 2005–2015. Podczas odczytu danych zawartych w tabeli 3 można zauważyć, że wśród pięciu państw charakteryzujących się najwyższym udziałem kolejowych inwestycji infrastrukturalnych w relacji do PKB (Hiszpania, Austria, Czechy, Wielka Brytania, Węgry) występuje znaczące zróżnicowanie w zakresie zmiany pracy przewo-

zowej w segmencie towarowym – od wzrostu o 22% w okresie 2005–2015 w Austrii, do spadku o 10% w Wielkiej Brytanii. W zakresie segmentu pasażerskiego także

występuje znaczne zróżnicowanie pracy przewozowej wśród wzmiankowanych państw – od wzrostu o 49% w Wielkiej Brytanii do spadku o 23% na Węgrzech.

Tabela 4. Inwestycje w infrastrukturę kolejową w relacji do PKB w latach 2005–2015 na tle zmiany wskaźników pracy przewozowej (w %)

Kraj	Inwestycje/PKB	Zmiana pasażero-kilometrów	Zmiana tono-kilometrów
Hiszpania	0,44	21	-7
Austria	0,38	44	22
Czechy	0,31	24	3
Wielka Brytania	0,30	49	-10
Węgry	0,30	-23	10
Litwa	0,29	-16	13
Łotwa	0,29	-34	-4
Włochy	0,28	4	-6
Słowacja	0,28	56	-11
Słowenia	0,27	-9	29
Szwecja	0,25	42	-5
Francja	0,25	15	-14
Bułgaria	0,23	-35	-29
Belgia	0,23	13	b.d.
Dania	0,20	11	32
Chorwacja	0,18	-25	-23
Finlandia	0,16	18	-13
Estonia	0,15	17	-71
Rumunia	0,12	-36	-18
Niemcy	0,12	19	22
Portugalia	0,12	5	10
Holandia	0,12	20	9
Polska	0,11	-4	2
Grecja	0,10	-32	-52
Irlandia	0,04	8	-68

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD.

Powyższe dane podkreślają niejednorodność sektora kolejowego w poszczególnych krajach. Jedynie w sześciu przypadkach zaobserwować można wzrost pracy przewozowej w sektorach zarówno pasażerskim, jak i towarowym – w Dani,

Austrii, Niemczech, Portugalii, Holandii i Czechach. Równocześnie zmiana pracy przewozowej charakteryzuje się znacznymi różnicami. W przypadku przewozów pasażerskich najwyższy wzrost wynosi 56% w Słowacji, a spadek -36% w Rumunii.

W sektorze transportu towarowego także można zaobserwować istotne różnice – najwyższy wzrost 32% w Danii, a spadek –71% w Estonii. Ponadto, różnice w zmianie pracy przewozowej pomiędzy segmentem pasażerskim i towarowym identyfikowane w niektórych krajach (np. Estonia, Hiszpania, Wielka Brytania, Słowacja) wskazują na konieczność odpowiedniego rozłożenia priorytetów przy podejmowaniu decyzji o wsparciu poszczególnych projektów infrastrukturalnych z uwagi na ich zróżnicowany wpływ na oba te segmenty transportu kolejowego. Mając na uwadze powyższe określenie kierunków rozwoju i inwestycji podejmowanych w obszarze infrastruktury kolejowej w poszczególnych krajach musi uwzględniać tak specyfikę państwa, jak i dotychczasowy trend, co pozwoli na maksymalizację wpływu inwestycji na funkcjonowanie sektora transportu kolejowego.

5. Podsumowanie

Opisane wyniki wskazują na istotne zróżnicowanie i jedynie ograniczoną korelację inwestycji w infrastrukturę kolejową z pracą przewozową. Wyniki podkreślają niejednorodność sektora kolejowego w poszczególnych krajach oraz znaczne różnice w efektywności podejmowanych działań inwestycyjnych. Poziom środków przeznaczonych na kolejowe inwestycje infrastrukturalne w istotnym stopniu wpływa na pracę przewozową w transporcie pasażerskim jedynie w dwóch państwach – Portugalii i Polsce. W przypadku sektora towarowego taki pozytywny wpływ został zaobserwowany w 12 przypadkach, niemniej jednak w 6 państwach zależność ta jest ujemna. Podobnie zróżnicowane wyniki można zaobserwować na przykładzie relacji inwestycji infrastrukturalnych w sektorze kolejowym z PKB na tle zmiany wartości pasażerokilometrów i tonokilometrów w badanym okresie. Inwestycje stanowiły od 0,04 do 0,44% PKB, równocześnie wskaźnik pasażerokilometry osiąga od –36 do 56%, a tonokilometry od –68 do 32%. Jednocześnie należy zauważyć, że udział inwestycji w PKB nie jest skorelowany ze zmianami pkm i tkm.

Pomimo tych niejednoznacznych i bardzo zróżnicowanych rezultatów, należy mieć na uwadze, że inwestycje infrastrukturalne w sektorze kolejowym są warunkiem niezbędnym dla rozwoju i funkcjonowania

tego środka transportu – w szczególności ze względu na ograniczenia techniczne związane z prowadzeniem ruchu. W sektorze kolejowym, odmiennie niż w drogowym, w przypadku braku możliwości prowadzenia ruchu na określonym odcinku sieci kolejowej niezbędne jest wytyczanie długich objazdów wydłużających znacząco trasę. Sytuacja ta wymaga przykładania szczególnej wagi do realizacji inwestycji infrastrukturalnych na odpowiednim poziomie, zapewniającym właściwą przepustowość i parametry techniczne poszczególnych odcinków sieci. Jednocześnie waga wydatkowania środków w odpowiedniej wysokości na inwestycje infrastrukturalne jest równie istotna, jak efektywność ich wydatkowania. Oba kraje, w których w okresie 2005–2015 pojawiły się inwestycje o wartości niższej niż 0,1% PKB, odnotowały równocześnie znaczny spadek pracy przewozowej w segmencie towarowym (odpowiednio o 68 i 52%). Powyższe badania sugerują konieczność szczegółowych analiz w odniesieniu do zakresu i formy wsparcia sektora kolejowego w poszczególnych krajach, która uwzględnia specyfikę samej sieci transportowej oraz gospodarki. Kolejny potencjalny kierunek badań może koncentrować się na weryfikacji wpływu innych zmiennych na wskaźniki transportowe, takich jak: wsparcie w ramach PSO (*Public Service Obligation*), nierównowaga konkurencyjna pomiędzy drogami i koleją czy oferty przewozowe.

Bibliografia

- Aschauer, D.A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of monetary economics*, 23(2), 177–200. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932\(89\)90047-0](http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932(89)90047-0).
- Banister, D. (2012). Transport and economic development: reviewing the evidence. *Transport Reviews*, 32(1), 1–2. <http://dx.doi.org/10.1080/01441647.2011.603283>.
- Bhatta, S.D. & Drennan, M.P. (2003). The Economic Benefits of Public Investment in Transportation. *Journal of Planning Education and Research*, 22(3), 288–296. <http://dx.doi.org/10.1177/0739456X02250317>.
- Canning, D. & Fay, M. (1993). *The Effects of Transportation Networks on Economic Growth* (Department of Economics Discussion Papers, 653a). Columbia University. <https://doi.org/10.7916/D80K2H4N>.

- Catalano, G., Daraio, C., Diana, M., Gregori, M. & Matteucci, G. (2019). Efficiency, effectiveness and impacts assessment in the rail sector: a state-of-the-art critical analysis of current research. *International Transactions in Operational Research*, 26(1), 5–40. <http://dx.doi.org/10.1111/itor.12551>.
- Cahill, M. (2010). *Transport, Environment and Society*. Open University Press.
- Chapman, L. (2007). Transport and climate change: a review. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 354–367. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2006.11.008>.
- Demetriades, P.O. & Mamudes, T.P. (2000). Inter-temporal output and employment effects of public infrastructure capital: evidence from 12 OECD economies. *The Economic Journal*, 110(465), 687–712. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00561>.
- Easterly, W. & Rebelo, S. (1993). Fiscal Policy and Economic Growth: an Empirical Investigation. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 417–458. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932\(93\)90025-B](http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932(93)90025-B).
- Eddington, R. (2006). *The Eddington Transport Study. Main Report: Transport's Role in Sustaining the UK's Productivity and Competitiveness*. Department for Transport Technologies.
- Esposito, G., Cicatiello, L. & Ercolano, S. (2020). *Reforming railways in the EU: An empirical assessment of liberalisation policies in the European rail freight market*, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Elsevier, 132(C), 606-613. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.11.026>
- Eurostat (2022), General government expenditure by function (COFOG) (gov_10a_exp). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/gov_10a_exp?lang=en
- Franc-Dąbrowska, J. (2009). Praktyczne zastosowanie wybranych modeli panelowych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw rolniczych. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, (76), 31–40.
- Gherghina, Ș., Onofrei, M., Vintilă, G., & Armeanu, D. (2018). Empirical Evidence from EU-28 Countries on Resilient Transport Infrastructure Systems and Sustainable Economic Growth. *Sustainability*, 10(8), 2900. <https://doi.org/10.3390/su10082900>
- Hoyle, B.S. (Red.). (1973). *Transport and Development*. Palgrave Macmillan London. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-15506-4>.
- Gherghina, Ș., Onofrei, M., Vintilă, G. & Armeanu, D. (2018). Empirical Evidence from EU-28 Countries on Resilient Transport Infrastructure Systems and Sustainable Economic Growth. *Sustainability*, 10(8), 1–34. <http://dx.doi.org/10.3390/su10082900>.
- Kocherlakota, N.R. & Yi, K.-M. (1997). Is there endogenous long-run growth? Evidence from the United States and the United Kingdom. *Journal of Money, Credit and Banking*, 29(2), 235–262. <https://doi.org/10.2307/2953677>.
- Lipsy, P.Y. & Schipper, L. (2013). Energy efficiency in the Japanese transport sector. *Energy Policy*, 56, 248–258. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2012.12.045>.
- Mayeres, I., Ochelen, S. & Proost, S. (1996). The marginal external costs of urban transport. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 1(2), 111–130. [http://dx.doi.org/10.1016/S1361-9209\(96\)00006-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1361-9209(96)00006-5).
- Nijkamp, P. & Poot, J. (2004). Meta-analysis of the effect of fiscal policies on long-run growth. *European Journal of Political Economy*, 20(1), 91–124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2003.10.001>.
- OECD (2019), *Passenger transport (indicator)*. <http://doi.org/10.1787/463da4d1-en>.
- OECD (2019), *Passenger transport (indicator)*. <http://doi.org/10.1787/b06ce3ad-en>.
- O’Fallon, C. (2003). *Linkages between infrastructure and economic growth*. Pinnacle Research.
- Pomykała, A. (2018). Effectiveness of urban transport modes. *MATEC Web of Conferences*, 180. <http://dx.doi.org/10.1051/mateconf/201818003003>.
- Saboori, B., Sapri, M. & Baba, M. (2014). Economic growth, energy consumption and CO2 emissions in oecd’s transport sector: A fully modified bi-directional relationship approach. *Energy*, 66, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2013.12.048>.
- Schmidheiny, K., Sieglösch, S., & Sieglösch, S. (2020) *On Event Studies and Distributed-Lags in Two-Way Fixed Effects Models: Identification, Equivalence, and Generalization*. ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper Nr. 20-017. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3571164>.
- Schroten, A., van Essen, H., van Wijngaarden, L., Sutter, D. & Andrew, E. (2019). *Sustainable Transport Infrastructure Charging and Internalisation of Transport Externalities: Main Findings*. European Commission. <https://doi.org/10.2832/246834>.
- Thompson, L.S. (2003). Changing railway structure and ownership: is anything working? *Transport Reviews*, 23(3), 311–355. <http://dx.doi.org/10.1080/0144164032000101201>.
- Vierth, I. & Merkel, A. (2020) *Internalization of external and infrastructure costs related to maritime transport in Sweden*, Research in Transportation Business & Management, <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100580>.
- Yu, M.-M., Lin, E.T.J. (2008). Efficiency and effectiveness in railway performance using a multi-activity network DEA model. *OMEGA*, 36(6), 1005–1017. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.06.003>.

Wykorzystanie zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych w realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu

Joanna Muczyńska*

Głównym celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych jako narzędzi do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu. Materiał został oparty na analizie źródeł obowiązujących polskich oraz europejskich aktów prawnych i finansowych informacji publicznych, jak również na studium przypadku emisji zielonych obligacji oraz listów zastawnych.

Europejski Zielony Ład został zaprezentowany 11 grudnia 2019 r. jako plan działań umożliwiających bardziej efektywne wykorzystanie zasobów dzięki przejściu na czystą gospodarkę w obiegu zamkniętym, powstrzymaniu zmian klimatu, przeciwdziałaniu utracie różnorodności biologicznej i zmniejszeniu poziomu zanieczyszczeń środowiska. Szczególną uwagę zwrócono na konieczne inwestycje i dostępne narzędzia finansowe. Wyjaśniono również sposób, w jaki można zapewnić sprawiedliwą transformację gospodarczą. Realizacja celów przedstawionych w Europejskim Zielonym Ładzie będzie wymagała znacznych inwestycji finansowych. Szacuje się, że aby osiągnąć cele wyznaczone w zakresie klimatu i energii na okres do 2030 r., konieczne będzie zwiększenie nakładów inwestycyjnych o kwotę 260 mld EUR rocznie, czyli około 1,5% PKB UE z 2018 roku. Tak wysokie inwestycje będą wymagały mobilizacji kapitału pochodzącego zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego (Komisja Europejska 2019). Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych jako narzędzi do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu.

Wnioski wskazują, iż biorąc pod uwagę konieczność realizacji strategii Unii Europejskiej w obszarze ochrony środowiska i klimatu, możliwe jest wykorzystanie zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych jako narzędzi do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu. Podstawą emisji zielonych obligacji jest realizacja projektów inwestycyjnych z zakresu ochrony środowiska, które są zbieżne z założeniami Europejskiego Zielonego Ładu. Zielone listy zastawne są oparte na zielonych kredytach przeznaczonych na finansowanie energooszczędnych budynków, co również stanowi jeden z filarów Europejskiego Zielonego Ładu.

Słowa kluczowe: Europejski Zielony Ład, zielone obligacje, zielone listy zastawne, zielone fundusze inwestycyjne, ESG.

Nadesłany: 06.08.2021 | Zaakceptowany do druku: 07.04.2021

* **Joanna Muczyńska** – mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orid.org/0000-0002-7385-0220>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: jmuczyńska@wz.uw.edu.pl.

The Use of Green Bonds and Green Covered Bonds in the Realization of the Principles of the European Green Deal

The main aim of the article is to present the prospect of usage of green bonds and green covered bonds as the implementation tools for the principles of the European Green Deal. The material is based on the analysis of the sources of current Polish and European legal and financial public information acts, as well as the case study on the issuance of green bonds and green covered bonds.

The European Green Deal was presented on December 11, 2019, as an action plan for more efficient use of resources, by transitioning to a clean circular economy, preventing climate change, countering biodiversity loss and reducing pollution. Special attention was given to the necessary investments and available financial tools. The ways of ensuring a fair transformation were also explained. Achieving the goals outlined in the European Green Deal will require significant investment. It is estimated that in order to meet the currently set climate and energy targets for the period until 2030, it is necessary to increase investment outlays by an amount of EUR 260 billion per year, or around 1.5% of 2018 EU GDP. Such investment will require the mobilization of both the public and private sectors. The aim of the article is to analyze the financial instruments in terms of the possibility of associating them with the implementation of the principles of the European Green Deal.

The conclusions of the article indicate that taking into account the necessity to implement the European Union strategy in the field of environmental and climate protection, the use of green bonds and green covered bonds is possible. The basis of green bonds issuance is the realization of investment projects in the field of conservancy which coincide with the European Green Deal goals. Green covered bonds are based on green mortgages intended for financing energy-efficient buildings, which is one of the European Green Deal keystones.

Keywords: European Green Deal, green bonds, green covered bonds, green investment funds, ESG (Environment, Social and Corporate Governance).

JEL: Q5

1. Wstęp

Europejski Zielony Ład (*European Green Deal*) – inaczej znany też jako: EZŁ, *Zielony Ład* lub EGD – jest strategią dla państw Unii Europejskiej w obszarze ochrony środowiska i klimatu. „Jest to nowa strategia na rzecz wzrostu, której celem jest przekształcenie UE w sprawiedliwe i prosperujące społeczeństwo, żyjące w nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce, która w 2050 r. osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto i w ramach której wzrost gospodarczy będzie oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych” (Komisja Europejska, 2019a). Podstawowym celem Zielonego Ładu jest uzyskanie neutralności klimatycznej państw Unii Europejskiej do 2050 roku. Poprzez neutralność klimatyczną należy rozumieć gospodarkę obojętną dla klimatu, o zerowej emisji gazów cieplarnianych do środowiska naturalnego. Zakłada się, iż osiągnięcie tego celu jest możliwe tylko dzięki nowocze-

snej gospodarce Unii Europejskiej, działającej w obiegu zamkniętym. Rolą Europejskiego Zielonego Ładu jest również „ochrona, zachowanie i poprawa kapitału naturalnego UE oraz ochrona zdrowia i dobrostanu obywateli przed zagrożeniami i negatywnymi skutkami związanymi ze środowiskiem” (Komisja Europejska, 2019a). Autorzy EZŁ przyjmują założenie, że zmiany muszą zachodzić z zachowaniem zasad sprawiedliwości społecznej. Najważniejsze jest dobro człowieka, zachowanie miejsc pracy i zrównoważony rozwój regionów. Istotne będzie zbudowanie zaufania społeczeństwa do nowych polityk wdrażanych na bazie EGD. Bardzo ważne będzie również zbudowanie współpracy pomiędzy instytucjami i organami doradczymi Unii Europejskiej a władzami krajowymi i lokalnymi z udziałem całego społeczeństwa obywatelskiego (Komisja Europejska, 2019a). Do realizacji powyższych założeń, niezbędne będzie podjęcie działań w zakresie pobudzania gospodarki, w szczególności projektów innowacyjnych. Ważne będzie

też znalezienie publicznych i prywatnych źródeł finansowania projektów inwestycyjnych. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania zielonych obligacji oraz zielonych listów zastawnych jako narzędzi do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu.

2. Europejski Zielony Ład – kluczowe założenia

Europejski Zielony Ład wskazuje kilka obszarów strategicznych. Pierwszym z nich jest maksymalizacja efektywności energetycznej, w szczególności w zakresie budownictwa, gdzie ogromne znaczenie będzie miała technologia budownictwa nakierowana na niższe zapotrzebowanie na energię. Obecnie 40% zużycia ogólnej energii jest generowana w istniejących budynkach mieszkalnych i usługowych. Zmniejszenie zapotrzebowania na energię w istniejących budynkach mieszkalnych będzie miało znaczący wpływ na ogólne zapotrzebowanie energetyczne.

Jako kolejny obszar strategiczny wskazana została maksymalizacja wykorzystania odnawialnych źródeł energii (tzw. OZE) oraz wykorzystania elektryczności do pełnej dekarbonizacji dostaw energii w Europie. Za równie istotne zagadnienie Komisja Europejska uważa rozwój elektromobilności. Założono, iż mobilność będzie zeroemisyjna, bezpieczna oraz wzajemnie połączona. Bardzo ważnym elementem strategii mobilności będzie rozwój infrastruktury sieciowej. Poprzez hasło „elektromobilność” rozumiane jest wykorzystanie w transporcie pojazdów elektrycznych i hybrydowych. Ważnym elementem strategii mobilności jest transport publiczny zarówno miejski, jak i dalekobieżny. Pojazdy wykorzystywane w tym celu powinny zostać zmodernizowane przy wykorzystaniu nowych technologii, np. wodorowych. Wskazują, iż znaczna część mieszkańców Europy zamieszkuje

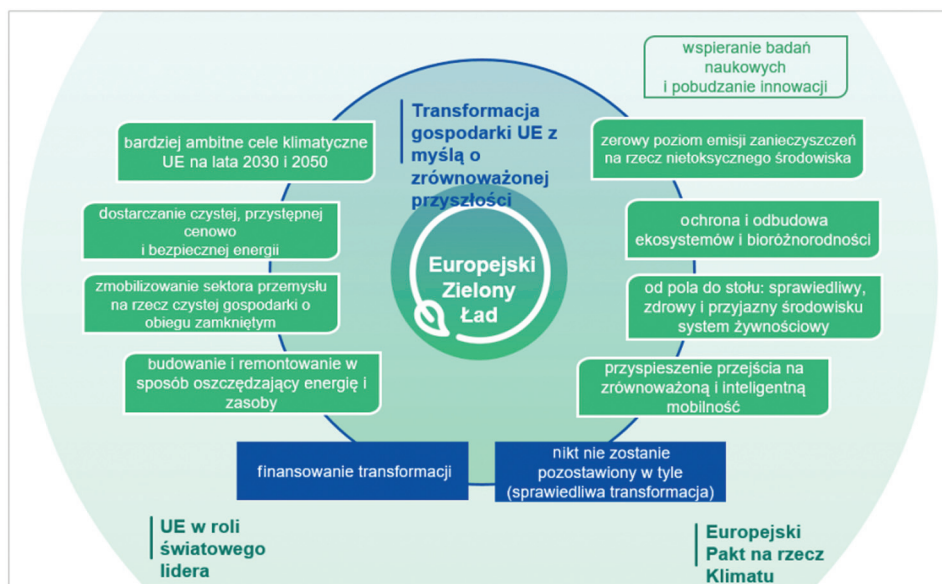
miasta, dlatego duży nacisk będzie się kłaść na rozwój zrównoważonego transportu w miastach. *Inteligentne miasta* to nie tylko projekty atrakcyjne pod względem architektonicznym, lecz także projekty ciągów komunikacyjnych dla transportu publicznego, ścieżki rowerowe, oszczędność w oświetlaniu ulic, energooszczędne budynki oraz promocja usług w obszarze wypożyczania samochodów elektrycznych.

Celem Europejskiego Zielonego Ładu jest budowanie konkurencyjnej gospodarki w obiegu zamkniętym. Mając na względzie powyższe, należy zwrócić szczególną uwagę na recykling i wtórne wykorzystanie materiałów w przemyśle. Konkurencyjność w tym zakresie będzie podnoszona poprzez wdrażanie nowych technologii, cyfryzacji i automatyzacji procesów wytwórczych, technologii czy łańcucha dostaw.

Europejski Zielony Ład wskazuje bioróżnorodność jako jedno ze swych kluczowych założeń. Strategia bioróżnorodności przewiduje przede wszystkim rozwój rolnictwa ekologicznego oraz odbudowę zapewniających bezpieczeństwo żywnościowe ekosystemów, pod względem jakości, różnorodności oraz ilości. Opracowana strategia *od pola do stołu* zakłada wprowadzenie zrównoważonego systemu żywnościowego w Europie, który będzie oparty na zdrowej, niekorzystającej z antybiotyków, nawozów czy pestycydów, różnorodnej żywności. Strategia zakłada przystępność cenową, a także sprawiedliwe wynagrodzenie dla wszystkich uczestników procesu wytwórczego.

Ostatni cel EGD to rozwiązanie problemu pozostałych emisji CO₂, za pomocą wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS), dzięki wykorzystaniu technologii pozwalającej na jego odfiltrowanie oraz późniejsze bezpieczne składowanie.

Rysunek 1 przedstawia opisane powyżej założenia Europejskiego Zielonego Ładu, przy uwzględnieniu wszystkich kluczowych obszarów strategicznych.



Źródło: Europejski Zielony Ład, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 11.12.2019, COM(2019) 640.

Do osiągnięcia celów strategicznych Europejskiego Zielonego Ładu potrzebnych jest wiele działań w zakresie pobudzania gospodarki, w szczególności projektów innowacyjnych oraz zapewnienie ich finansowania. Wdrożenie długoletnich mechanizmów finansujących pochodzących zarówno ze środków publicznych, jaki i prywatnych, pozwoli na realizację założonych wyzwań z uwzględnieniem aspektów społecznych.

Na posiedzeniu Rady Unii Europejskiej w lipcu 2020 r. ustalono, iż „działania w dziedzinie klimatu zostaną włączone do głównego nurtu polityk i programów finansowanych w ramach WRF¹ i NGEU”². Ogólny cel w zakresie klimatu wynoszący 30%, będzie miał zastosowanie do łącznej kwoty wydatków z WRF i NGEU i zostanie odzwierciedlony w stosownych celach w przepisach sektorowych. Powinny być one zgodne z założeniem, polegającym na osiągnięciu przez UE neutralności klimatycznej do 2050 r. i przyczynić się do osiągnięcia nowych unijnych celów w zakresie klimatu na 2030 (Rada Europejska, 2020).

3. Sposoby finansowania Europejskiego Zielonego Ładu

Mechanizm sprawiedliwej transformacji oparty jest na trzech filarach: Funduszu Sprawiedliwej Transformacji, InvestEU oraz instrumentach pożyczkowych i gwarancyjnych Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji jest mechanizmem dotacyjnym, który będzie dysponował kwotą 40 mld EUR. Z kolei program InvestEU oparty jest na gwarancjach UE w wysokości ok. 26 mld EUR, z przeznaczeniem na wspieranie projektów inwestycyjnych. Europejski Bank Inwestycyjny został natomiast wyznaczony do odgrywania roli Europejskiego Zielonego Banku, który będzie realizował politykę Zielonego Ładu.

Wypełnienie założeń Europejskiego Zielonego Ładu będzie wymagało intensyfikacji działań przedsiębiorstw w zakresie inwestycji. Aby je móc efektywnie realizować, potrzebne będą środki finansowe, pochodzące ze źródeł UE, ale również ze źródeł prywatnych. Finansowanie inwestycji będzie mogło się odbywać zarówno przez instrumenty dota-

cyjne, dłużne jak i kapitałowe. Na rynku polskim na dzień dzisiejszy nie istnieją rozwiązania prawne, które jednoznacznie definiują instrumenty o „zielonym” charakterze. Niemniej coraz częściej można spotkać instrumenty, w szczególności o charakterze dłużnym, które w nazwie wyróżniają „zieloność” – zielone obligacje korporacyjne oraz zielone listy zastawne.

Zielone instrumenty finansowe

Pojęcie „instrumentu finansowego” zostało zdefiniowane w ustawie o rachunkowości. Zgodnie z definicją tam zawartą, przez instrument finansowy rozumie się kontrakt, który powoduje powstanie aktywów finansowych u jednej ze stron kontraktu i zobowiązania finansowego lub instrumentu kapitałowego u drugiej ze stron. Warunkiem kontraktu zawartego między dwiema lub więcej stronami jest fakt wynikania z niego skutków gospodarczych (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości, Dz.U. 2021, poz. 217). Pojęcie to może być również charakteryzowane zgodnie z ustawą o obrocie instrumentami finansowymi. W odniesieniu do sfery rynku kapitałowego, instrumenty finansowe dzieli się na papiery wartościowe oraz niebędące papierami wartościowymi: tytuły uczestnictwa w instytucjach wspólnego inwestowania, instrumenty rynku pieniężnego, opcje, kontrakty terminowe, swapy, umowy forward na stopę procentową, inne instrumenty pochodne (Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, Dz.U. 2005 Nr 183, poz. 1538). Papiery wartościowe dzielone są na udziałowe papiery wartościowe oraz dłużne papiery wartościowe. Udziałowe papiery wartościowe odzwierciedlają wniesiony kapitał i prawo do współwłasności majątku emitenta. Dłużne papiery wartościowe wskazują na istnienie zobowiązania dłużnego, które posiada emitent względem posiadacza papieru wartościowego.

Zielone obligacje

Wśród dłużnych papierów wartościowych wyróżnia się między innymi obligacje. Mają one charakter dłużny, zdefiniowany w ustawie o obligacjach z dnia 15 stycznia 2015 roku. Tego typu dokument potwierdza zobowiązanie emitenta obligacji do spełnienia określonego świadczenia pieniężnego

wobec jej posiadacza, w określonym czasie, za ustalonym wynagrodzeniem. W literaturze przedmiotu uznaje się, iż obligacja łączy specyfikę kredytu z funkcją oszczędzania, gdzie kwota lokaty inwestora jest nierozzerwalna z wartością długu eminentna (Pawłowski, 2015). Należy zwrócić uwagę, iż w prawodawstwie polskim nie ma jednoznacznej definicji zielonych obligacji, pomimo że termin jest szeroko używany przez gremia branżowe i finansowe. Są one uznawane za obligacje tematyczne, tak jak obligacje kolejowe, wojenne czy autostradowe (Niedziółka, 2021). Według praktyki rynkowej przyjęto, iż celem emisji zielonych obligacji jest realizacja projektów inwestycyjnych z zakresu ochrony klimatu i środowiska. Obowiązujące normy prawne określają zawartość dokumentacji formalnej, w tym warunków emisji obligacji: konieczność określenia ich rodzaju, charakterystykę emitenta, wartość nominalną i maksymalną, liczbę obligacji proponowanych do nabycia, opis świadczeń emitenta wynikających z obligacji, wysokość tych świadczeń, a także termin, miejsce i sposób ich spełniania, jak również informację o ustanowionych zabezpieczeniach. Jeśli przewidywane jest oprocentowanie obligacji, warunki emisji powinny określać wysokość oprocentowania (Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach, Dz.U. 2021, poz. 187). Warunki emisji powinny określać również cel emisji. Obligacje zostaną uznane za zielone obligacje, jeżeli emitent wskaże jako cel emisji finansowanie inwestycji związanych z ochroną klimatu lub ochroną środowiska. J. Marszałek i K. Daszyńska-Zygadło w pozycji „Charakterystyka globalnego rynku obligacji klimatycznych” wskazują na szerokie rozumienie kategorii zielonych instrumentów finansowych, emitowanych w celu finansowania różnorodnych zielonych projektów, których nie można określić jednoznacznie. Przez zielone rozumiane są zarówno te projekty, które realizują założenia gospodarki nieskoemisijnej oraz odpornej na zmiany klimatu, jak i te, które w długim terminie mają powstrzymać zmiany klimatyczne i środowiskowe (Marszałek i Daszyńska-Zygadło, 2016).

Instytucja Certyfikująca International Capital Market Association ICMA wskazuje w dokumencie: „Green Bond Principles 2018 – Niewiążące wytyczne dotyczące procesu emisji zielonych obligacji”,

iz zielone obligacje to obligacje, z których wpływy wykorzystywane są wyłącznie do pełnego lub częściowego finansowania bądź refinansowania nowych lub istniejących projektów, które zaliczają się do projektów zielonych. Uznaje się, iż dokumentacja emisyjna powinna zawierać szczegółowy opis przeznaczenia pozyskanych środków finansowych w wyniku emisji zielonych obligacji. W szczególności, powinna zawierać opis projektów, na które pozyskiwane jest finansowanie poprzez emisję obligacji. Projekty te powinny wyróżniać się charakterem ekologicznym, służyć ochronie środowiska lub klimatu. Emitent powinien przedstawić kryteria oceny i realizacji przyjętych do realizacji projektów ekologicznych (ICMA, 2018). Prospekt emisyjny zielonych obligacji powinien zawierać informacje o celu emisji, jakim w tym przypadku powinna być ochrona środowiska. ICMA zwraca szczególną uwagę na kluczową rolę rozwoju rynku zielonych obligacji w kontekście finansowania ekologicznych projektów zrównoważonego rozwoju.

Za zrównoważony rozwój uważa się taki, który zaspokaja bieżące potrzeby obecnych pokoleń, przy poszanowaniu zaspokajania potrzeb następných pokoleń (Zioło, 2020). Finansowanie zrównoważonego rozwoju jest istotne w długim okresie, z punktu widzenia klimatycznego, społecznego i ekonomicznego. Inwestorzy co raz częściej opierają decyzje inwestycyjne na analizach czynników nie tylko finansowych, lecz także niefinansowych. Za czynniki niefinansowe uznaje się czynniki środowiskowe, społeczne oraz ładu korporacyjnego, zwane ESG (*Environment, Social, Governance*). W literaturze przedmiotu (Zioło, 2020) zwraca się uwagę na odpowiedzialne inwestowanie. Odpowiedzialne inwestowanie jest ukierunkowane na uwzględnianie czynników ESG w celach inwestycyjnych. Priorytetem odpowiedzialnego inwestowania jest zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym oraz generowanie zrównoważonych zwrotów z kapitału w długim okresie, w zakresie korzyści środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Inwestorzy kierują się krótkoterminowym zyskiem finansowym z inwestycji, ale również biorą pod uwagę długoterminowe korzyści klimatyczne i społeczne.

Emitenci zielonych obligacji

Zielone obligacje mogą być emitowane przez korporacje i przedsiębiorstwa pry-

watne, przedsiębiorstwa państwowe, instytucje rządowe oraz jednostki samorządu terytorialnego. Każdy z wymienionych emitentów może i powinien w swojej działalności identyfikować potrzeby finansowania inwestycji o charakterze środowiskowym. Każdy zatem może być emitentem zielonych obligacji, w przypadku potrzeby pozyskania środków na finansowanie zielonych projektów. Prywatni emitenci korporacyjni poprzez emisję obligacji pozyskują środki na finansowanie potrzeb związanych z ich działalnością podstawową lub rozwojową. M. Grabowski oraz L. Kotecki w publikacji „Zielone obligacje w Polsce Przewodnik dla Emitenta” wskazują, iż 2019 r. wykorzystanie środków z emisji zielonych obligacji przedstawiało się następująco: „31% energia, 30% budynki, 20% transport, 9% woda, 4% odpady, 3% zagospodarowanie terenu, 3% pozostałe (Grabowski i Kotecki, 2020).

Istnieje kilka argumentów przemawiających za przeprowadzaniem emisji zielonych obligacji. Najistotniejszym z nich jest potencjalnie niski koszt pozyskania kapitału dla realizacji zielonych projektów. Ważnym jest również możliwość pozyskania dużych kwot kapitału na inwestycje środowiskowe. Inwestorzy bowiem w coraz większym stopniu cenią inwestycje odpowiedzialne społecznie. „Bycie liderem: w najbliższej przyszłości wśród liderów rozwoju będą z pewnością emitenci zielonych obligacji. Mogą zachęcać innych do udziału w tego rodzaju projektach i budować reputację innowacyjnej finansowo [...]” (Grabowski i Kotecki, 2020).

W literaturze przedmiotu istotne miejsce zajmują kwestie ryzyka klimatycznego, generujące dodatkową niepewność dla inwestorów prywatnych. Dlatego też zwraca się szczególną uwagę na potrzebę emisji zielonych obligacji przez jednostki publiczne lub międzynarodowe organizacje finansowe (Marszałek i Daszyńska-Zygadło, 2016). Istotnym instrumentem finansowym są zielone obligacje skarbowe oraz komunalne. W zakresie emisji zielonych obligacji rządowych, Polska jest uznawana za pioniera rynku. Rząd polski wyemitował pierwsze zielone obligacje w grudniu 2016 roku. Kolejne emisje zielonych obligacji rządowych miały miejsce w 2018 r. i 2019 roku. Cele emisji oparte były na wytycznych zawartych w dokumencie wydanym przez Ministerstwo Finansów:

„Green Bond Framework” (Ministerstwo Finansów, 2016). Dokument wskazuje, iż środki pozyskane z emisji obligacji powinny być przeznaczone na realizację projektów, które promują przejście na niskoemisyjną gospodarkę, w tym łagodzenie zmian klimatu. Projekty muszą być zakwalifikowane do takich sektorów, jak: energia odnawialna, bezemisyjny transport, zrównoważone rolnictwo, zalesianie, parki narodowe lub rekultywacja gruntów. Niewątpliwie w obszarze publicznych zielonych finansów pozostaje wiele luk do wykorzystania. S. Skuza oraz A. Modzelewska w publikacji „Zielone finanse publiczne w Polsce. Stan obecny i autorskie propozycje zmian” analizują potrzeby finansowania rządowych projektów z zakresu ochrony środowiska poprzez emisję zielonych obligacji rządowych, a także poprzez utworzenie rynku zielonych funduszy inwestycyjnych. Dzisiejszy stan prawny nie przewiduje inwestycji środków budżetowych w fundusze inwestycyjne, w tym w zielone fundusze inwestycyjne. Rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do polskiej legislacji możliwości powstawania funduszy łączących kapitał publiczny i prywatny w celu realizacji zielonych inwestycji (Skuza i Modzelewska, 2020). Zielone fundusze inwestycyjne, kierowane do prywatnych inwestorów działają na polskim rynku i mogą stanowić jeden z instrumentów finansowych realizujących zadań Zielonego Ładu.

Zielone listy zastawne

W polskim prawodawstwie istnieją szczegółowe rozwiązania dla pozyskiwania kapitału przez banki hipoteczne – listy zastawne. Hipoteczne listy zastawne są papierami wartościowymi zdefiniowanymi w ustawie o listach zastawnych i bankach hipotecznych. Podstawę emisji listów zastawnych stanowią wierzytelności banku hipotecznego zabezpieczone hipotekami. Poprzez emisję listów zastawnych bank hipoteczny zobowiązuje się wobec klientów do spełnienia określonych świadczeń pieniężnych (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 lutego 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych, Dz.U. 2020 poz. 415). I tak jak w przypadku obligacji, nie istnieje jednoznaczna definicja zielonych listów zastawnych w prawie polskim. Jednak na rynkach finansowych używa się pojęcia

„zielonych listów zastawnych”, których przeznaczeniem jest pozyskanie przez bank hipoteczny środków na akcje kredytową, skierowaną na finansowanie ekologicznych kredytów hipotecznych. Za takie kredyty uważa się kredyty mieszkaniowe, które są udzielane na finansowanie nieruchomości na rynku pierwotnym lub wtórnym, które spełniają kryteria budynków efektywnych energetycznie lub spełniają inne kryteria związane z oszczędnością energii. W takim przypadku, bank przygotowuje specjalną ofertę kredytów hipotecznych dla finalnych klientów, określając szczegółowe wymogi, jakie musi spełniać dana nieruchomość. Aby zaciągnąć kredyt, klient ma obowiązek spełniać warunki zdolności kredytowej zgodne z wymogami prawa bankowego, ale również zobowiązany jest dostarczyć do banku dokumenty poświadczające spełnienie warunków efektywności energetycznej nieruchomości.

W Europie działalność rozwija organizacja European Mortgage Federation – European Bond Council (EMF-ECBC), która w 2020 r. utworzyła znak jakości Energy Efficient Mortgage Label [„EMML”]. Znak Energy Efficient Mortgage Label jest przyznawany finansowaniu energooszczędnych nieruchomości mieszkaniowych. „Energy Efficient Mortgage Label (EEML) to jasny i przejrzysty znak jakości dla konsumentów, kredytodawców i inwestorów, mający na celu identyfikację energooszczędnych kredytów hipotecznych (EEM) w portfelach instytucji kredytowych, które mają na celu sfinansowanie zakupu, budowy lub remontu budynków mieszkalnych (jednorodzinnych i wielorodzinnych) i komercyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki energetycznej budynku (EEM Label, b. d.). EEML może być wykorzystywany przez instytucje emitujące listy zastawne, do oznaczenia emitowanych listów zastawnych jako zielone. Tworząc znak EEML, jego twórcy mieli na uwadze, iż będzie on służył realizacji rozwoju strategii Europejskiego Zielonego Ładu. Znak EEML tworzy standardy regulacyjne oraz najlepsze praktyki rynkowe. Zgodnie z podanymi informacjami: „Europejskie rynki kredytów hipotecznych [...] mają potencjał, aby pobudzić poprawę efektywności energetycznej zasobów budynków w UE i zwiększyć skalę strategii UE w zakresie renowacji [...]. Mając na uwadze Zielony Ład UE, to z kolei ożywi rynek

pracy, tworząc 18 miejsc pracy na każdy 1 milion EUR zainwestowany w modernizację zielonych budynków i przyczyni się do osiągnięcia kluczowych celów społeczno-politycznych poprzez zwalczanie ubóstwa energetycznego [...]”. (EEM Label, b. d.). W 2021 r. do EEML przystąpiło 14 instytucji finansowych z 14 krajów UE m.in. Alpha Bank Romania (Rumunia), Banca Nazionale del Lavoro (Włochy), Banco BPM SpA (Włochy), BNP Paribas Fortis (Belgia), Union de Creditos Inmobiliarios (Hiszpania), Swedbank AB (Szwecja), PKO Bank Hipoteczny SA (Polska), OP Mortgage Bank (Finlandia) i inne.

Case study

Przykład emisji zielonych obligacji na rynku polskim, stanowi emisja obligacji spółki Cyfrowy Polsat S.A. Firma przeprowadziła emisję zielonych obligacji w styczniu 2020 roku. Zgodnie z informacjami zawartymi w dokumentach emisyjnych celem emisji było: „refinansowanie poniesionych przez Emitenta i spółki zależne Emitenta w latach 2017–2019 kosztów związanych z poprawą efektywności energetycznej i obniżeniem wykorzystania ilości komponentów elektronicznych, a w efekcie redukcją śladu węglowego Emitenta i jego spółek zależnych, zgodnie z Green Bond Framework dostępną na stronie internetowej Emitenta, pozytywnie zweryfikowaną w formie niezależnej opinii eksperckiej (Second Party Opinion), pod kątem zgodności z Green Bond Principles 2018” (Obligacje/Grupa Polsat Plus, b. d.).

25 marca 2021 r. Cyfrowy Polsat opublikował czwarty „Raport Społecznej Odpowiedzialności Grupy Polsat 2020”, zgodnie ze standardem Global Reporting Initiative w opcji Core oraz znolizowaną ustawą o rachunkowości. Raport przedstawia realizację celów zrównoważonego rozwoju określone przez ONZ, a także działania Grupy Polsat w zakresie bezpieczeństwa, pomocy dzieciom, edukacji, promocji sportu oraz edukacji prośrodowiskowej. W raporcie zaprezentowano 58 dobrych praktyk – projektów, które wpisują się w realizację konkretnych zadań do wybranych celów ONZ. Najistotniejsze informacje oraz wskaźniki ESG zaprezentowano z wykorzystaniem międzynarodowych wytycznych GRI (Global Reporting Initiative) (Grupa Kapitałowa Cyfrowy Polsat, 2021).

Raport zawiera szczegółowe informacje na temat emisji oraz wykorzystania środków finansowych pozyskanych z emisji zielonych obligacji. Zgodnie z podanymi informacjami środki w wysokości 1 miliarda PLN zostały przeznaczone na refinansowanie inwestycji prośrodowiskowych, dotyczących m.in. poprawy efektywności energetycznej oraz zmniejszenia śladu węglowego związanego z produkowanymi przez Cyfrowy Polsat urządzeniami elektronicznymi. Środki z emisji obligacji zostały przeznaczone na refinansowanie wydatków poniesionych m.in. na modernizację i unowocześnienie infrastruktury telekomunikacyjnej w obszarze efektywności energetycznej. W szczególności środki z emisji obligacji zostały przeznaczone na: zastąpienie starych, energochłonnych rozwiązań technologii 2 i 3G nowoczesną technologią 4G LTE, która ma potencjał do zmniejszenia zużycia energii elektrycznej w sieci, w relacji do ilości transferowanych danych. Pozyskane kapitały zostały wykorzystane również na modernizację i zastąpienie przestarzałych elementów infrastruktury stacjonarnej, jak np. technologii miedzianej przez światłowodową, co pozwala na szybszą transmisję danych na dłuższych dystansach, wymaga mniej prac utrzymaniowych i pozwala na zmniejszenie zużycia energii. Ponadto z pozyskanych środków finansowych zrealizowano inwestycje w energooszczędne rozwiązania wspierające, jak np.: systemy chłodzące, inteligentne oświetlenie, optymalizację magazynowania energii, wirtualne serwery, systemy uczące się i sztuczną inteligencję (Grupa Kapitałowa Cyfrowy Polsat, 2021).

Cele emisji obligacji wskazane w powyższym przykładzie jednoznacznie referują do finansowania zielonych projektów związanych z ochroną środowiska i klimatu. Powyższy przykład obrazuje możliwość wykorzystania emisji zielonych obligacji do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu. Jak wyżej wspomniano, główne cele EZŁ to maksymalizacja efektywności energetycznej, rozwój elektromobilności oraz budowanie gospodarki w obiegu zamkniętym. Firma Cyfrowy Polsat wykorzystwała więc emisję zielonych obligacji do finansowania projektów prośrodowiskowych.

Bank PKO Bank Hipoteczny S.A. w 2019 r. przeprowadził dwie emisje zielonych listów zastawnych w kwocie

250 mln PLN. Prospekty Emisyjne informują, iż listy zastawne zostały wyemitowane zgodnie z „PKO Bank Hipoteczny SA Green Covered Bond Framework. (PKO)”. Zgodność zasad PKO z Zasadami The Green Bond Principles - GBP, została potwierdzona opinią agencji Sustainalytics. tzw. *second party opinion*. Dzięki pozyskanym środkom z emisji, bank mógł sfinansować akcję kredytową opartą na finansowaniu projektów związanych z energooszczędnym budownictwem mieszkaniowym oraz zrefinansować nabycie wierzytelności wynikających z udzielonych kredytów na efektywnie energetyczne nieruchomości. Emisja listów zastawnych PKO Bank Hipoteczny S.A. wyróżniła się dużą nadsubskrypcją, pozwalając bankowi na pozyskanie oczekiwanych środków finansowych (Niedziółka, 2021). Co roku bank przedstawia raport z informacją o korzyściach klimatycznych wynikających z inwestycji w zielone listy zastawne, w tym o szacunkowych rocznych oszczędnościach energii w MWh oraz szacunkowych rocznych oszczędnościach w emisji gazów cieplarnianych w tonach CO₂.

Zaprezentowany przykład pokazuje możliwość emisji zielonych listów zastawnych w oparciu o zielone kredyty hipoteczne związane z budownictwem energooszczędnym. Efektywność energetyczna, która jest celem Europejskiego Zielonego Ładu była zatem podstawą emisji zielonych listów zastawnych.

4. Podsumowanie

„Aby odpowiedzieć na długoterminowe potrzeby finansowe związane z procesem transformacji, w ramach planu inwestycyjnego na rzecz zrównoważonej Europy, Komisja wraz z odpowiednimi partnerami będzie nadal poszukiwać dodatkowych źródeł i innowacyjnych sposobów finansowania” (Komisja Europejska, 2019a). Strategiczne znaczenie w finansowaniu zielonych projektów będzie miał sektor prywatny. Instytucje europejskie będą musiały stworzyć regulacje prawne, aby zachęcać sektor prywatny do prowadzenia długofalowych inwestycji finansowych, w których ważny będzie nie tylko zysk finansowy, lecz także ochrona środowiska i klimatu. W badaniach ankietowych, w których badano świadomość funkcjonowania oraz planów dotyczą-

cych *green bonds* wśród emitentów obligacji, którzy wprowadzili do obrotu giełdowego na rynku Catalist tradycyjne obligacje korporacyjne wykazano, iż emitenci prywatni wykazują rosnące zainteresowanie tematyką zielonych obligacji (Gemra, 2021). Literatura przedmiotu wskazuje, iż zielone obligacje i zielone listy zastawne odgrywają coraz większą rolę w finansowaniu projektów przeciwdziałających zmianom klimatu. Środki pozyskane z emisji zielonych obligacji są przeznaczane głównie na finansowanie projektów związanych z transportem zeroemisyjnym, produkcją czystej energii oraz energooszczędnym budownictwem. Liderami emisji zielonych obligacji są USA i Chiny, obejmujące łącznie ok. 40% rynku. Wartość rynku zielonych obligacji z roku na rok wzrasta. W 2017 r. wartość rynku szacowana była na 162,1 mld USD, w 2018 r. – na 167,3 mld USD, natomiast na 2019 r. – na 250 mld USD (Zioło, 2020).

Podsumowując, w celu pozyskania środków finansowych na realizację projektów inwestycyjnych mogą być wykorzystane zielone instrumenty finansowe, takie jak zielone obligacje oraz zielone listy zastawne. Obrazują to przytoczone case study, w których zielone instrumenty finansowe są emitowane w oparciu o realizację zielonych projektów. W przypadku zielonych obligacji emitenci finansują za pomocą pozyskanych środków finansowych: projekty z zakresu ochrony środowiska, powstrzymania zmiany klimatu oraz zmniejszenia poziomu zanieczyszczeń środowiska. W przypadku listów zastawnych natomiast emisje oparte są na zabezpieczeniu w postaci zielonych kredytów hipotecznych, w których podstawą jest oszczędność energetyczna. W obydwu przypadkach środki finansowe służą finansowaniu i rozwojowi projektów inwestycyjnych nakierowanych na ochronę środowiska. Biorąc pod uwagę, iż zmiany klimatyczne stały się priorytetem działań rządów i inwestorów prywatnych na całym świecie, można przyjąć, że zielone obligacje oraz zielone listy zastawne mogą być wykorzystywane do realizacji założeń Europejskiego Zielonego Ładu.

Przypisy

- ¹ Wieloletnie Ramy Finansowe na lata 2021–2027.
- ² Europejski Instrument na rzecz Odbudowy, określany jako Next Generation EU.

Bibliografia

- Banaszczyk-Soroka, U. (2019). *Rynki finansowe. Organizacja, instytucje, uczestnicy*. C.H. Beck.
- Bień, W. (2008). *Rynek papierów wartościowych*. Difin.
- Dziawgo, L. (2010). *Zielony rynek finansowy. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dzuryk, A. (2020). *Rola listów zastawnych w zwiększaniu stabilności polskiego systemu finansowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Energy Efficient Mortgage Label. (b.d.). <https://www.energy-efficient-mortgage-label.org>.
- Gemra, K. (2021). Świadomość funkcjonowania green bonds na polskim rynku obligacji korporacyjnych. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 61(4), 30–38. <https://doi.org/10.33119/KNoP.2021.61.4.3>.
- Grabowski, M. & Kotecki, L. (2020). *Zielone obligacje w Polsce. Przewodnik dla Emitenta*. Instytut Odpowiedzialnych Finansów.
- Grupa Kapitałowa Cyfrowy Polsat (2021). *Raport Społecznej Odpowiedzialności Grupy Polsat 2020*. https://grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/2021/24.03.2021_raport_spoecznej_odpowiedzialnosci_gcp.pdf
- Grupa Polsat Plus. (b. d.). *Obligacje*. <https://grupapolsatplus.pl/pl/relacje-inwestorskie/obligacje>
- International Capital Market Association ICMA (2018). *Green Bond Principles 2018 – Niewiązące wytyczne dotyczące procesu emisji Zielonych Obligacji*. https://www.google.com/url?sa=t&rc=ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiVnPKpv775AhXi-yoKHT9xCsgQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.icmagroup.org%2Fassets%2Fdocuments%2FRegulatory%2FGreen-Bonds%2FTranslations%2F2018%2FPolish-GBP2018-06.pdf&usg=AOvVaw3s_N8F6XgyL5oaR6Mt-wXZ.
- The International Capital Market Association. (2021, Luty). *ICMA – Quarterly newsletter from the Green & Social Bond Principles*. <https://www.icmagroup.org/Emails/ICMA-events/2021/02/25/icma-quarterly-newsletter-from-gsbp.html#Sustainable%20bond%20market%20highlights>.
- Jajuga, K., Zabawa, J. & Daszyńska-Żygadło, K. (2020). *Finansowanie inwestycji w energię odnawialną przez polskie banki*. Raport Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości. <https://pab.wib.edu.pl/finansowanie-inwestycji-w-energetyce-odnawialna-przez-polskie-banki/>.
- Komisja Europejska (2019). *Komunikat Komisji Europejskiej „Europejski Zielony Ład: jak do 2050 r. uczynić z Europy pierwszy neutralny dla klimatu kontynent, stymulując gospodarkę, poprawiając stan*
- zdrowia i jakość życia obywateli, dbając o przyrodę i nie pozostawiając w tyle żadnej osoby ani żadnego regionu”*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pl/ip_19_6691.
- Komisja Europejska (2019a). *Komunikat Komisji Europejskiej, Europejski Zielony Ład*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?qid=1588580774040&uri=CELEX:52019DC0640>.
- KPMG. (2021). *Perspektywy rozwoju rynku zielonych obligacji w Polsce*. KPMG, Ministerstwo Finansów. <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2021/12/raport-perspektywy-rozwoju-rynku-zielonych-obligacji-w-polsce.html>.
- Marszałek, J. & Daszyńska-Żygadło, K. (2016). Charakterystyka globalnego rynku obligacji klimatycznych. *Finanse, Rynek, Ubezpieczenia*, 4(82/1), <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-78>.
- Marszałek, J. & Kuna-Marszałek, A. (2018) Obligacje zielone – trendy i perspektywy rozwoju. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 52(4), 39–47. <http://dx.doi.org/10.17951/h.2018.52.4.39-47>.
- Michalak, A. (2007). *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*. PWN.
- Ministerstwo Finansów. (2016). *The State Treasury of the Republic of Poland, represented by the Minister of Development and Finance Green Bond Framework 5th December 2016*. <https://www.gov.pl/web/finanse/emisje>.
- Niedziółka, P. (2021). *Zielona (r)ewolucja w polskiej bankowości. Finansowanie projektów ładowej energetyki wiatrowej oraz fotowoltaicznej w Polsce w wykorzystaniem metody project finance*. Difin.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 lutego 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych. Dz.U. 2020 poz. 415. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000415>.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości. Dz.U. 2021 poz. 217. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210000217>.
- Pawłowski, M. (2015). *Rynek obligacji korporacyjnych w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*. CeDeWu.
- Pietrasik, A. & Rykowski, R. (2000). *Hipoteczny list zastawny*. Zakamycze.
- PKO Bank Hipoteczny S.A. Informacja o wynikach oferty hipotecznych listów zastawnych serii 12 emitowanych przez PKO Bank Hipoteczny S.A. https://www.pkobh.pl/media_files/e276b24d-04df-4e09-8847-95469b4724f5.pdf.
- PKO Bank Hipoteczny S.A. Informacja o wynikach oferty hipotecznych listów zastawnych serii 13 emitowanych przez PKO Bank Hipoteczny S.A.

- https://www.pkobh.pl/media_files/319469f5-15ba-4972-a838-112ab1b01ae0.pdf.
- PKO Bank Hipoteczny S.A. Ostateczne Warunki Emisji – data opublikowania 06.06.2019 r. https://www.pkobh.pl/media_files/04df8d7c-c5bd-4054-ac70-f3e254f3a221.pdf.
- PKO Bank Hipoteczny S.A. Ostateczne Warunki Emisji – data opublikowania 28.11.2019 r. https://www.pkobh.pl/media_files/d1c99301-5661-4500-849a-6eb34425bbfd.pdf.
- PKO TFI S.A. (b.d.). *Subfundusz PKO Ekologii i Odpowiedzialności Społecznej Globalny*. <https://www.pkotfi.pl/fundusze-inwestycyjne/fundusze-inwestycyjne-otwarte/subfundusz-ekologii-i-odpowiedzialnosci-spoecznej-globalny/>.
- Raczkowski, K. & Ziolo, M. (2017). *Strefa finansowania wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*. CeDeWu.
- Rada Europejska. (2020). Nadzwyczajne posiedzenie Rady Europejskiej (17, 18, 19, 20 i 21 lipca 2020 r.) – Konkluzje. <https://www.consilium.europa.eu/media/45127/210720-euco-final-conclusions-pl.pdf>.
- Skuza, S. & Modzelewska, A. (2020). Zielone finanse publiczne w Polsce. Stan obecny i autorskie propozycje zmian. *Zeszyty prawnicze*, 1(65), 9–29. <http://dx.doi.org/10.31268/ZPBAS.2020.02>.
- Szelągowska, A. (2011). *Współczesna bankowość korporacyjna*. CeDeWu.
- Ustawa z dnia 7 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami. Dz.U. 2021 poz. 605. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20041461546>.
- Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach. Dz.U. 2021 poz. 187. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20150000238/U/D20150238Lj.pdf>.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi. Dz.U. 2005 Nr 183 poz. 1538. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051831538>.
- Utkin, J. (2005). *Obligacje i ich portfele*. Oficyna wydawnicza SGH.
- Walkiewicz, R. (2001). *Bankowość inwestycyjna*. Poltext.
- Witek, K. (2021). Zielone obligacje jako instrument realizacji celów zrównoważonego rozwoju. W M. Staniszewski & H.A. Kretka (red.), *Zrównoważony rozwój i Europejski Zielony Ład wektorami na drodze doskonalenia warsztatu naukowca* (s. 101–114). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Zasępa, P. (2013). *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze Venture Capital oraz Private Equity*. CeDeWu.
- Ziolo, M. (2020). *Finanse zrównoważone. Rozwój. Ryzyko. Rynek*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Czynniki determinujące wartość rynkową piłkarzy na przykładzie zawodników polskiej Ekstraklasy

Łukasz Leksowski*

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki determinują wartość rynkową piłkarzy oraz jaki jest wpływ poszczególnych czynników na rynkową wycenę zawodników w klubach Ekstraklasy. Za pomocą regresji liniowej wyznaczone zostały parametry modeli określających wpływ poszczególnych zmiennych egzogenicznych na wartość rynkową piłkarzy w klubach Ekstraklasy. Wyniki analizy przeprowadzonej metodą regresji liniowej wskazują na istotny, pozytywny związek między wartością rynkową piłkarzy a wynikami klubów w rozgrywkach krajowych i międzynarodowych. Wydatki na transfery klubów Ekstraklasy okazały się negatywnie skorelowane z rynkową wyceną piłkarzy znajdujących się aktualnie w kadrach analizowanych klubów. Ponadto, wydatki na wynagrodzenia i przychody okazały się pozytywnie skorelowane z wartością rynkową kadry w klubach Ekstraklasy. Ważnym czynnikiem, który ma istotny wpływ na wartość zawodników jest także ich wiek. Najbardziej cennymi zawodnikami są piłkarze posiadający doświadczenie na najwyższym poziomie rozgrywkowym, mający jednocześnie przed sobą wiele lat profesjonalnej kariery piłkarskiej. Aby w sposób prawidłowy ocenić wartość rynkową piłkarzy, należy wziąć pod uwagę wiele czynników mogących potencjalnie wpłynąć na ich wycenę. Model biznesowy stosowany przez kluby Ekstraklasy w znaczący sposób różni się od klubów z czołowych lig europejskich, szczególnie należących do ligowej czołówki. Najbardziej skutecznym sposobem pozyskania piłkarza o wysokiej wartości rynkowej jest inwestowanie w rozwój młodych, utalentowanych polskich piłkarzy o wysokim potencjale sprzedażowym.

Artykuł stanowi rozwinięcie badań nad czynnikami determinującymi wartość rynkową piłkarzy, uwzględniając wiele zmiennych, które nie zostały do tej pory w pełni zweryfikowane. Badanie wyróżnia także zakres czasowy, obejmujący 15 sezonów polskiej Ekstraklasy. Kompleksowe podejście pozwala określić główne tendencje w kształtowaniu polskiego rynku piłkarskiego na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat.

Słowa kluczowe: wartość rynkowa, wycena piłkarzy, wyniki sportowe, konkurencja rynkowa, rynek międzynarodowy.

Nadesłany: 04.08.2021 | Zaakceptowany do druku: 16.05.2022

Factors Determining the Market Value of Football Players on the Example of Ekstraklasa

The aim of the study is to answer the question of what factors determine the market value of players and what is their impact on the market valuation of players in Ekstraklasa clubs. Using linear regression, the parameters of the models determining the impact of individual

* Łukasz Leksowski – mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-7988-0447>.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań.

exogenous variables on the market value of footballers in Ekstraklasa clubs were determined. The results of the analysis indicate a significant, positive relationship between the market value of players and the results of clubs in national and international competitions. The expenses on transfers of Ekstraklasa clubs turned out to be negatively correlated with the market valuation of players. Moreover, expenses on salaries and revenues turned out to be positively correlated with the market value of the players in Ekstraklasa clubs. An important factor that has a significant impact on the value of players is also their age. The most valuable players are players with experience at the highest level of competition, who at the same time have many years of professional football career ahead of them. In order to correctly assess the market value of footballers, many factors that could potentially affect their valuation should be taken into account. The business model used by Ekstraklasa clubs is significantly different from those of the leading European leagues, especially those belonging to the top league. The most effective way to find a player with high market value is to invest in the development of young, talented Polish players with high sales potential.

The article is an extension of the research on the factors determining the market value of footballers, taking into account many variables that have not been fully verified so far. The study also distinguishes the time span, covering 15 seasons of the Ekstraklasa. A comprehensive approach allows for identifying the main trends in shaping the Polish football market.

Keywords: market value, players valuation, sports results, market competition, international market.

JEL: L8

1. Wprowadzenie

Wartość rynkowa piłkarzy i metody jej szacowania stanowią przedmiot analiz i rozważań wielu autorów. Piłkarze są kluczowym aktywem klubów piłkarskich, a posiadanie w składzie zawodników o wysokiej wartości rynkowej w znaczący sposób pomaga zrealizować cele sportowe. Piłkarze są znaczącym zasobem, którym dysponują kluby piłkarskie. Kluby, które posiadają lepszych zawodników mają zdecydowanie większe szanse na osiągnięcie sukcesów sportowych, przyciągnięcie sponsorów i są postrzegane jako potencjalnie lepsze miejsce pracy dla nowych zawodników. Posiadanie wartościowych piłkarzy może więc w bezpośredni sposób przyczynić się do poprawy wyników finansowych i sportowych klubów piłkarskich. Wartość rynkowa jest jednak zdeterminowana przez wiele czynników, których znaczenie różni się w zależności od ligi i okresu podlegającego analizie. W większości przypadków najważniejszym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę są umiejętności zawodnika, ale na wycenę piłkarza wpływ ma także wiele innych zmiennych, które mogą mieć duże znaczenie dla potencjalnych nabywców. Celem artykułu jest określenie ich znaczenia dla wartości rynkowej piłkarzy w polskiej

Ekstraklasie. Zestaw hipotez obejmuje weryfikację wpływu wyników sportowych i finansowych na wycenę piłkarzy, wpływu wartości rynkowej na liczbę bramek strzelonych i straconych przez poszczególne kluby, określenie znaczenia siły ligi mierzonej współczynnikiem UEFA na wycenę piłkarzy, a także sprawdzenie czy wartość rynkową piłkarzy w poszczególnych etapach kariery można opisać za pomocą funkcji wykładniczej. Badanie obejmujące weryfikację powyższych hipotez przeprowadzone zostało z wykorzystaniem regresji liniowej. Dane wykorzystane w części praktycznej pochodzą ze specjalistycznego serwisu internetowego Transfermarkt, zajmującego się wyceną piłkarzy i opracowaniem statystyk piłkarskich.

2. Analiza literatury

Dotychczasowe badania na temat wartości rynkowej piłkarzy skupiały się głównie na wycenie zawodników z kilku czołowych lig europejskich. W największym stopniu analizowano statystyki opisujące grę poszczególnych piłkarzy, np. liczbę strzałów, podań, zdobyte bramki i otrzymane kartki. Poniżej przedstawione zostały wnioski płynące z badań na temat czynników kształtujących wartość rynkową piłkarzy w ostatnich kilkunastu latach.

Na podstawie danych uwzględniających ligę hiszpańską z lat 2018–2019 Poza (2020) opracował model do szacowania wartości rynkowej zawodników La Liga. W modelu uwzględnione zostały trzy rodzaje umiejętności zawodników: piłkarskie (bramki, asysty, dryblingi, podania, szybkość, strzały, faule, przejęcia, odbiory, umiejętności taktyczne), personalne (zdolności przywódcze, dyscyplina taktyczna, wiek) i zawodowe (popularność, długość kontraktu, wartość marketingowa, przynależność klubowa). W ramach każdej grupy umiejętności uwzględnionych zostało 6–10 zmiennych, których wagi przypisane zostały metodą ekspercką. Wyniki analizy wskazują, że umiejętności sportowe, a następnie personalne są najważniejszym czynnikiem określającym wartość rynkową. Najważniejszymi zmiennymi, określającymi wartość piłkarzy są strzelone bramki, konkurencyjność i czas trwania kontraktu, a także marka klubu nabywcy. Przy wycenie powinny jednak zostać uwzględnione także inne czynniki.

Pantuso i Hvattum (2020) opracowali model zapewniający wsparcie dla menedżerów piłkarskich przy podejmowaniu decyzji na rynku transferowym. Na podstawie zestawu cech i umiejętności zawodników z ligi angielskiej w sezonie 2013/2014 opracowany został system oceny boiskowych osiągnięć piłkarskich i model pozwalający podejmować najlepsze decyzje transferowe w zależności od budżetu i profili ryzyka finansowego. Wyniki analizy wskazują, że dzięki zastosowaniu powyższego modelu możliwe jest ograniczenie ryzyka w zakresie decyzji na rynku transferowym, może być on również wsparciem na różnych poziomach możliwości finansowych.

Ante (2019) przeanalizował jak czynniki charakteryzujące piłkarzy (wiek, posiadanie agenta i popularność w mediach społecznościowych) i ich statystyki piłkarskie (podania, strzały, odbiory piłki, faule, asysty, bramki) wpływały na wydatki transferowe w latach 2018–2019 w klubach z pięciu czołowych lig europejskich. Wyniki analizy wskazują, że istnienie doradcy zewnętrznego (agenta) pozytywnie wpływa na wysokość kwoty transferowej przy transferach powyżej 5 mln euro. Najwyższe kwoty transferowe występują przy transferach piłkarzy z Ameryki Południowej do klubów angielskiej Premier League, a grupą najwyższej wycenianych piłkarzy są ofensywni pomocnicy. Ponadto, posiadanie konta

w mediach społecznościowych także jest silnie i pozytywnie skorelowane z wyceną piłkarza.

Kim i in. (2019) analizują decyzje podejmowane przez europejskie kluby piłkarskie na rynku transferowym w latach 2012–2019. Na podstawie zestawu zmiennych opisujących cechy piłkarzy, takich jak: liczba rozegranych meczów, bramki, asysty, strzały na bramkę, faule i liczba podań oraz wysokości opłaty transferowej przyporządkowali każdego z graczy do jednej z czterech grup. Dzięki analizie regresji określili skuteczność transferów przeprowadzonych przez kluby europejskie w latach 2012–2019, oceniając osiągnięcia boiskowe piłkarzy w kontekście kwoty wydanej na ich transfer. Uwzględniona została także boiskowa pozycja piłkarzy – w zależności od niej do oceny efektywności wykorzystane zostały inne statystyki piłkarskie. Autorzy przyznają, że poza intuicją koniecznym elementem skutecznego transferu jest szczegółowa analiza danych opisujących grę potencjalnego zawodnika.

Mahdi Nasiri i in. (2018) na podstawie kilku grup zmiennych, charakteryzujących umiejętności piłkarzy, opracowali model matematyczny oparty na maksymalizacji łącznego wyniku wybranych piłkarzy przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów transferowych. Pierwsza grupa zmiennych obejmowała podania, strzały na bramkę, rzuty wolne i grę bez piłki, druga grupa zaś współpracę w zespole, czytanie gry, kreatywność i zdolność do adaptacji w nowej drużynie, natomiast trzecia – szybkość, wskaźnik kontuzji, siłę i skoczność. Na podstawie zestawu rozwiązań optymalnych z punktu widzenia zasady Pareto określono najbardziej efektywne scenariusze z punktu widzenia klubu. Uzyskane wyniki pokazują, którzy piłkarze powinni zostać sprzedani przez klub, a którzy kupieni bądź wypożyczeni. Wskazują one również czy zawodnicy, którym wygasają kontrakty powinni zostać w klubie, czy też powinni zostać sprzedani. Wyniki modelu pokazują, że naukowe wsparcie decyzji w okresie transferowym może realnie przynieść korzyści zespołowi i ułatwić odniesienie sukcesów.

Korniienko i Perechuda (2018) sprawdzili czy wskaźniki efektywności mierzone metodami EVA, VAIC i Markhama są wzajemnie skorelowane i czy zachodzi relacja między wartością zawodników jako kluczowych aktywów w profesjonalnych klubach

piłkarskich. Analizie poddane zostały dwa kluby angielskiej Premier League notowane na giełdzie: Manchester United Football Club i Arsenal Football Club. Wyniki badań wskazują, że nie można potwierdzić czy wybrane metody wyceny wartości dodanej są silnie zależne od wyników sportowych lub wykazują dużą zależność wobec siebie. Aby ostatecznie odrzucić to założenie, konieczne jest przeprowadzenie analizy korelacji wewnątrz klubów w dłuższym szeregu czasowym. Takie badanie związane jest jednak z dużą trudnością interpretacyjną, wynikającą z różnych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, jakim poddane są kluby, jak wielkość i źródła finansowania, strategia pozyskiwania zawodników oraz struktura przychodów.

Zelenkov (2017) przeanalizował efektywność rosyjskich klubów piłkarskich w latach 2012–2016. Weryfikuje on następujące hipotezy: (1) ilość dostępnych środków finansowych ma największy wpływ na umiejętności graczy (czyli zasoby determinują możliwość zakupu utalentowanych zawodników); (2) umiejętności zawodników mają pozytywny wpływ na konkurencyjność zespołu; (3) równowaga konkurencyjna zespołu ma pozytywny wpływ na wyniki sportowe; (4) osiągnięte wyniki sportowe przynoszą korzyści polityczne i społeczne. Uwzględnione zostały zmienne opisujące wyniki sportowe (takie jak liczba punktów, wygranych meczów, frekwencja czy przeprowadzone ataki), a także finansowe (jak budżet i wartość rynkowa piłkarzy). Jako najbardziej efektywne kluby zostały wskazane PFC CSKA Moscow, FK Rostov i Zenit Petersburg, a hipotezy badane przez autorów zostały zweryfikowane pozytywnie.

Perechuda (2016) analizował relację między wartością klubu, wynikającą z łącznej wartości piłkarzy, wartością księgową oraz kapitalizacją giełdową. Wyniki wskazują na zależność między wartością księgową a kapitalizacją giełdową jako najsilniejszą. Pozytywna korelacja między wartością rynkową piłkarzy i wartością księgową jest także zauważalna, ale mniejsza. Ustalono też, że wartość rynkowa piłkarzy jest wyższa niż wartość księgową klubu. W większości przypadków wartość rynkowa na podstawie kapitalizacji jest wyższa od wartości księgowej, ale jest ona mniejsza od skorygowanej wartości księgowej.

Majewski (2014), na podstawie transferów przeprowadzonych przez kluby nie-

mieckiej Bundesligi, oszacował parametry modeli ilustrujące wpływ poszczególnych zmiennych na wartość rynkową piłkarzy, w zależności od ich boiskowej pozycji. Analiza obejmowała lata 2013–2014, a głównymi zmiennymi poddanymi badaniu była liczba bramek, asyst, rozegranych meczów i otrzymane kartki. Istotny wpływ na wartość karty zawodniczej dla napastników mają liczba strzelonych bramek (każda bramka powoduje wzrost wartości o średnio 0,895%) i liczba meczów w europejskich pucharach (o 1,33%); dla pomocników natomiast kluczowe są liczba bramek (o 22%), asyst (o 33,3%) i wzrost wartości rynkowej klubu (o 97,7%); dla obrońców kluczowe są z kolei liczba rozegranych meczów (o 0,676%) i wzrost wartości rynkowej klubu (o 0,784%); w końcu dla bramkarzy najważniejsze są liczba rozegranych meczów (o 1,175%) i wzrost wartości rynkowej klubu (o 0,859%). Przeprowadzona analiza pozwoliła wyspecyfikować najbardziej istotne zmienne objaśniające dla rynku niemieckiego. Dzięki obserwacjom i szacunkom dokonany w jednorodnych grupach zawodników, z punktu widzenia funkcji pełnionych w trakcie gry, można dostrzec zmienne uniwersalne oraz charakterystyczne dla badanych grup. W wyniku przeprowadzenia porównania modelu całościowego z modelami indywidualnymi można wnioskować, że podejście indywidualne umożliwia obserwowanie specyfiki grup.

Majewski (2015) wykazał także, że wykorzystanie różnych postaci analitycznych funkcji cyklu życia produktu, może pomóc w analizie i diagnozie tendencji występujących podczas kształtowania wartości rynkowej piłkarzy. Jest on przydatny również podczas określania wartości rynkowej zawodników w wartościach niematerialnych i prawnych wśród aktywów przedsiębiorstwa piłkarskiego. Analiza obejmowała piłkarzy w Ekstraklasie w latach 2009–2014. Postawił on hipotezę, że na każdym etapie cyklu życia karty zawodniczej można wykorzystać odpowiedni rodzaj funkcji ekonometrycznej: wykładniczej, liniowej lub potęgowej, do bardzo dobrego opisu kształtowania się tego zjawiska, a punkty przecinania się funkcji wyznaczać będą faktyczne granice zakończenia i rozpoczęcia kolejnych faz. Piłkarze traktowani są w analizie jako produkty, a ich kariera odpowiada przechodzeniu przez poszczególne

fazy cyklu życia. Wyniki analizy wskazują, że modelowanie ekonometryczne może być wykorzystane do wspomnianych decyzji związanych z zarządzaniem aktywami niematerialnymi, natomiast modele okazały się dobrze dopasowane do rzeczywistych danych i charakteryzowały się istotnością parametrów strukturalnych. Najlepsza do aproksymacji okazała się funkcja wykładnicza. Czynnikiem, który należy uwzględnić, są kontuzje zawodników powodujące długotrwałe wykluczenie z gry.

Majewski (2016) dokonał analizy czynników mających wpływ na wartość rynkową piłkarzy oraz stworzył model ekonometryczny, który najlepiej opisuje czynniki mające na nią wpływ. W badaniu wskazano najważniejsze zmienne wpływające na wartość rynkową 150 najcenniejszych piłkarzy na świecie. Do tych czynników zalicza się liczby strzelonych bramek, asyst, wartość rynkową reprezentowanego klubu oraz współczynnik reprezentujący markę zawodników. Najlepsze wyniki uzyskano za pomocą metody najmniejszych kwadratów.

Kiefer (2014) na podstawie wyników sportowych osiągniętych w Euro 2012 przeanalizował, jaki jest ich wpływ na popularność piłkarzy w mediach społecznościowych, jak również ich wartość rynkową. Przetestował on hipotezy wskazujące na wzrost popularności i wartości rynkowej dzięki udziałowi zawodnika w Euro 2012. Uwzględnione zostały zarówno osiągnięcia i indywidualne cechy zawodnika, takie jak np. bramki, asysty, wiek, liczba minut spędzonych na boisku, popełnione faule oraz otrzymane kartki, jak i osiągnięcia turniejowe drużyny. Zarówno popularność, jak i wartość rynkowa piłkarzy zwiększały się wyraźnie w przypadku sukcesów sportowych w Euro 2012. W obu przypadkach ważnym ograniczeniem był jednak wiek piłkarza: młodzi piłkarze szybciej zyskiwali na popularności w mediach społecznościowych, a ich wartość rynkowa wzrastała szybciej niż starszych piłkarzy.

Możliwe przyczyny wzrostu wydatków na zakup nowych piłkarzy przeanalizowali Trequattrini i in. (2012). Wśród najważniejszych czynników, które wpływają na rynkową wycenę zawodnika, wymienia się wiek piłkarza, *salary effect* związany z rolą piłkarza i klubem w którym gra, a także *efekt płynności* związany z możliwym sprzedaniem zawodnika do innego klubu w przyszłości. Analizie poddana jest

również wartość marki, która w przypadku klubu piłkarskiego związana jest z relacjami zarówno tymi łączącymi klub z kibicami, jak i tymi łączącymi markę z interesariuszami.

Dawson i in. (2000) na podstawie analizy spotkań rozgrywanych w Anglii w latach 1992–1998 określili jakie czynniki wpływają na sukcesy trenerów piłkarskich. Wzięli oni pod uwagę wyniki klubów w rozgrywkach ligowych, umiejętności piłkarzy mierzone ich wartością rynkową, wynagrodzenia trenerów oraz zmienną czasową. Wydajność trenerów jest tylko częściowo skorelowana z wynikami sportowymi klubu piłkarskiego, ale za to jest w dużym stopniu związana z wydatkami na zakup nowych piłkarzy, a także z wynagrodzeniami. Negatywnie zweryfikowana została zmienna określająca czas pracy, co oznacza, że efektywność trenerów spadała wraz ze wzrostem stażu pracy w danym klubie.

W ostatnich latach powstało także kilka opracowań na temat relacji między wynikami finansowymi a sportowymi w klubach Ekstraklasy. Sokołowska (2016) analizowała przychody klubów Ekstraklasy w latach 2006–2014. W analizowanym okresie łączne przychody wszystkich klubów uczestniczących w rozgrywkach wzrosły ze 182 do 380 mln złotych, co jest wynikiem porównywalnym do przychodów klubów z lig szkockiej, austriackiej i duńskiej. Zdecydowanie największy udział w łącznych przychodach klubów Ekstraklasy mają przychody komercyjne, które stanowiły prawie połowę przychodów ogółem. Jedynym okresem, w którym nastąpił spadek łącznych przychodów były rozgrywki 2013/2014. Przyczyniła się do tego degradacja posiadających wysokie przychody komercyjne klubów, a także spadek przychodów z kontraktów telewizyjnych, spowodowany brakiem sukcesów polskich klubów na arenie międzynarodowej w europejskich pucharach. Podstawą analizy było zbadanie zależności między budżetami klubów a osiągniętymi wynikami sportowymi, mierzonymi liczbą punktów zdobytych w poszczególnych sezonach przy wykorzystaniu metod statystycznych. Na podstawie przeprowadzonego badania autorka przedstawiła wniosek, że najwyższy budżet może mieć wpływ na wygraną Ekstraklasy, jednak najniższy nie ma już takiego wpływu na spadek z ligi. Wielokrotnie nawet stosunkowo wysokie budżety nie gwarantowały utrzymania w Ekstraklasie, co potwierdza przykład Zagłębia Lubin

w sezonie 2013/2014. W trakcie badania została zweryfikowana również zależność między przychodami a zdobytymi punktami za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Dodatnia wartość współczynnika wskazuje, że wraz ze wzrostem przychodów klubów w Ekstraklasie, wzrastała liczba zdobytych punktów. Korelacja okazała się statystycznie istotna, co odzwierciedla wpływ klubowych dochodów na ich pozycje w ligowej tabeli. Zależność jest jednak umiarkowana, co z kolei wskazuje na wpływ elementów pozafinansowych na liczbę zdobytych punktów, wśród których wymienić można jakość treningów i opiekę wyspecjalizowanej kadry.

Wyszyński (2016) na podstawie wyników finansowych i sportowych z rozgrywek 2014/2015 zauważył, że koszty wynagrodzeń w największym stopniu wpływają na efektywność ekonomiczną klubów piłkarskich. Jedną trzecią analizowanych klubów ma zbyt wysokie wydatki w stosunku do osiągniętych efektów. Kluby efektywne ekonomicznie charakteryzują się wyższymi przychodami niż koszty wynagrodzeń ich zawodników, a ich efektywność ekonomiczna nie jest skorelowana z miejscem w tabeli ligowej. Rezultatem badania jest również określenie optymalnych relacji między nakładami a efektami dla nieefektywnych klubów oraz stworzenie rankingu wydajności klubów piłkarskich.

Wyszyński (2017) dokonał oceny współzależności między współczynnikami efektywności a wskaźnikami sytuacji finansowej klubów sportowych: płynności, rentowności i zadłużenia. Wyniki wskazują na silny, istotny statystycznie związek między sytuacją finansową a efektywnością wśród klubów zarówno efektywnych, jak i nieefektywnych. Wśród analizowanych wskaźników finansowych najlepszym dyskriminatorem rozróżniającym kluby na dwie grupy i mającym największy wpływ na wzrost efektywności jest wskaźnik bieżącej płynności finansowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy dyskryminacyjnej, przy zastosowaniu współczynników efektywności wyznaczono także równanie funkcji dyskryminacyjnej, różnicującej kluby do dwóch grup w zależności od wartości wskaźników finansowych. Uzyskane wartości funkcji dyskryminacyjnej pozwoliły na syntetyczną ocenę ryzyka upadłości klubu piłkarskiego. Na podstawie ustalonej wartości granicznej funkcji, kluby zaklasyfikowano do wypłacal-

nych lub zagrożonych upadłością, a także do efektywnych lub nieefektywnych według metody DEA.

Pawlak i Smoleń (2011) analizowali udział wydatków na transfery w łącznych kosztach działalności klubów piłkarskich w polskiej Ekstraklasie oraz ich bilans transferowy. Analizą objęte zostały przychody, koszty, wydatki na transfery i struktura aktywów polskich klubów. Przeprowadzone badanie pozwoliło wywnioskować, że zyski i straty związane z transferami piłkarzy mają istotny wpływ na wynik finansowy analizowanych klubów, a przychody i koszty związane z nabywaniem i sprzedażą piłkarzy należy traktować jako ważny element strategii finansowej klubów piłkarskich.

3. Metodyka badań

Pierwszym etapem analizy jest określenie wartości rynkowej piłkarzy występujących w rozgrywkach polskiej Ekstraklasy. Dane na ten temat pochodzą z serwisu Transfermarkt.de, który w powszechnej opinii stanowi najdokładniejsze źródło informacji na ten temat. Szczegółowy sposób szacowania wartości piłkarzy przez Transfermarkt.de przedstawił Grabowski (2021), który wyjaśnił, jakie czynniki wpływają na ocenę piłkarzy oraz jak przebiega proces przypisania aktualnej wartości do zawodnika. Na kolejnym etapie przedstawiono zmienne, które zostały uznane jako potencjalnie skorelowane z wartością rynkową piłkarzy w klubach Ekstraklasy. Następnie, za pomocą analizy regresji liniowej zweryfikowany został związek między wartością rynkową piłkarzy w Ekstraklasie a tymi zmiennymi. Przedstawione zostały również parametry modelu. W kolejnej części artykułu zweryfikowano jak inne zmienne, takie jak strzelone i stracone bramki, pozycja polskiej ligi w rankingu UEFA oraz wiek piłkarzy wpływają na wartość rynkową zawodników w poszczególnych klubach Ekstraklasy. Zakres czasowy analizy to lata 2004–2019, a zakres przedmiotowy obejmuje wszystkie kluby polskiej Ekstraklasy.

Na podstawie powyższej analizy literatury oraz wiedzy na temat funkcjonowania klubów piłkarskich uwzględnione zostały następujące zmienne, potencjalnie związane z wartością rynkową piłkarzy:

- X_1 – koszty wynagrodzeń (w mln euro),
- X_2 – wydatki na transfery (w mln euro),
- X_3 – frekwencja,

- X_4 – wyniki klubu w rozgrywkach ligowych,
- X_5 – przychody (w mln euro),
- X_6 – udział piłkarzy zagranicznych w kadrze klubu,
- X_7 – historyczna liczba punktów zdobyta w rozgrywkach ligowych,
- X_8 – udział piłkarzy młodzieżowych w kadrze klubu,
- X_9 – liczba punktów w rankingu UEFA zdobytych w rozgrywkach międzynarodowych.

W dalszej części artykułu za pomocą modeli z jedną zmienną objaśnianą zweryfikowany został związek wartości rynkowej z innymi zmiennymi:

- liczbą strzelonych bramek (wartość rynkowa pomocników i napastników),
- liczbą straconych bramek (wartość obrońców i bramkarzy),
- siłą ligi mierzona wartością współczynnika UEFA,
- wiekiem piłkarzy.

Przeprowadzona analiza obejmuje weryfikację następujących hipotez badawczych:
 H1. Znaczący, istotny statystycznie wpływ na wartość rynkową piłkarzy w Ekstraklasie mają wyniki zarówno sportowe (mierzone liczbą punktów

w rozgrywkach ligowych i pucharowych), jak i finansowe (mierzone przychodami, kosztami wynagrodzeń i wydatkami na transfery) klubów Ekstraklasy.

- H2. Wartość rynkowa piłkarzy ofensywnych ma znaczący wpływ na liczbę strzelonych goli w rozgrywkach ligowych przez poszczególne kluby Ekstraklasy, a wartość rynkowa piłkarzy defensywnych znacząco determinuje liczbę straconych goli przez poszczególne kluby.
- H3. Siła ligi mierzona współczynnikiem UEFA jest istotnym statystycznie czynnikiem wpływającym na wartość rynkową piłkarzy.
- H4. Średnia wartość rynkowa piłkarzy w Ekstraklasie rośnie do osiągnięcia określonego wieku, a następnie maleje aż do momentu zakończenia kariery.

4. Wyniki badań

W tabeli 1 przedstawiona została łączna wartość rynkowa piłkarzy znajdujących się w kadrze klubów piłkarskiej Ekstraklasy w sezonach 2004/2005–2018/2019 w podziale na pozycje: bramkarzy, obrońców, pomocników i napastników.

Tabela 1. Wartość rynkowa piłkarzy polskiej Ekstraklasy (w mln EUR) w sezonach 2004/2005–2018/2019

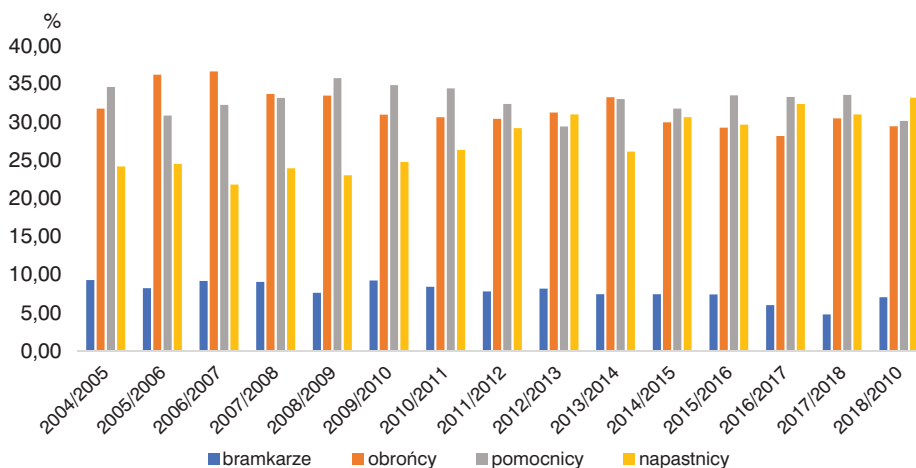
Rozgrywki	Bramkarze	Obrońcy	Pomocnicy	Napastnicy	Wartość rynkowa piłkarzy (w mln EUR)
2004/2005	18,79	64,03	69,77	48,79	201,37
2005/2006	18,14	79,38	67,61	53,80	218,93
2006/2007	20,26	80,62	70,97	48,03	219,88
2007/2008	18,57	68,82	67,76	48,94	204,09
2008/2009	15,43	67,51	72,12	46,46	201,52
2009/2010	21,46	71,60	80,50	57,27	230,83
2010/2011	20,40	73,85	82,90	63,54	240,69
2011/2012	17,64	68,53	72,90	65,79	224,86
2012/2013	16,23	61,68	58,08	61,19	197,18
2013/2014	14,31	63,60	63,17	50,00	191,08
2014/2015	11,65	46,60	49,43	47,68	155,36
2015/2016	12,83	50,38	57,70	51,06	171,97
2016/2017	12,61	58,83	69,54	67,62	208,60
2017/2018	9,61	60,68	66,83	61,71	198,82
2018/2019	17,80	74,05	75,83	83,44	251,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.transfermarkt.de.

Rysunek 1 prezentuje procentowy udział wartości rynkowej piłkarzy na poszczególnych pozycjach w łącznej wartości rynkowej piłkarzy znajdujących się w kadrach klubów Ekstraklasy w okresie 15 sezonów. Przedstawione dane wskazują, że pomiędzy poszczególnymi sezonami występuje wyraźne zróżnicowanie. W większości sezonów grupę najbardziej wartościowych

piłkarze stanowili pomocnicy, jednak w niektórych sezonach wyżej wyceniani byli obrońcy. Wysoka wartość zawodników defensywnych w porównaniu z piłkarzami występującymi na innych pozycjach zauważalna była szczególnie w pierwszych latach analizy. Sezon 2018/2019 okazał się jedynym, w którym najwyżej wycenianą grupą piłkarzy byli napastnicy.

Rysunek 1. Udział wartości rynkowej piłkarzy na poszczególnych pozycjach w łącznej wartości rynkowej piłkarzy w klubach Ekstraklasy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.transfermarkt.de.

Pierwszą z analizowanych zmiennych, potencjalnie związanych z wartością rynkową piłkarzy, są koszty wynagrodzeń. Kluby, które przeznaczają większe kwoty na wynagrodzenia piłkarzy powinny, teoretycznie ujmując, posiadać w kadrze piłkarzy o wyższej wartości. W analizowanym okresie koszty wynagrodzeń w klubach Ekstraklasy wzrosły ponad dwukrotnie, przez większość sezonów utrzymując tendencję wzrostową.

Kolejną z analizowanych zmiennych, które mają potencjalnie wpływ na wartość rynkową piłkarzy, są wydatki na transfery. Kluby, które przeznaczają duże kwoty na zakup nowych zawodników powinny z logicznego punktu widzenia zwiększać wartość swojej kadry i posiadać bardziej wartościową kadrę, niż kluby sprzedające swoich najlepszych zawodników, które charakteryzuje słabsza sytuacja finansowa. Poza rozgrywkami 2008/2009, we wszystkich

sezonach kluby Ekstraklasy zarabiały więcej na sprzedaży piłkarzy, niż przeznaczały na zakup nowych zawodników. Wynika to z faktu, że dla większości klubów sprzedaż czołowych zawodników jest konieczna, aby zapewnić sobie stabilną sytuację finansową.

Czynnikiem potencjalnie związanym z wartością rynkową piłkarzy jest także frekwencja. Kluby posiadające w składzie wyżej wycenianych piłkarzy mogą teoretycznie liczyć na większą liczbę fanów niż kluby dysponujące zawodnikami o niższej wartości. Zauważalny jest bardzo wyraźny, prawie dwukrotny, wzrost liczby fanów uczestniczących w meczach Ekstraklasy.

Potencjalnie związana z wartością rynkową piłkarzy jest także wysokość przychodów uzyskiwanych przez poszczególne kluby. Te z nich, które osiągają wyższe przychody mogą sprowadzić piłkarzy o wyższej wartości rynkowej, co wskazuje na potencjalnie pozytywną korelację mię-

dzy tymi zmiennymi. Zauważalna jest bardzo duża dynamika wzrostu przychodów, które w analizowanym okresie wzrosły ponad czterokrotnie. W każdej z głównych kategorii przychodów: sponsorskich, z dnia meczowego i ze sprzedaży praw telewizyjnych zauważalny jest dynamiczny wzrost.

Wpływ na wartość rynkową klubowej kadry może mieć także jej struktura. Kupno zagranicznego piłkarza przez klub Ekstraklasy ma na celu podniesienie jakości sportowej drużyny. Z kolei piłkarze w wieku do 23 lat postrzegani są jako perspektywiczni i dysponujący wysokim potencjałem sportowym, co pozytywnie wpływa na ich wartość rynkową. Z dużym prawdopodobieństwem można w obu przypadkach mówić o pozytywnej korelacji między wartością rynkową piłkarzy a udziałem analiza-

nych grup w kadrach klubów Ekstraklasy. W analizowanym okresie udział piłkarzy zagranicznych wzrósł ponad dwukrotnie, co świadczyć może o wyższej relacji jakości do ceny w przypadku zawodników zagranicznych.

Warto jednak zauważyć, że w wielu przypadkach liczba piłkarzy nie przekłada się na liczbę minut spędzonych na boisku przez tych piłkarzy. W ostatnich latach wyraźnie wzrosła świadomość klubów, które dzięki posiadaniu dużej liczby młodych zawodników mogą liczyć na potencjalne korzyści, wynikające z ich sprzedaży do bogatszych klubów z innych lig.

Tabela 2 przedstawia wartości analizowanych zmiennych we wszystkich klubach Ekstraklasy w sezonach 2004/2005–2018/2019.

Tabela 2. Wartości zmiennych objaśniających w modelu wyjaśniającym kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

Rozgrywki	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
2004/2005	42,25	5,11	72738	31,6	14,83	46,83	2,5
2005/2006	56,29	4,18	85782	40,53	20,16	42,51	1,13
2006/2007	56,1	1,88	107823	47,19	19,52	45,25	2,63
2007/2008	57,92	12,21	121457	63,35	16,50	46,02	1,67
2008/2009	47,7	-2,07	118218	65,5	16,51	38,28	5
2009/2010	43,62	1,12	83074	60,22	17,52	43,06	2,13
2010/2011	53,28	5,07	134877	75,88	26,74	42,07	4,5
2011/2012	59,78	11,90	140869	88,23	27,33	42,37	6,63
2012/2013	63,57	12,01	133903	84,09	24,54	46,65	2,5
2013/2014	71,92	10,76	132679	91,56	23,78	52,49	3,13
2014/2015	64,4	10,19	132252	89,77	26,60	46,81	4,75
2015/2016	64,71	0,80	145336	118,41	27,19	46,94	5,5
2016/2017	76,01	25,74	152625	132,86	28,36	47,19	3,88
2017/2018	82	23,20	151376	129,12	34,79	42,95	2,88
2018/2019	91,68	24,25	144177	123,91	30,49	50,97	2,25

X1 – koszty wynagrodzeń klubów Ekstraklasy łącznie (w mln EUR),

X2 – saldo transferowe klubów Ekstraklasy łącznie (w mln EUR),

X3 – frekwencja na meczach Ekstraklasy (wartość średnia w całym sezonie dla jednego klubu),

X4 – przychody klubów Ekstraklasy łącznie (w mln EUR),

X5 – średni % piłkarzy zagranicznych w klubach Ekstraklasy,

X6 – średni udział piłkarzy do lat 23. w kadrach klubów Ekstraklasy,

X7 – siła Ekstraklasy mierzona współczynnikiem UEFA.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ernst i Young, 2009.

Na podstawie powyższych danych sformułowany został model regresji liniowej między wartością rynkową a zmiennymi

egzogenicznymi. Wyniki modelu, uzyskanego za pomocą narzędzia Analiza danych, przedstawione zostały na rysunku 2.

Rysunek 2. Wyniki modelu regresji liniowej wyjaśniającego kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

PODSUMOWANIE – WYJŚCIE

Statystyki regresji	
Wielokrotność R	0,827601
R kwadrat	0,684923
Dopasowany R kwadrat	0,672485
Błąd standardowy	4,195772
Obserwacje	238

ANALIZA WARIANCJI

	df	SS	MS	F	Istotność F
Regresja	9	8725,352	969,4835	55,07021454	2,59E-52
Resztkowy	228	4013,826	17,6045		
Razem	237	12739,18			

	Współczynniki	Błąd standardowy	t Stat	Wartość-p	Dolne 95%	Górne 95%	Dolne 95,0%	Górne 95,0%
Przecięcie	4,12204	1,576447	2,614766	0,009524292	1,015772	7,228309	1,015772	7,22830912
WYN	1,620169	0,223714	7,242132	6,73009E-12	1,179357	2,060982	1,179357	2,060981586
WTRA	-0,44902	0,175607	-2,55698	0,011207898	-0,79504	-0,103	-0,79504	-0,103003057
FREK	-6,2E-05	8,11E-05	-0,76074	0,447597534	-0,00022	9,81E-05	-0,00022	9,81312E-05
PUNKTY	0,136681	0,028726	4,758165	3,46808E-06	0,08008	0,193283	0,08008	0,193282831
PM	1,275005	0,25331	5,033388	9,77706E-07	0,775878	1,774133	0,775878	1,774132543
PRZ	-0,37673	0,13327	-2,8268	0,005119278	-0,63933	-0,11413	-0,63933	-0,114129569
ZAG	-0,01089	0,023989	-0,45388	0,650346755	-0,05816	0,03638	-0,05816	0,03638
HIS	0,001035	0,000331	3,122996	0,002022044	0,000382	0,001688	0,000382	0,001688073
MŁO	-0,06311	0,024881	-2,53645	0,011867034	-0,11213	-0,01408	-0,11213	-0,014083248

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując poziom istotności 0,05, ze statystycznego punktu widzenia nieistotne okazały się dwie zmienne: frekwencja i udział piłkarzy zagranicznych.

Z wykorzystaniem programu Gretl przeprowadzono analizę modelu pod kątem istnienia współliniowości. Dla wszystkich

uwzględnionych w modelu zmiennych wartość czynnika inflacji wariancji VIF przyjmuje wartość mniejszą niż 10, co oznacza, że problem współliniowości nie występuje. Wartości czynnika inflacji wariancji dla poszczególnych zmiennych zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Wartości czynnika inflacji wariancji dla zmiennych wykorzystanych w modelu wyjaśniającym kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

WYN	5,820
WTRA	1,271
FREK	2,088
PUNKTY	1,748
PM	1,767
PRZ	6,465
ZAG	1,143
HIS	1,578
MŁO	1,051

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie testu White'a przeprowadzono także ocenę istnienia heteroskedastyczności składników losowych. Istotność statystyki F okazała się niższa niż 0,05. Potwierdza to istnienie heteroskedastyczności składników losowych. Na podstawie

wyników testu Durбина – Watsona nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku autokorelacji składników losowych. Na rysunku 4 zaprezentowane zostały wyniki testu White'a weryfikującego istnienie heteroskedastyczności składników losowych.

Rysunek 4. Wyniki testu White'a dla zmiennych wykorzystanych w modelu wyjaśniającym kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

Statystyka testu: $TR^2 = 156,883252$,
z wartością $p = P(\text{Chi-kwadrat}(54) > 156,883252) = 0,000000$

Źródło: opracowanie własne.

Na kolejnym etapie zweryfikowane zostały parametry modelu zawierającego zmienne, uznane za istotne na pierwszym

etapie analizy. Wyniki modelu, uzyskanego za pomocą narzędzia analiza danych, zaprezentowano na rysunku 5.

Rysunek 5. Wyniki skorygowanego modelu regresji liniowej wyjaśniającego kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

PODSUMOWANIE – WYJŚCIE

Statystyki regresji	
Wielokrotność R	0,826851
R kwadrat	0,683682
Dopasowany R kwadrat	0,674055
Błąd standardowy	4,185705
Obserwacje	238

ANALIZA WARIANCJI

	df	SS	MS	F	Istotność F
Regresja	7	8709,549	1244,4221	71,0167	5,65E-54
Resztkowy	230	4029,628	17,52012		
Razem	237	12739,18			

	Współczynniki	Błąd standardowy	t Stat	Wartość-p	Dolne 95%	Górne 95%	Dolne 95,0%	Górne 95,0%
Przecięcie	3,87095	1,457884	2,655183	0,008481	0,998434	6,743465	0,998434	6,743465
WYN	1,60067	0,221843	7,215316	7,74E-12	1,163565	2,037776	1,163565	2,037776
WTRA	-0,44765	0,175079	-2,55682	0,011207	-0,79261	-0,10268	-0,79261	-0,10268
PUNKTY	0,131735	0,027841	4,731606	3,89E-06	0,076878	0,186591	0,076878	0,186591
PM	1,256605	0,250779	5,010799	1,08E-06	0,762486	1,750723	0,762486	1,750723
PRZ	-0,39478	0,131515	-3,00178	0,00298	-0,65391	-0,13565	-0,65391	-0,13565
HIS	0,000972	0,000316	3,077514	0,002341	0,00035	0,001594	0,00035	0,001594
MŁO	-0,06335	0,024615	-2,57362	0,010692	-0,11185	-0,01485	-0,11185	-0,01485

Źródło: opracowanie własne.

Parametry modelu, uzyskanego za pomocą narzędzia analiza danych, są następujące:

$$Y = 1,6X_1 - 0,45X_2 + 0,13X_4 + 1,26X_5 - 0,39X_6 + 0,001X_8 - 0,06X_9,$$

gdzie:

Y – wartość rynkowa piłkarza,

X₁ – koszty wynagrodzeń,

X₂ – wydatki na transfery,

X₄ – wyniki klubu w rozgrywkach ligowych,

X₅ – przychody,

X₆ – udział piłkarzy zagranicznych w kadrze klubu,

X₈ – udział piłkarzy młodzieżowych w kadrze klubu,

X₉ – liczba punktów zdobytych w rozgrywkach międzynarodowych.

Podobnie jak w przypadku poprzedniego modelu, dokonano weryfikacji jego parametrów w programie Gretl. Wartości czynnika inflacji wariancji wskazują na

brak współliniowości między poszczególnymi zmiennymi. Wartości czynnika VIF dla zmiennych wykorzystanych w modelu zaprezentowano na rysunku 6.

Rysunek 6. Wartości czynnika inflacji wariancji dla zmiennych wykorzystanych w skorygowanym modelu wyjaśniającym kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

WYN	5,751
WTRA	1,269
PUNKTY	1,650
PM	1,740
PRZ	6,326
HIS	1,439
MLO	1,034

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku pierwszego z weryfikowanych modeli, wyniki testu White'a wskazują na istnienie heteroskedastyczności składników losowych. Z kolei przeprowadzony test Durбина – Watsona

wskazuje, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy o braku autokorelacji składników losowych. Na rysunku 7 zaprezentowane zostały wyniki testu weryfikującego istnienie heteroskedastyczności składników losowych.

Rysunek 7. Wyniki testu White'a dla zmiennych wykorzystanych w skorygowanym modelu wyjaśniającym kształtowanie wartości rynkowej w sezonach 2004/2005–2018/2019

Statystyka testu: $TR^2 = 127,197751$,
z wartością $p = P(\text{Chi-kwadrat}(35) > 127,197751) = 0,000000$

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami koszty wynagrodzeń są pozytywnie skorelowane z wartością rynkową piłkarzy. Przyjmując założenie *ceteris paribus*, wzrost kosztów wynagrodzeń o 1 mln euro związany jest ze wzrostem wartości rynkowej piłkarzy o 1,6 mln euro. Podobnej zależności nie zaobserwowano w przypadku wydatków na transfery. Wzrost wydatków na transfery netto o 1 mln euro przyczynia się do spadku wartości rynkowej kadry o 0,44 mln euro. Można to tłumaczyć faktem, że czołowe polskie kluby zwykle sprzedają piłkarzy za relatywnie wysokie kwoty, w związku z czym ich bilans transferowy jest negatywny. Zgodnie z oczekiwaniami, pozytywnie skorelowana z wartością rynkową jest liczba punktów zdobytych w rozgrywkach ligowych. Wzrost ich liczby o jeden wiąże się, *ceteris paribus*, ze wzrostem rynkowej wartości kadry o 0,13 mln euro. Zauważalna jest także znacznie wyższa wartość

rynkowa kadry klubów, które uczestniczyły w rozgrywkach międzynarodowych. Wzrost liczby punktów zdobytych do rankingu UEFA o jeden związany jest ze wzrostem wartości rynkowej o 1,26 mln euro. Negatywnie zweryfikowane zostało założenie o pozytywnej relacji między przychodami a wartością rynkową. Wzrost przychodów o 1 mln euro związany był ze spadkiem wartości rynkowej, *ceteris paribus*, o 0,39 mln euro. Wzrost udziału piłkarzy o statusie młodzieżowca o 1 pp. zmniejszał wartość rynkową kadry przeciętnie o 0,06 mln euro, co obala hipotezę o pozytywnej zależności między zmiennymi. Historyczne osiągnięcia klubu w Ekstraklasie nie mają znaczącego wpływu na wartość rynkową klubowej kadry.

Czynnikiem, który potencjalnie może w znaczący sposób wpłynąć na wycenę piłkarzy, jest także ich pozycja boiskowa. Na kolejnym etapie zweryfikowana została rela-

cja między liczbą strzelonych i straconych bramek a wartością rynkową piłkarzy, którzy w największym stopniu odpowiadają za grę w defensywie i ofensywie. Parametry modeli określających zależność między liczbą straconych bramek a wartością rynkową bramkarzy i obrońców, są następujące:

$$Y = -0,03349X_1 + 2,28147$$

(dla bramkarzy).

$$Y = -0,14842X_1 + 9,69554$$

(dla obrońców).

Z kolei parametry modeli, sprawdzających zależność między liczbą strzelonych bramek a wartością pomocników i napastników, są następujące:

$$Y = -0,13773X_1 + 9,44359$$

(dla pomocników).

$$Y = -0,14189X_1 + 8,88536$$

(dla napastników).

Wartości oszacowanych modeli pokazują, że wartość rynkowa piłkarzy reprezentujących poszczególne formacje nie jest mocno uzależniona od liczby strzelonych i straconych bramek. Wartości współczynnika R^2 wahają się od 31,28 do 17,7%, co wskazuje, że różnice w wartości rynkowej piłkarzy w niewielkim stopniu wyjaśniają różnice w liczbie strzelonych i straconych bramek przez poszczególne kluby Ekstraklasy.

Czynnikiem, który może wpłynąć na wycenę piłkarzy jest także siła ligi. W zależności od tego, jak kluby reprezentujące Ekstraklasę spisują się w rozgrywkach międzynarodowych, do polskiej ligi przypisany jest współczynnik, który określa jej siłę na tle innych lig europejskich. Jest on wynikiem liczby punktów zdobytych w rozgrywkach Ligi Mistrzów i Ligi Europejskiej w ostatnich pięciu latach poprzedzających tworzenie rankingu. Parametry modelu są następujące:

$$Y = -0,31212X_1 + 14,158.$$

Wartość modelu wskazuje, że zależność między zmiennymi jest negatywna, a wartość współczynnika R^2 wynosi 0,42%. Wraz ze wzrostem liczby punktów przypisanych klubowi w rankingu UEFA o 1, średnia wartość rynkowa klubowej kadry zmniejszała się, *ceteris paribus*, o 0,31 mln euro. Pozycja ligi na arenie międzynarodowej, w przypadku klubów polskiej Ekstraklasy, miała bardzo

niewielkie znaczenie dla wyceny piłkarzy występujących w tych rozgrywkach. Oznacza to, że lepsza pozycja polskiej ligi w rankingu międzynarodowym nie przekłada się na wyższą wartość piłkarzy grających w polskich klubach. Może być to spowodowane faktem, że niewiele polskich klubów jest zdolnych do skutecznej rywalizacji na arenie międzynarodowej, a ich wyniki mają niewielki wpływ na jakość całej ligi. Pojedyncze sukcesy polskich klubów nie zmieniły w znaczący sposób pozycji polskiej Ekstraklasy w Europie, która przez cały okres poddany analizie była stosunkowo słaba, biorąc pod uwagę jej potencjał finansowy i organizacyjny.

Ostatnim etapem analizy była weryfikacja zmian wartości rynkowej kadry klubów Ekstraklasy w zależności od średniej wieku zawodników grających w danej drużynie. Tabela 3 pokazuje, jak kształtowała się średnia wartość rynkowa w poszczególnych przedziałach wiekowych. Zgodnie z oczekiwaniami zwiększała się ona wraz ze wzrostem wieku piłkarzy, a następnie spadała ze względu na niższy popyt na piłkarzy w wieku powyżej 25 lat. Momentem, w którym zawodnicy byli wyceniani najwyżej, był wiek 24 lat. Piłkarzy w tym wieku charakteryzuje zwykle kilkuletnie doświadczenie na najwyższym poziomie rozgrywkowym, jednocześnie uznawani są też za perspektywicznych, co pozwala przyszłemu pracodawcy na przyszłą sprzedaż z zyskiem. W praktyce dla wielu piłkarzy Ekstraklasy jest to optymalny wiek na transfer do klubu zagranicznego.

Tabela 3. Średnia wartość rynkowa piłkarzy Ekstraklasy według wieku w sezonach 2004/2005–2018/2019

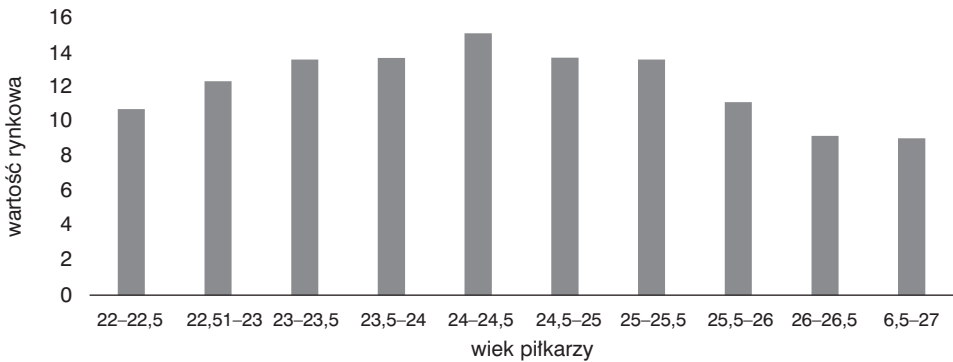
Średni wiek drużyny	Średnia wartość rynkowa (w mln euro)
22,00–22,50	10,72
22,51–23,00	12,32
23,00–23,50	13,57
23,51–24,00	13,67
24,00–24,50	15,09
24,51–25,00	13,68
25,00–25,50	13,58
25,51–26,00	11,12
26,00–26,50	9,17
26,51–27,00	9,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.transfermarkt.de.

Na rysunku 8 zaprezentowana została tendencja w kształtowaniu się wartości ryn-

kowej piłkarzy w formie graficznej.

Rysunek 8. Kształtowanie się średniej wartości rynkowej piłkarzy klubów Ekstraklasy w zależności od ich wieku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.transfermarkt.de.

5. Wnioski

Wyniki analizy wskazują, że znaczący wpływ na wartość rynkową piłkarzy występujących w klubach Ekstraklasy mają wyniki sportowe w rozgrywkach zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Kluby, które odnoszą sukcesy w Ekstraklasie mają, co zrozumiale, zawodników dysponujących największymi umiejętnościami, a więc również najbardziej pożądanymi z perspektywy ich potencjalnych pracodawców. Najlepsze kluby Ekstraklasy regularnie zdobywają również punkty do rankingu UEFA, który jest miernikiem osiągnięć w rozgrywkach międzynarodowych. Zmiennymi skorelowanymi z wartością rynkową piłkarzy Ekstraklasy są także wydatki klubów na wynagrodzenia piłkarzy i przychody. Kluby dysponujące zawodnikami o wyższej wartości, przeznaczają większe kwoty na ich wynagrodzenia, ale osiągają także wyższe przychody, co pozwala im na zakup kolejnych wartościowych piłkarzy. Mało istotna, z perspektywy wyceny zawodników, okazała się za to liczba strzelonych i straconych bramek przez reprezentowane przez nich kluby. Jest to dość zaskakujące, zważywszy że strzelone i stracone bramki są zwykle mocno związane z pozycją klubu w tabeli ligowej. Warto również wspomnieć o negatywnej zależności między wydatkami na transfery a wartością rynkową piłkarzy.

Pokazuje to, że kluby w Polsce stawiają raczej na promowanie wychowanków lub sprowadzają piłkarzy o stosunkowo niskiej wartości, sprzedają za to najbardziej utalentowanych piłkarzy za kwoty znacznie przekraczające ich wydatki transferowe. Mało istotna, z perspektywy wartości piłkarzy, okazała się także siła ligi w rankingu międzynarodowym – wzrost lub spadek współczynnika UEFA nie przekładał się w znaczący sposób na zmiany w szacunkowej wartości piłkarzy. Ważną zmienną, którą należy wziąć pod uwagę przy szacowaniu wartości piłkarza jest za to jego wiek. W klubach Ekstraklasy najwyższe ceny są zawodnicy w wieku około 24 lat. Można to wyjaśnić pozyskaniem już przez nich doświadczeniem, dużym potencjałem sprzedażowym oraz relatywnie długim okresem pozostającym do zakończenia kariery.

Bibliografia

- Ante L. (2019). *Determinants of Transfer Fees: Evidence from the Five Major European Football Leagues*. University of Hamburg. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18356.91526/1>.
- Dawson P., Dobson S. & Gerrard B. (2000). Estimating Coaching Efficiency in professional team sports: Evidence from English Association Football, *Scottish journal of Political Economy* 47(4), 399–421. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00170>.

- Ernst & Young. (2009). *Ekstraklasa piłkarskiego biznesu. Raport*. <https://docplayer.pl/4147873-Ekstraklasa-pilkarskiego-biznesu.html>.
- Fußball-Transfers, Gerüchte, Marktwerte und News | Transfermarkt. <http://www.transfermarkt.de>.
- Grabowski P. (2021). *Kto ustala wartość Lewego? Czy piłka opiera się na wycenach studentów? Transfermarkt od kulis*. newonce sport. <https://newonce.sport/artykul/jak-ustala-sie-wartosc-lewandowskiego-zagladamy-za-kulisy-transfermarkt>.
- Kiefer, S. (2014). The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Value of Players. *International Journal of Sport Finance*, 9(2) 95–110.
- Kim, Y., Bui, K.-H.N. & Jung, J.J. (2019). Data-driven exploratory approach on player valuation in football transfer market. *Concurrency and Computation Practice and Experience*. 33(1). <https://doi.org/10.1002/cpe.5353>.
- Korniienko, Y. & Perechuda, I. (2018) *Wartość dodana jako miernik efektywności w profesjonalnych klubach piłkarskich*. Uniwersytet Jagielloński.
- Nasiri, M.M., Ranjbar, M., Tavana, M., Santos Arteaga, F.J. & Yazdanparast, R. (2018). A novel hybrid method for selecting soccer players during the Transfer season. *Expert Systems*, 36(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/exsy.12342>.
- Majewski, S.M. (2014). Szacowanie wartości rynkowej piłkarskich kart zawodniczych przy wykorzystaniu modeli ekonometrycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 663–673.
- Majewski, S.M. (2015). Wykorzystanie teorii cyklu życia produktu do szacowania wartości kart zawodniczych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 49(4), 367–380. <https://doi.org/10.17951/h.2015.49.4.367>.
- Majewski, S.M. (2016). Identification of Factors Determining Market Value of the Most Valuable Football Players, *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, 24(3), 91–104. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.177>.
- Pantuso, G. & Hvattum, L.M. (2020). Maximizing performance with an eye on the finances A chance-constrained model for football transfer market decisions. *Top*, 29(2), 583–611. <https://doi.org/10.1007/s11750-020-00584-9>.
- Perechuda, I. (2016). Market value, book value and intellectual capital value in case of football clubs listed on stock exchange. W M. Čulík (Red.), *MMFR: Managing and Modelling of Financial Risks 2016: 8th International Scientific Conference: proceedings: part III: 5th–6th September 2016, Ostrava, Czech Republic* (s. 798–806). VŠB – Technical University of Ostrava. Faculty of Economics.
- Poza, C. (2020). A conceptual model to measure Football Players Market Value. A Proposal by means of an Analytic Hierarchy Process. *RICYDE. Revista internacional de ciencias del deporte*, 16(59), 24–42 <https://doi.org/10.5232/ricyde2020.05903>.
- Pawlak, Z. & Smoleń, A. (2011). Finansowe aspekty transferów zawodniczych w zawodowych klubach piłkarskich. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 38, 717–727.
- Sokołowska, D. (2016) *Efektywność finansowania klubów piłkarskich w polskiej Ekstraklasie*. www.wnp.pl dostęp 15.07.2021.
- Trequatrini, R., Lombardi, R. & Nappo, F. (2012). The evaluation of the economic value of long lasting professional football player performance rights. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 9(4): 199–218.
- UEFA.com. Pobrano 19.07.2021 z <http://www.uefa.com>.
- Wyszyński, A. (2016). Efficiency of football clubs in Poland. *Olsztyn Economic Journal*, 11(1) 59–72. <https://doi.org/10.31648/oej.2902>.
- Wyszyński, A. (2017) Sytuacja finansowa klubów Ekstraklasy w ujęciu metody DEA. *Gospodarka Narodowa*, 288(2), 69–99. <https://doi.org/10.33119/GN/100742>.
- Zelenkov, Y. (2017). Measuring the efficiency of Russian Football Premier League club. *Electronic Journal of Applied Statistics*, 10(3), 733–789. <https://doi.org/10.1285/i20705948v10n3p773>.

Przestępstwa skarbowe związane z uchylaniem się od opodatkowania

Karol Szymon Orzeszak*

Przestępstwa skarbowe penalizowane w kodeksie karnym skarbowym stanowią specyficzny obszar prawa karnego, leżą one bowiem na styku prawa karnego z prawem podatkowym. Prawo karne skarbowe odgrywa kluczową rolę w ochronie interesu podatkowego podmiotu publicznoprawnego, a szerzej interesu finansowego państwa. W artykule skomentowano delikty uchylania się od obowiązków podatkowych, firmanctwa oraz oszustwa podatkowego, a także przedstawiono dane statystyczne ich dotyczące.

Słowa kluczowe: prawo karne skarbowe, firmanctwo, oszustwo podatkowe.

Nadesłany: 08.03.2022 | Zaakceptowany do druku: 04.06.2022

Fiscal Crimes Related to Tax Avoidance

Fiscal crimes (tax crimes) penalized in the Fiscal Penal Code constitute a specific area of criminal law, as they lie at the junction between criminal law and tax law. Criminal fiscal law plays a key role in protecting the tax interest of a public-law entity, and more broadly, the financial interest of the state. The article comments on the crimes of tax evasion and fraud, doing business under another's company and presents statistical data on them.

Keywords: criminal fiscal law, doing business under another's company, tax fraud.

JEL: K10, K13, K14

1. Wprowadzenie

Podatki są podstawowym źródłem dochodów budżetowych, wobec czego są kluczowe i niezbędne w funkcjonowaniu państwa, realizacji różnorodnych polityk, celów, zadań i inwestycji (Orzeszak, 2020). Podatki są elementem polityki fiskalnej, która polega na oddziaływaniu przez państwo zarówno na poziom państwowych wydatków, jak i na opodatkowanie (Burda i Wyplosz, 2013). Państwo bez wpływów budżetowych nie byłoby w stanie w ogóle

wypełniać swoich zadań, stałoby się wręcz państwem pozornym, a więc niezdolnym do jakiegokolwiek reakcji i działania. Stąd ustawodawca w prawie podatkowym nakłada na podatników (i płatników) obowiązki podatkowe, za których nieprzestrzeganie grożą sankcje zmierzające do przymusowego ściągnięcia należności podatkowych. Odpowiedzialność podatkowa okazuje się czasami nieskuteczna, natomiast wynikające z niej sankcje za mało dotkliwe, aby odstraszyć osoby chcące w sposób nielegalny zmniejszyć swoje zobowiązania podatkowe. Kon-

* **Karol Szymon Orzeszak** – mgr, Szkoła Doktorska Nauk Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet Gdański, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-6673-6411>.

Adres do korespondencji: Szkoła Doktorska Nauk Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet Gdański, ul. Wita Stwosza 63, 80-308 Gdańsk, Polska; e-mail: karol.orzeszak@phdstud.ug.edu.pl.

sekwencją takiego stanu rzeczy jest wyodrębnienie prawa karnego skarbowego jako poddziedziny prawa karnego. Poddziedziny specyficznej, leżącej bowiem na styku prawa karnego i prawa podatkowego.

Warto wskazać, że wszystkie delikty skarbowe zawarte są w ustawie z dnia 10 września 1999 r. – Kodeks karny skarbowy (t.j. Dz. U. 2022 poz. 859 ze zm.) – dalej: k.k.s., ten akt prawny obejmuje zarówno normy prawa materialnego i część karnoprosesową, jak i przepisy wykonawcze. Spośród deliktów penalizowanych w rozdziale 6 k.k.s. zatytułowanym „Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkom podatkowym i rozliczeniom z tytułu dotacji lub subwencji” można wyróżnić te związane z uchylaniem się od opodatkowania. Obejmują one: uchylanie się od obowiązku podatkowego (art. 54 k.k.s.), firmanctwo (art. 55 k.k.s.) oraz oszustwo podatkowe (art. 56 k.k.s.). Czyny te stanowią co do zasady przestępstwa skarbowe, jednak w sytuacji, gdy narażona na uszczuplenie kwota podatku nie przekracza ustawowego progu, wówczas czyn taki stanowi wykroczenie skarbowe. Do grupy zachowań przestępnych związanych z uchylaniem się od opodatkowania można zaliczyć również delikt uporczywego niepłacenia podatku (art. 57 k.k.s.), który nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale, stanowi bowiem wyłącznie wykroczenie skarbowe.

Celem rozdziału jest przedstawienie grupy przestępstw związanych z uchylaniem się od opodatkowania z punktu widzenia norm prawa karnego skarbowego oraz w świetle danych statystycznych. Przedstawienie skali zjawiska jest istotne, ponieważ statystyki GUS wskazują na wzrost liczby przestępstw skarbowych stwierdzonych przez Policję w zakończonych postępowaniach przygotowawczych (GUS, 2020). Dla zrealizowania przyjętego celu zastosowano: metodę formalno-dogmatyczną, analizę oraz krytykę piśmiennictwa, w tym aktów prawnych, literatury przedmiotu i judykatury.

2. Uchylanie się od obowiązku podatkowego (art. 54 k.k.s.)

Art. 54 k.k.s. jest przepisem o charakterze blankietowym. Przepis ten penalizuje określone zachowania sprawcy polegające na naruszeniu dyspozycji wynikających

z innych przepisów (prawa podatkowego), które określają obowiązki podatkowe (Kotowski i Kurzępa, 2006). Istotą czynu zabronionego penalizowanego przez art. 54 k.k.s. jest uchylanie się od opodatkowania poprzez nieujawnienie przedmiotu bądź podstawy opodatkowania lub też niezłożenie wymaganej prawem deklaracji podatkowej. Przedmiotem ochrony tego przepisu jest ochrona mienia podmiotu publicznoprawnego (wierzyciela), czyli Skarbu Państwa lub gminy (Wilk i Zagrodnik, 2016). Przepisem tym ustawodawca chroni podatek przed uszczupleniem także przez próbę zagwarantowania terminowości składanych deklaracji. Od strony przedmiotowej czyn zabroniony stypizowany przez art. 54 k.k.s. obejmuje w zasadzie trzy typy zachowań sprawcy. Pierwszym rodzajem działań sprawcy wyczerpującym znamiona opisywanego czynu zabronionego może być uchylanie się od opodatkowania polegające na nieujawnieniu (czyli zatajeniu) przedmiotu opodatkowania. Drugi typ działania sprawcy jest analogiczny do pierwszego, z tym jednak zastrzeżeniem, że dotyczy podstawy opodatkowania. Trzecią możliwością popełnienia rzeczzonego deliktu jest niezłożenie deklaracji podatkowej. Ponadto, dla wyczerpania znamion czynu zabronionego musi dojść do narażenia podatku na uszczuplenie. Jednak w przypadku, gdy działanie podatnika nie doprowadziło do narażenia podatku na uszczuplenie, wówczas znamiona tego czynu zabronionego nie zostaną wyczerpane (Zgoliński, 2021). Przykładem takiej sytuacji jest niezłożenie przez podatnika tzw. zerowej deklaracji. Ponadto przestępstwa z art. 54 k.k.s. dotyczą zaniechania działania sprawcy, a „Czasem ich popełnienia jest czas zaniechania działania, do którego sprawca był zobowiązany, a końcowym momentem zaistnienia czynu staje się ten moment, w którym nie można już zrealizować obowiązku bez konsekwencji karnej (...)”¹. W tym miejscu warto podkreślić, że zgodnie z art. 53 § 28 kodeksu karnego skarbowego, narażenie podatku na uszczuplenie to „(...) spowodowanie konkretnego niebezpieczeństwa takiego uszczuplenia – co oznacza, że zaistnienie uszczerbku finansowego jest wysoce prawdopodobne, choć nie musi nastąpić”. W judykaturze zwraca się uwagę, że narażenie na uszczuplenie podatku to takie działanie lub zaniechanie działania sprawcy, które prowadzi do tego,

że w danym stosunku prawnopodatkowym powstaje różnica na niekorzyść podmiotu publicznoprawnego między kwotą rzeczywiście należną a przypadającą do zapłaty zgodnie ze złożoną deklaracją².

Celem zachowania się sprawcy deliktu z art. 54 k.k.s jest uchylanie się od opodatkowania, czyli zaniechanie udziału w postępowaniu podatkowym. Użyte w omawianym przepisie sformułowanie „nie ujawnia” oznacza, że zachowanie sprawcy polega na nieprzekazaniu do właściwego organu podatkowego informacji o przedmiocie lub podstawie opodatkowania. Przedmiot podatku to rzecz lub zdarzenie podlegające opodatkowaniu. W doktrynie oraz w judykaturze prymat wiedzy pogląd, że przedmiotem opodatkowania może być wyłącznie działalność legalna (szerzej: zdarzenia legalne), a nigdy zjawiska lub rzeczy nielegalne bądź przestępcze (Kotowski i Kurzepa, 2006). Konsekwencją przyjęcia, że delikt z art. 54 k.k.s. może dotyczyć wyłącznie nieujawnienia działalności legalnej jest brak odpowiedzialności karnej skarbowej w przypadku nieujawnienia przedmiotu opodatkowania w sytuacji, gdy dana działalność jest nielegalna, ale mogłaby być legalna po uzyskaniu koncesji na jej prowadzenie (Kurzac, 2017).

Mimo tego nadal aktualne jest pytanie, czy ustawodawca, formułując prawo podatkowe powinien wartościować czyny sprawców i w konsekwencji pobierać podatek od czynów przestępczych i niegodziwych? Dominuje opinia, która zwraca uwagę, że uwzględnienie zasady jednolitości systemu prawnego wymaga, aby prawo podatkowe nie stało w sprzeczności do innych gałęzi prawa, w tym prawa karnego i prawa cywilnego. Opodatkowanie działalności nielegalnej doprowadziłoby do tego, że działalność sprzeczna z prawem zostałaby opodatkowana w myśl prawa podatkowego, a państwo (pomiot publicznoprawny) mogło stać by się *de facto* sutenerem lub paserem w przestępczym i nieetycznym procederze. Stąd też większa część przedstawicieli doktryny optuje za tym, aby wykluczyć z opodatkowania czyny naganne i społecznie nieakceptowalne (Wilk i Zagrodnik, 2016). W tym kontekście Sąd Najwyższy zauważył, że „Ponad wszelką wątpliwość, za podatnika z art. 54 k.k.s. nie może być uznany sprawca przestępstwa np. paserstwa z art. 291 § 1 k.k., który sprzedaje kradzione samochody. W konsekwencji

także jego przestępcza działalność nie może zostać opodatkowana. Niezgłoszenie się zatem tej osoby do podatku nie rodzi odpowiedzialności karnej za przestępstwo skarbowe z art. 54 § 1 k.k.s.”³. Przeciwnicy tego poglądu podnoszą, że wskazane rozwiązanie stoi w sprzeczności z zasadą sprawiedliwości podatkowej, dlatego że podmioty prowadzące działalność zgodną z prawem są zobowiązane do opodatkowania swoich przychodów (Frąckowiak, 2021). Z kolei pomioty działające w szarej strefie, które prowadzą działalność przestępczą lub moralnie naganną i społecznie nieakceptowalną nie muszą w świetle prawa podatkowego opodatkowywać osiągniętych przychodów. Warto nadmienić, że do wpływów z działalności przestępczej, a więc takiej, która nie może być przedmiotem prawnie skutecznej umowy, nie mają zastosowania regulacje dotyczące opodatkowania dochodów nieujawnionych (Dzwonkowski i Kurzac, 2018). W konsekwencji ustawodawca uprzywilejowuje podmioty działające nielegalnie. Warto zauważyć, iż w przypadku jeśli ustawodawca zdecydowałby się na opodatkowanie przychodów uzyskiwanych z działalności przestępczej, wówczas mogłoby dojść do kolizji (zbiegu) przepisów z odrębnych gałęzi prawa. Problematyczne jest rozwiązanie kwestii konfiskaty (przepadku) mienia uzyskanego w wyniku czynu zabronionego. Osobną kwestią jest zapewnienie sprawcy prawa do realizacji zasady *nemo se ipsum accusare tenetur* (Wilk i Zagrodnik, 2016). W konsekwencji opodatkowanie działalności przestępczej prowadziłoby w praktyce do swoistego samooskarżenia (autodenuncjacji) sprawcy wobec organów państwowych. Takie rozwiązanie byłoby niezgodne z wynikającym z art. 42 ust. 2 Konstytucji RP prawem do obrony. Ponadto w doktrynie podkreśla się, że prawo do obrony wynika także z konstytucyjnej zasady demokratycznego państwa prawa. Realizacją prawa do obrony jest m.in. prawo do milczenia (odmowy składania wyjaśnień) przejawiające się w tym, że podejrzanym nie jest zobowiązany do współdziałania z organami ścigania oraz do udowodnienia stawianych mu zarzutów (Sarnecki, 2016).

Penalizacja czynu wynikającego z art. 54 k.k.s. obejmuje nieujawnienie przedmiotu lub podstawy opodatkowania. Z tego względu zasadne jest wyeksplikowanie tych pojęć. W doktrynie przez przedmiot

opodatkowania rozumie się rzecz lub zdarzenie (zjawisko), od którego należy uiścić podatek. Z kolei podstawa opodatkowania to *de facto* podstawa wymiaru podatku, która wyrażona może być w różny sposób, zazwyczaj jako ilościowo bądź wartościowo wyrażony przedmiot podatku. Podstawa podatku wyrażona ilościowo może być wyrażona w metrach kwadratowych (podatek od nieruchomości) lub w hektarach przeliczeniowych (podatek rolny). Z kolei wartościowa podstawa opodatkowania może przybierać formę wartości rzeczy (samochodu, nieruchomości) lub wysokości osiąganych w ciągu roku kalendarzowego dochodów. Ponadto podstawa opodatkowania może mieć również postać rzeczywistej wartości, określonej na podstawie dokumentacji rachunkowo-finansowej umów (sprzedaży, darowizny) (Kotowski i Kurzępa, 2006).

Podmiotem deliktu określonego w art. 54 k.k.s. może być podatnik. Odpowiedzialności karnoskarbowej podlega więc podatnik będący osobą fizyczną, a w przypadku gdy podatnikiem jest osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej wówczas odpowiedzialność tę ponosi osoba je reprezentująca. Jest to więc przykład przestępstwa indywidualnego. Od strony podmiotowej przestępstwa konieczne jest, aby sprawca działał umyślnie z bezpośrednim zamiarem (*dolus directus*). Zachowanie sprawcy musi wypełniać jednocześnie dwa znamiona. Po pierwsze, sprawca zaniechuje ciężącego na nim obowiązku podatkowego, po drugie, przejawia tym chęć uchylecia się od obowiązku podatkowego (przestępstwo kierunkowe). W konsekwencji zachowanie sprawcy w zamiarze ewentualnym nie wypełnia znamion czynu zabronionego (Zgoliński, 2021). Zamiar ewentualny (*dolus eventualis*) cechuje się tym, że przewiduje możliwość popełnienia czynu zabronionego i na to przystaje. Zamiar ewentualny to warunkowa wola popełnienia deliktu, czyli obojętność, w ramach której sprawca nie chce popełnić ani nie chce nie popełnić czynu zabronionego. W odróżnieniu od zamiaru bezpośredniego, w którym sprawca chce popełnić czyn zabroniony w zamiarze ewentualnym, sprawca jedynie godzi się na popełnienie czynu zabronionego, ale nie ma on pewności, że swoim działaniem wypełni wszystkie znamiona czynu zabronionego (Gardocki, 2019).

Czyn zabroniony z art. 54 k.k.s. obejmuje:

- typ podstawowy przestępstwa skarbowego (art. 54 § 1 k.k.s.);
- typ uprzywilejowany przestępstwa skarbowego (art. 54 § 2 k.k.s.);
- wykroczenie skarbowe (art. 54 § 2 k.k.s.).

Podstawowy typ przestępstwa to, jak już wspomniano nieujawnienie przedmiotu lub podstawy opodatkowania albo też niezłożenie deklaracji, w konsekwencji czego sprawca naraził podatek na uszczuplenie. Typem uprzywilejowanym czynu zabronionego jest sytuacja, w której narażona na uszczuplenie kwota podatku jest małej wartości. Mniejsza waga przestępstwa zachodzi w sytuacji, gdy wartość niezgłoszonej właściwemu organowi kwoty nie przekracza wysokości dwustukrotności minimalnego wynagrodzenia za pracę. Z kolei znamiona wykroczenia wyczerpane są w sytuacji, gdy wartość przedmiotu lub podstawy opodatkowania bądź niezłożonej deklaracji podatkowej nie przekracza pięciokrotności minimalnego wynagrodzenia za pracę (Sepioło-Jankowska, 2017).

Za popełnienie czynu penalizowanego w art. 54 k.k.s. przewidziano środki reakcji karnej. Za podstawowy typ przestępstwa ustawodawca przewidział karę grzywny w wysokości do 720 stawek dziennych bądź karę pozbawienia wolności, a nawet obie kary jednocześnie. W przypadku gdy sprawca dopuścił się przestępstwa skarbowego o typie uprzywilejowanym kodeks przewiduje karę grzywny do 720 stawek dziennych. Za popełnienie wykroczenia z art. 54 § 3 k.k.s. grozi kara grzywny za wykroczenie skarbowe.

3. Firmanctwo (art. 55 k.k.s.)

W art. 55 k.k.s. ustawodawca penalizuje zachowanie sprawcy polegające na posługiwaniu się imieniem oraz nazwiskiem bądź nazwą (firmą) innego podmiotu, w celu ukrycia faktu prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek lub jej rzeczywistych rozmiarów. Warunkiem zaistnienia przestępstwa jest narażenie podatku na uszczuplenie. W literaturze przedmiotu firmanctwo uznawane jest za delikt podobny do uchylania się od opodatkowania, z tą jednak różnicą, że obejmuje przychody uzyskiwane z jednego rodzaju źródeł – działalności gospodarczej. Firmanctwo to przestępstwo umyślne popeł-

niane w zamiarze bezpośrednim (Sepioło-Jankowska, 2017).

Z kolei przedmiot ochrony art. 55 k.k.s. obejmuje realizację obowiązków podatkowych względem podmiotu publicznoprawnego, a także zapewnienie pewności obrotu gospodarczego, ochronę dóbr osobistych, porządku w prawie podatkowym oraz realizacji zadań wymiaru sprawiedliwości. Stroną przedmiotową tego czynu zabronionego jest narażenie podatku na uszczuplenie, ale w odróżnieniu od uchylania się od opodatkowania w tym rodzaju przestępstwa intencją sprawcy nie jest całkowite uniknięcie zapłaty podatku, lecz jego ograniczenie do minimum. W konsekwencji zamiarem sprawy jest redukcja obciążeń podatkowych. Firmanctwo, to działanie przestępne, w którym mogą wystąpić dwa podmioty: firmant (czyli ta osoba, która posługuje się cudzym imieniem, nazwiskiem lub nazwą) oraz firmujący (podmiot, który przyzwala na posługiwanie się swoim nazwiskiem lub nazwą). Omamiany delikt może zaistnieć w dwóch wariantach: przy udziale tylko i wyłącznie firmanta, który samowolnie bez wiedzy oraz aprobaty firmującego posługuje się jego nazwiskiem lub gdy firmant i firmujący działają wspólnie i w porozumieniu. W tym drugim przypadku firmujący może przyjąć postawę aktywną polegającą np. na dostarczaniu firmantowi potrzebnych dokumentów lub pieczęci oraz postawę bierną polegającą na zaniechaniu działania (ma świadomość, że ktoś posługuje się jego nazwiskiem, ale nie czyni żadnych kroków, aby temu zapobiec) (Zgoliński, 2021).

Użyte w art. 55 § 1 k.k.s sformułowanie „posługuje się” wskazuje, że chodzi co do zasady o każde działanie i zachowanie się sprawcy czynu przestępnego, w którym to posługuje się nie swoim nazwiskiem lub nazwą bądź podaje się za kogoś w celu uszczuplenia opodatkowania (Sepioło-Jankowska, 2017).

W doktrynie otwarte pozostaje pytanie, czy można pociągnąć do odpowiedzialności karnej nie tylko firmanta, ale i firmującego. Pomimo wątpliwości co do odpowiedzialności karnej skarbowej, zarówno firmant, jak i firmujący ponoszą odpowiedzialność na gruncie ordynacji podatkowej. Firmujący ponosi odpowiedzialność solidarną z firmantem całym swoim majątkiem. W obecnym brzmieniu przepisu nie ma mowy o ewentualnej zgodzie firmującego. W poprzednim stanie prawnym funkcjo-

nował przepis, który penalizował również zachowanie tego, który dopuszczał do posługiwania się swoim nazwiskiem lub nazwą przez firmanta. W konsekwencji studium historycznoprawne podsuwa sugestię, że w istocie mogło dojść do depenalizacji zachowania firmującego. Aby o tym przesądzić, konieczna jest analiza przepisów kodeksu karnego oraz kodeksu karnego skarbowego. Stąd nasuwa się wątpliwość, czy firmującego należy uznać za pomocnika firmanta. Uznanie go za pomocnika, jest możliwe tylko wówczas, gdy wartość narażonego na uszczuplenie podatku przekracza ustawowy próg wynoszący pięciokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę (w czasie popełnienia deliktu), czyli gdy czyn traktowany jest jako przestępstwo, a nie jako wykroczenie. Zważyć należy, że o ile postawa firmanta musi być aktywna, o tyle firmujący może działać lub zaniechać działania. W przypadku działania firmującego, np. dostarczenia pieczętki firmowej, można uznać go za pomocnika. Jednakże w sytuacji zaniechania działania przez firmującego nie należy uznawać go za pomocnika, żaden przepis prawa nie nakłada bowiem obowiązku zawiadomienia organów ścigania o tym, że ktoś posługuje się nazwiskiem firmującego ani żadnej innej formy przeciwdziałania temu czynowi przestępnemu (Wilk, 2001). Z kolei F. Prusak zauważa, że w przypadku kwalifikacji deliktu z art. 55 k.k.s. jako wykroczenia firmujący nie pozostaje bezkarny, ponieważ ponosi odpowiedzialność za wykroczenie z art. 84 k.k.s., tj. niedopełnienia obowiązku nadzoru nad przestrzeganiem przepisów podatkowych. Uważa on ponadto, że także zaniechanie firmanta wyczerpuje znamiona pomocnictwa (Prusak, 2006). Z poglądem tym, mimo iż popularnym w doktrynie, należy się nie zgodzić, w art. 18 § 3 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. kodeksu karnego (t.j. Dz. U. 2022 poz. 1138 ze zm.) użyto bowiem sformułowania „Odpowiada za pomocnictwo, kto w zamiarze (...)” oraz „(...) swoim zachowaniem ułatwia jego popełnienie (...)”. Użyte określenie sugeruje, że pomocnictwo to zachowanie, nie zaś zaniechanie, dlatego konieczne jest wykazanie zamiaru bezpośredniego lub ewentualnego. V. Konarska-Wrzosek zwraca uwagę, że pomocnictwo ma miejsce wówczas „(...) gdy dana osoba podejmuje określone zachowanie o cechach ułatwiania w zamiarze, by inna osoba dokonała czynu

zabronionego” (2020). Stąd, zaniechanie działania nie może być uznane za pomocnictwo.

Niektórzy przedstawiciele doktryny uznają współsprawstwo jako możliwość pociągnięcia firmującego do odpowiedzialności karnej skarbowej. Jednakże jak zauważa L. Wilk, wcześniej firmantstwo oraz firmowanie stanowiły dwa odrębne delikty. Wobec tego w obecnym stanie prawnym trudno byłoby uznać, że oba te zachowania mogą wyczerpywać znamiona tego samego czynu zabronionego. W konsekwencji studium historycznoprawne pozwala odrzucić możliwość karania firmującego z tytułu współsprawstwa (2016). Warto nadmienić, że firmujący na gruncie art. 113 Ordynacji podatkowej ponosi solidarną odpowiedzialność z podatnikiem (firmantem) całym swoim majątkiem za zaległości podatkowe, które powstały w trakcie prowadzenia tej działalności (Brzeziński, 2021).

Firmantstwo jest deliktem dość powszechnym, sprawiającym jednak organom ścigania trudności dowodowe. Konieczne jest bowiem wykazanie, że firmant prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek. W kodeksie karnym skarbowym pojęcia te nie zostały zdefiniowane. Przykładowo w art. 3 pkt 9 Ordynacji podatkowej ustawodawca, definiując „działalność gospodarczą” odsyła do definicji z ustawy – Prawo przedsiębiorców, rozszerzając ją jednak o „każdą inną działalność zarobkową wykonywaną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek”. Wydaje się, że definicja ta dobrze wskazuje na kluczowe aspekty i przymioty działalności gospodarczej, z tym że na gruncie art. 55 k.k.s. chodzi o działalność na własny rachunek. W doktrynie zwraca się uwagę, że chodzi tutaj o pewną bezpośredniość. Cechą działalności na własny rachunek jest bezpośrednio podejmowanie ryzyka związanego z tą działalnością. Chodzi więc o wzięcie odpowiedzialności finansowej za podjęte decyzje oraz czerpanie z nich korzyści (Komierzyńska-Orlińska, 2019). Warto zauważyć, że ta działalność nie musi być wykonywana osobiście, chodzi bardziej o ponoszenie odpowiedzialności i ryzyka. W konsekwencji trudno jest udowodnić wykonywanie działalności na własny rachunek przez firmanta, a więc problematyczne jest wykazanie, że wyczerpane zostały znamiona czynu zabronionego.

4. Oszustwo podatkowe (art. 56 k.k.s.)

W art. 56 k.k.s. ustawodawca dokonał penalizacji zachowania przestępnego, które klasycznie w doktrynie określa się mianem oszustwa podatkowego. Jednak dla naukowej rzetelności należy wskazać, że część autorów reprezentuje mniejszościowy pogląd, wskazując, że nie stanowi *sensu stricto* oszustwa. Powodem, dla którego część uczonych nie zalicza tego typu czynów zabronionych do kategorii oszustwa jest to, że aby wypełnić znamiona tego przestępstwa sprawca nie musi wprowadzać w błąd organu ani płatnika, jak też nie musi tego błędu w żaden sposób wyzyskiwać (Wilk i Zagrodnik, 2016). W doktrynie wskazuje się, że od strony przedmiotowej „Czyny stygizowane w k.k.s. są wymierzone w dobro prawne, jakim jest mienie, ale jest to mienie szczególne – mienie Skarbu Państwa i jednostek terytorialnych. Nie można tych czynów zabronionych utożsamiać i odnosić do przestępstw przeciwko mieniu z k.k., ponieważ prowadziłoby to zanegowania znaczenia regulacji prawa karnego skarbowego (...). Wynika z tego ponadto także to, iż posługiwanie się pojęciem «oszustwo podatkowe» odnośnie do przestępstwa skarbowego z art. 56 k.k.s. jest raczej nieuprawnione z uwagi na występujące między ich znamionami różnice” (Pilarczyk, 2017). Podobne stanowisko prezentuje P. Kardas, według którego penalizowane jest „Zachowanie sprawcy wprowadzającego w błąd organ podatkowy i doprowadzającego do uszczuplenia należności podatkowej (...). Dodać należy, że właśnie dobro prawne w postaci obowiązku podatkowego jest elementem odróżniającym typy oszustw skarbowych przewidziane w kodeksie karnym skarbowym od przestępstwa klasycznego oszustwa” (2006). Zasadnym wydaje się jednak, aby na potrzeby prawa karnego skarbowego, ze względu na jego specyfikę wyodrębnić osobną definicję oszustwa. Wobec powyższego można sformułować stwierdzenie, że oszustwo podatkowe to takie działanie, w którym: dochodzi do uszczuplenia lub do narażenia na uszczuplenie należności na rzecz podmiotu publicznoprawnego oraz istotą czynności sprawczej jest przedstawienie niezgodnego ze stanem faktycznym obrazu sytuacji podatnika (Wilk i Zagrodnik, 2016).

Wypełnienie przez sprawcę znamion czynu zabronionego będzie takim zachowaniem, w którym sprawca wprowadza organ podatkowy w błąd poprzez niezgodne ze stanem faktycznym wyrażenie bądź zatajenie istotnych okoliczności mających wpływ na wysokość należnego podatku. W praktyce zachowaniem przestępnym będzie złożenie organowi podatkowemu deklaracji podatkowej zawierającej dane nieprawdziwe bądź takie, w których sprawca zataił pewne informacje. Warto podkreślić, że aby doszło do wyczerpania przesłanek tegoż przestępstwa koniecznym jest to, żeby doszło do swoistego skutku zachowania, tj. narażenia podatku na uszczuplenie. W efekcie odpowiedzialności z art. 56 k.k.s. podlega wprowadzenie organu podatkowego w błąd, ale tylko co do informacji relewantnych z punktu widzenia powstania, obliczenia lub wymiaru podatku. Pomimo że nie wynika to wprost z brzmienia przepisu, to oczywistym wydaje się, że penalizowane jest nie tylko narażenie podatku na uszczuplenie, lecz także *argumentum a minori ad maius* dokonanie takiego uszczerbku. *A contrario* nasuwa się wniosek, iż wprowadzenie w błąd organu podatkowego w zakresie informacji nieistotnych z punktu widzenia należności podatkowych, czyli takich, które nie narażają podatku na uszczuplenie, nie wypełnia znamion czynu zabronionego z art. 56 k.k.s., nie wykluczając jednak ewentualnej odpowiedzialności za przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentów z kodeksu karnego (Zgoliński, 2021).

Czyn przestępny z art. 56 k.k.s. jest immamentnie związany z samoobliczeniem oraz samowymiarom podatku przez podatnika. Podatnik, który dokonuje samobliczenia podatku musi złożyć do właściwego organu podatkowego deklarację podatkową, w której oświadcza czy i w jakiej wysokości przychody osiągnął oraz jakie poniósł wydatki. Problematyczne może stać się jednak prawidłowe zakwalifikowanie przychodów i kosztów, niektóre z kosztów mogą bowiem nie być kosztem uzyskania przychodu zgodnie z prawem podatkowym. W konsekwencji to na podatniku ciąży obowiązek zgodnego z prawem podatkowym zakwalifikowania wydatków i przychodów. Koniecznym dla realizacji znamion czynu zabronionego z art. 56 k.k.s. jest przypisanie sprawcy winy umyślnej. Umyślność czynu sugeruje, że przy ocenie zachowa-

nia przestępnego należy brać pod uwagę zarówno *dolus directus*, jak i *dolus eventualis*. W świetle tego należy przyjąć, że w przypadku, gdy stopień skomplikowania normy prawnej przekracza możliwości przeciętnego podatnika (co dodatkowo potęguje użycie jurydycznego języka), to popełnienie błędu w zakresie kwalifikacji wydatków czy przychodów nie wyczerpie znamion tego deliktu. Stąd też popełnienie nieumyślnej pomyłki co do zgodnego z prawem zakwalifikowania wydatków nie może zostać uznane za oszustwo podatkowe⁴.

Konstrukcja art. 56 k.k.s. ma charakter blankietowy, więc rodzajowym przedmiotem ochrony tego przepisu jest nieodkreślona powinność do poniesienia określonego w innych ustawach ciężaru podatkowego w przypadkach wynikających z przepisów prawa podatkowego. Przy okazji warto podkreślić, że takie skonstruowanie przepisu zostało poddane ocenie co do jego zgodności z Konstytucją, w rezultacie czego Trybunał Konstytucyjny orzekł, iż art. 56 k.k.s. jest zgodny z Konstytucją⁵.

Od strony przedmiotowej czynu penalizowane w art. 56 k.k.s. mają charakter indywidualny, a sprawcą może być podatnik. Samo sformułowanie „podatnika” także ma charakter blankietowy, w konsekwencji definicję podatnika również należy wywodzić z odpowiednich ustaw podatkowych (Łabuda, Razowski i Kardas, 2017). Odpowiedzialności karnej skarbowej podlegać może również jak sprawca osoba, która na podstawie przepisu prawa (np. członek zarządu spółki prawa handlowego), decyzji właściwego organu, umowy lub faktycznego wykonywania zajmuje się sprawami gospodarczymi podmiotu (art. 9 § 3 k.k.s.). Podobnie pojęcie „deklaracji” nie zostało sprecyzowane w kodeksie karnym skarbowym. W literaturze przedmiotu przez deklarację (na gruncie Ordynacji podatkowej) rozumie się wszelakiego rodzaju zeznania, informacje, a także wykazy, które podatnicy (ale także płatnicy i inkasenci – co nie ma zastosowania w przypadku omawianego przestępstwa) składają właściwym organom. Deklaracja podatkowa jest oświadczeniem podatnika co do swojej wiedzy, które może zostać w późniejszym czasie poprawione poprzez złożenie deklaracji korygującej (Łoboda i Strzelec, 2017). Warto nadmienić, iż złożenie przez podatnika prawnie skutecznej korekty deklaracji podatkowej wyłącza odpowiedzialność

karną skarbową za narażenie podatku na uszczuplenie (Tarapata, 2018).

Czyn zabroniony z art. 56 k.k.s. obejmuje:

- podstawowy typ przestępstwa (art. 56 § 1 k.k.s.);
- uprzywilejowany typ przestępstwa (art. 56 § 2 k.k.s.);
- odpowiedzialność wykroczeniową (art. 56 § 3 i 4 k.k.s.).

Sprawca, który dopuścił się przestępstwa oszustwa podatkowego o typie podstawowym może zostać ukarany karą grzywny do 720 stawek dziennych lub karą pozbawienia wolności. Sankcje te mają charakter alternatywno-kumulatywny, co oznacza możliwość orzeczenia tylko jednej z przewidzianych kar lub obu jednocześnie. Wymiar sprawiedliwości ma do dyspozycji także inne rozwiązania – warunkowe umorzenie postępowania oraz orzeczenie środków karnych najczęściej w postaci zakazu prowadzenia działalności gospodarczej (Zgoliński, 2021).

Cechą, która odróżnia typ uprzywilejowany od typu podstawowego jest mała wartość podatku narażonego na uszczuplenie. W tym przypadku, zgodnie z art. 56 § 2 k.k.s. sprawca może zostać ukarany grzywną do 720 stawek dziennych.

Ustawodawca w art. 56 § 3 k.k.s. dokonuje swoistej kontrawercjonalizacji przestępstwa oszustwa podatkowego. W przypadku, gdy wartość narażonego na uszczuplenie podatku nie przekracza ustawowego progu, czyn ten traktowany jest jako wykroczenie, a sprawca może zostać ukarany grzywną przewidzianą dla wykroczeń skarbowych (Łabuda, Razowski i Kardas, 2017).

Ustawodawca, nadając nowe brzmienie z dniem 1 października 2020 r. w art. 56 § 4 k.k.s., spenalizował jako wykroczenie skarbowe takie zachowanie sprawcy, w którym to podatnik, pomimo że ujawnia podstawę lub przedmiot opodatkowania, to „nie składa w terminie organowi podatkowemu lub płatnikowi deklaracji lub oświadczenia lub wbrew obowiązkowi nie składa ich za pomocą środków komunikacji elektronicznej lub składa je niezgodnie z wzorem dokumentu elektronicznego”⁶. Warto zauważyć, iż od strony podmiotowej deliktu z art. 56 § 4 k.k.s. może dopuścić się podatnik. Ustawodawca za tego typu czyn ustanawia sankcje karne w postaci kary grzywny za wykroczenia skarbowe. Od strony przed-

miotowej czyn zabroniony z art. 56 § 4 k.k.s. obejmuje zachowanie podatnika, w którym nie składa on w ogóle do organu podatkowego lub płatnika deklaracji podatkowej lub oświadczenia albo też składa takowe po terminie. Kolejnym możliwym wariantem jest sytuacja, w której podatnik składa oświadczenie lub deklaracje niezgodnie ze wzorem dokumentu elektronicznego bądź w formie tradycyjnej, mimo obowiązku złożenia deklaracji lub oświadczenia w postaci elektronicznej. Warto zauważyć, że przepis został przez ustawodawcę skonstruowany na zasadzie blankietu zupełnego. W konsekwencji obowiązek złożenia deklaracji podatkowej lub oświadczenia w określonym terminie lub obowiązek złożenia deklaracji lub oświadczenia w formie elektronicznej lub zgodnie z określonym wzorem dokumentu elektronicznego musi wynikać z przepisów prawa podatkowego, tj. z ustawy bądź wydanego na podstawie szczegółowego upoważnienia ustawowego aktu rangi podustawowej, czyli rozporządzenia. Warto jednak podkreślić, iż w przypadku normy prawnej nakładającej na podatnika obowiązek, który wynika z aktu rangi podustawowej w sytuacji, gdy przepis karny na charakter blankietowy sądy sprawujące wymiar sprawiedliwości mają prawo oraz obowiązek badać czy przepisy, do których odsyłają przepisy karne zostały ustanowione zgodnie z zasadami konstytucyjnymi, w szczególności na podstawie szczegółowej delegacji ustawowej⁷.

5. Delikty skarbowe z art. 54, 55, 56 k.k.s. w świetle danych statystycznych

Poszczególne przestępstwa skarbowe mają różną częstotliwość ich popełniania. Spośród analizowanych przestępstw najczęściej popełniane jest oszustwo podatkowe, najrzadziej zaś – firmanctwo. W danych statystycznych dotyczących analizowanych czynów zabronionych trudno zauważyć jakąś utrwaloną tendencję w zakresie wzrostu bądź spadku ich liczby. Przedstawiono dane statystyczne dotyczące: w tabeli 1 deliktu uchylania się od obowiązku podatkowego, w tabeli 2 firmanctwa, a w tabeli 3 oszustwa podatkowego. W danych o postępowaniach przygotowawczych uwzględniono także wykroczenia skarbowe.

Dane statystyczne wskazują, że w 2020 r. za uchylanie się od opodatkowania skazano 1381 osób, 428 osób dobrowolnie poddało

się odpowiedzialności oraz nałożono 5223 mandatów karnych. Dane te wskazują, że w większości spraw narażony na uszczuplenie podatek nie przekraczał ustawowego

progu, przez co delikt ten stanowił wykroczenie, a sprawa zakończyła się na nałożeniu mandatu karnego.

Tabela 1. Statystyki dotyczące deliktów z art. 54 k.k.s.

Wyszczególnienie	2018	2019	2020
Liczba wszczętych postępowań przygotowawczych	3494	4291	3136
Liczba postępowań przygotowawczych zakończonych aktem oskarżenia	1938	1904	1506
Liczba umorzonych postępowań przygotowawczych	587	534	490
Liczba osób skazanych	1681	1740	1381
Dobrowolne poddanie się odpowiedzialności	500	509	428
Liczba nałożonych mandatów karnych w sprawach o wykroczenia skarbowe	4628	3779	5223

Źródło: dane pozyskane w ramach dostępu do informacji publicznej z Ministerstwa Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej.

Przedstawione w tabeli 2 dane statystyczne dotyczące firmanctwa sugerowałyby, że czyn ten w popełniany niezmiernie rzadko. W latach 2018–2020 skazano za popełnienie tego deliktu 27 osób oraz nałożono zaledwie 7 mandatów karnych. Warto

jednak zauważyć, że wyłaniający się z tych danych obraz rzeczywistości nie musi być prawdziwy. Niewielka liczba ujętych w statystyce deliktów firmanctwa prawdopodobnie wynika z niskiej wykrywalności tego typu czynów oraz z trudności dowodowych.

Tabela 2. Statystyki dotyczące deliktów z art. 55 k.k.s.

Wyszczególnienie	2018	2019	2020
Liczba wszczętych postępowań przygotowawczych	55	36	31
Liczba postępowań przygotowawczych zakończonych aktem oskarżenia	18	14	6
Liczba umorzonych postępowań przygotowawczych	15	13	151
Liczba osób skazanych	14	10	3
Dobrowolne poddanie się odpowiedzialności	5	1	1
Liczba nałożonych mandatów karnych w sprawach o wykroczenia skarbowe	2	0	5

Źródło: dane pozyskane w ramach dostępu do informacji publicznej z Ministerstwa Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej.

Przedstawione w tabeli 3 dane statystyczne wskazują, że w 2020 r. za oszustwo podatkowe skazano 1244 osób, 438 osób dobrowolnie poddało się odpowiedzialności oraz nałożono 10111 mandatów karnych. Dane te wskazują, że w zdecydowanej

większości spraw, czyn zabroniony kwalifikowany był jako wykroczenie, a sprawa zakończyła się na nałożeniu mandatu karnego. Jak pokazują statystyki, czyny zabronione z art. 56 k.k.s. są popełniane często, a w szczególności wykroczenia.

Tabela 3. Statystyki dotyczące deliktów z art. 56 k.k.s.

Wyszczególnienie	2018	2019	2020
Liczba wszczętych postępowań przygotowawczych	4267	4295	4084
Liczba postępowań przygotowawczych zakończonych aktem oskarżenia	1727	1879	1661
Liczba umorzonych postępowań przygotowawczych	531	566	379
Liczba osób skazanych	1352	1276	1244
Dobrowolne poddanie się odpowiedzialności	421	470	438
Liczba nałożonych mandatów karnych w sprawach o wykroczenia skarbowe	18111	17390	10111

Źródło: dane pozyskane w ramach dostępu do informacji publicznej z Ministerstwa Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej.

6. Zakończenie

Konstatując, prawo karne skarbowe odgrywa kluczową rolę w ochronie interesu podatkowego podmiotu publicznoprawnego, a szerzej interesu finansowego państwa. Czyny zabronione penalizowane przez art. 54 k.k.s. i art. 56 k.k.s. pozostają ze sobą w relacji. Delikt uchylenia się od obowiązku podatkowego (art. 54 k.k.s.) polega na nieujawnieniu przedmiotu lub podstawy opodatkowania, chodzi więc o nieujawnienie całości tych informacji, np. poprzez niezłożenie deklaracji. Z kolei zachowanie przestępne oszustwa podatkowego (art. 56 k.k.s.) polega na podaniu nieprawdy lub zatajeniu informacji, w konsekwencji czego dochodzi do narażenia podatku na uszczuplenie. W delikcie tym w następstwie np. podania nieprawdy dochodzi do obniżenia podstawy opodatkowania i zmniejszenia podatku. Konstatując, delikt z art. 54 k.k.s. dotyczy niedopełnienia obowiązku ujawnienia informacji dotyczących podstawy lub przedmiotu opodatkowania, natomiast czyn z art. 56 k.k.s. uchybienia obowiązkowi rzetelnego ujawniania tych informacji (Dzwonkowski i Kurzac, 2018).

Firmanctwo to czyn zabroniony penalizowany przez art. 55 k.k.s., polega na posługiwaniu się imieniem i nazwiskiem lub firmą (nazwą) innego podmiotu w celu ukrycia faktu prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek. Dane statystyczne pokazują, że delikt ten jest wykrywany niezmiernie rzadko. Wynika to zapewne w dużej mierze z trudności dowodowych, w szczególności konieczności wykazania (i udowodnienia) faktu prowadzenia działalności gospodar-

czej na własny rachunek, co wiąże się z ustaleniem zarówno faktycznego beneficjenta, jak i osoby ponoszącej ryzyko ekonomiczne związane z prowadzoną działalnością.

W pracach legislacyjnych w przedmiocie prawa podatkowego ustawodawca powinien mieć szczególnie na względzie aspekty ekonomiczne, w tym kluczową krzywą Laffera, która pokazuje, że podniesienie podatków nie zawsze musi wygenerować większe wpływy do budżetu (Trabandt i Uhlig, 2011). Badania sugerują, że to właśnie rosnące (oraz zbyt wysokie) obciążenia na rzecz państwa są podstawową przyczyną unikania opodatkowania i szarej strefy, dalej już w mniejszym stopniu wskazuje się na aspekty moralne, jakości instytucji państwowych, dolegliwość sankcji karnych, a także stopień skomplikowania prawa podatkowego (Kędrzyński, 2020; Schneider, 2012).

Przypisy

- 1 Wyrok Sądu Najwyższego z 6 lutego 2019 r., II KK 184/18.
- 2 Wyrok Sądu Najwyższego z 11 lutego 2003 r., IV KKN 21/00, LEX nr 77435.
- 3 Postanowienie Sądu Najwyższego z 15 stycznia 2015 r., III KK 313/14.
- 4 Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 września 2005 r., SK 13/05, OTK 2005, nr 8, poz. 91.
- 5 Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 września 2005 r., SK 13/05, OTK 2005, nr 8, poz. 91.
- 6 Art. 56 § 4 k.k.s. zmieniony przez art. 5 pkt 1 ustawy z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2019 poz. 1520) obowiązujący od 1 października 2020 r.
- 7 Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 8 lipca 2003 r. P 10/02.

Bibliografia

- Brzeziński, B. (2021). Glosa do wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Bydgoszczy z dnia 18 sierpnia 2020 r., sygn. I SA/Bd 101/20. *Kwartalnik Prawa Podatkowego*, (2), 9–20. <https://doi.org/10.18778/1509-877X.2021.02.01>.
- Burda, M. & Wyplosz, C. (2013). *Makroekonomia. Podręcznik europejski*. PWE.
- Dzwonkowski, H. & Kurzac, M. (2018). Opodatkowanie dochodów nieujawnionych przez podatnika oraz dochodów pochodzących z czynów przestępnych – obecny i pożądany model. *Studia BAS*, 2(54), 227–244. <https://doi.org/10.31268/Studia-BAS.2018.11>.
- Frąckowiak, K. (2021). Wybrane zagadnienia statusu podatnika jako podmiotu indywidualnego właściciwego czynu zabronionego z art. 54 Kodeksu karnego skarbowego. *Studia Prawnoustrojowe*, (52). <https://doi.org/10.31648/sp.6368>.
- Gardocki, L. (2019). *Prawo karne* (wyd. 21). C.H. Beck.
- Garlicki, L. & Zubik M. (Red.). (2016). *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*. (T 2, wyd. 2). Wydawnictwo Sejmowe.
- GUS. (2020). *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2020,2,20.html>.
- Kardas, P. (2006). Prawnokarne aspekty uchylania się od wykonania zobowiązania podatkowego w podatku VAT – oszustwo skarbowe czy oszustwo klasyczne? *Prokuratura i Prawo*, (5), 28–48. <https://pk.gov.pl/prokuratura/prokuratura-i-prawo/opublikowane-numery/rok-2006/numer-5-4/numer-5-20/>.
- Kędrzyński, A. (2020). Przegląd wybranych badań nad moralnością podatkową. Wpływ moralności na rozmiary luk podatkowych. *Annales. Etyka W Życiu Gospodarczym*, 23(4), 65–80. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.23.4.04>.
- Komierzyńska-Orlińska, E. (2019). Komentarz do art. 3. W Bielecki, L., Gola, J., Horubski, K., Kokocińska, K., Żywicka, A. & Komierzyńska-Orlińska E. Komentarz do ustawy – Prawo przedsiębiorców. W M. Wierzbowski (Red.), *Konstytucja biznesu. Komentarz* (s. 48–58). Wolters Kluwer.
- Konarska-Wrzosek, V. (Red.). (2020). *Kodeks karny. Komentarz* (wyd. 3). Wolters Kluwer Polska.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. 1997 Nr 78 poz. 483. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970780483>.
- Kotowski, W. & Kurzepa, B. (2006). *Kodeks karny skarbowy. Komentarz*. LexisNexis.
- Kurzac, M. (2017). Czynność sprawcza uchylania się od opodatkowania (art. 54 k.k.s.). *Prokuratura i Prawo*, (11), 170–176. <https://pk.gov.pl/prokura-tura/prokuratura-i-prawo/opublikowane-numery/rok-2017/numer-11-18/numer-11-2017/>.
- Łabuda, G., Razowski, T. & Kardas, P. (2017). *Kodeks karny skarbowy. Komentarz* (wyd. 3). Wolters Kluwer Polska.
- Łoboda, M. & Strzelec, D. (2017). *Kontrola przestrzegania przepisów prawa podatkowego*. Wolters Kluwer Polska.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 lipca 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Ordynacja podatkowa. Dz.U. 2021 poz. 1540. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001540>.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 marca 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks karny skarbowy. Dz.U. 2022 poz. 859. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000859>.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 28 kwietnia 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks karny. Dz.U. 2022 poz. 1138. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001138>.
- Orzeszak, K. (2020). Luka w podatku VAT. Studium przypadku Polski. W A. Kubanek & A. Uziębło (Red.), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie: Wyzwania współczesnej ekonomii, finansów i prawa* (s. 69–80). Wydawnictwo UKW.
- Pilarczyk, Ł. (2017). O wzajemnych relacjach pomiędzy tzw. oszustwem podatkowym z art. 56 k.k.s. i 76 k.k.s. a przestępstwem oszustwa z art. 286 k.k. *Ius Novum*, 11(3), 48–73. <https://iusnovum.lazarski.pl/iusnovum/article/view/960>.
- Prusak, F. (Red.). (2006). *Kodeks karny skarbowy. Komentarz* (T 2). Zakamycze Kantor Wydawniczy.
- Sarnecki, P. (2016). Komentarz do art. 42. W L. Garlicki & M. Zubik (Red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz* (T. 2, wyd. 2, s. 220–229). Wydawnictwo Sejmowe.
- Sepiolo-Jankowska, I. (2017). *Prawo i postępowanie karne skarbowe*. C.H. Beck.
- Schneider, F. (2012). The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know? *IZA Discussion Paper*, (6423). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2031951>.
- Tarapata, S. (2018). Zakres wyłączenia karalności za delikt karnoskarbowy w przypadku złożenia prawnie skutecznej korekty deklaracji podatkowej (na marginesie postanowienia Sądu Najwyższego z 20 czerwca 2012 r., I KZP 3/12). *Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych*, 4, 157–178. <https://www.czpk.pl/index.php/zeszyty-archiwum/szymon-tarapata-zakres-wylaczenia-karalnosciza-delikt-karnoskarbowy-w-przypadku-zlozenia-prawnie-skutecznej-korekty-deklaracji-podatkowej-na-marginesie-postanowienia-sadu-najwyzszego-z-20-czerwca-2012-r-i-kzp-3-12>.

- Trabandt, M., & Uhlig, H. (2011). The Laffer curve revisited. *Journal of Monetary Economics*, 58(4), 305–327. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2011.07.003>
- Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2019 poz. 1520. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190001520>.
- Wilk, L. (2001). Firmancтво – art. 55 kodeksu karnego skarbowego. *Prokuratura i Prawo*, (6), 60–68.
- Wilk, L. & Zagrodnik J. (2018). *Kodeks karny skarbowy. Komentarz* (wyd. 3). C.H. Beck.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 8 lipca 2003 r. sygn. akt P 10/02. Dz.U. 2003 Nr 134 poz. 1265. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20031341265>.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z 12 września 2005 r., SK 13/05, OTK 2005, Nr 8, poz. 91. Dz.U. 2005 nr 186 poz. 1566. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051861566>.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 11 lutego 2003 r., IV KKN 21/00, LEX nr 77435.
- Wyrok Sądu Najwyższego z 6 lutego 2019 r., II KK 184/18. <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/ii%20kk%20184-18-1.pdf>.
- Postanowienie Sądu Najwyższego z 15 stycznia 2015 r., III KK 313/14. <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/iii%20kk%20313-14.pdf>.
- Zgoliński, I. (2021). Komentarz do art. 54–56. W Zgoliński I. (Red.). (2021). *Kodeks karny skarbowy. Komentarz*. (wyd. 2) Wolters Kluwer Polska. SIP LEX.

Ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy – analiza przypadku na przykładzie polskiej branży escape room *

Oliwia Dusińska**

W styczniu 2019 roku miał miejsce pożar w jednym z escape roomów w Koszalinie. Tragiczne w skutkach wydarzenie wywołało kryzys wizerunkowy całej branży. Niniejszy artykuł stanowi analizę tego kryzysu, jego przebiegu, stron konfliktu i zrealizowanych działań. Wyniki badania słów kluczowych publikacji prasowych pozwoliły wykazać, że nastąpiło znaczące pogorszenie wizerunku i zmiana kontekstu opisywania branży w mediach. Pokoje zagadek – wcześniej utożsamiane ze znakomitą zabawą – nagle stały się symbolami śmierci, zagrożenia oraz stawiania zysku ponad bezpieczeństwo. Faza odbudowywania wizerunku trwa. W ślad za nią powinna iść też faza wyciągania wniosków na przyszłość – wśród właścicieli i pracowników zarówno escape roomów, jak i innych rozwijających się acz porównywalnie rozdrobnionych sektorów.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysem, kryzys wizerunkowy, kryzys medialny, analiza przekazów medialnych, pokoje zagadek.

Nadesłany: 29.04.2021 | Zaakceptowany do druku: 22.01.2022

Image Crisis of an Entire Industry – Case Study of the Polish Escape Room Market

In January 2019, a fire broke out in one of the escape rooms in Koszalin, Poland. That tragic event caused an image crisis for the entire industry. This article is an analysis of the crisis, its course, the parties involved in the conflict and the actions they implemented. The results of the keyword research of press publications show that there has been a significant deterioration in the image of the industry and the way it was presented in the media. Escape rooms – previously equated with great fun – suddenly became symbols of death, danger and putting profit above safety. The image rebuilding phase continues. It should also be followed by the phase of drawing conclusions for the future – both among escape rooms and other developing but comparatively fragmented sectors.

Keywords: crisis management, image crisis, media crisis, analysis of media messages, escape rooms.

JEL: H12

* Artykuł opracowany na podstawie pracy dyplomowej pod tym samym tytułem wykonanej pod kierunkiem dr Magdaleny Paul i obronionej na kierunku Dziennikarstwo i Medioznawstwo, Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego.

** **Oliwia Dusińska** – studentka Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Polska, <https://orcid.org/0000-0002-8360-8972>.

Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska; e-mail: 267182@wz.uw.edu.pl.

1. Wprowadzenie

W 2019 roku część Polaków nie wiedziała jeszcze czym są escape roomy. W ciągu zaledwie kilku dni sytuacja zmieniła się jednak diametralnie. 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie doszło do pożaru w jednym z pokoi zagadek, w wyniku którego zginęło pięć nastolatka. Escape roomy stały się wówczas głównym tematem zainteresowania wszystkich mediów i nawet jeśli ktoś nigdy nie był w escape roomie, szybko mógł wyrobić sobie opinię o tej formie zabawy – najczęściej negatywną.

Koszalińska tragedia uruchomiła aparat państwowy i falę kontroli w całym kraju i wywołała pytania o przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i możliwości ewakuacji w razie zagrożenia. Tym samym tragiczny w skutkach pożar w jednym lokalu błyskawicznie przerodził się w ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy. Branża, która wcześniej była chwalona za pomysłowość, popularyzację gier umysłowych i stworzenie atrakcji łączących pokolenia i odrywających całe rodziny od telewizorów, stała się synonimem zagrożenia i przedkładania chęci zysku ponad bezpieczeństwo uczestników.

Niniejszy artykuł stanowi próbę podsumowania i analizy tego kryzysu. Biorąc pod uwagę, że sektor mikro- i małych przedsiębiorstw jest fundamentem gospodarki, autorka uznała za ważne przeanalizowanie kryzysów wizerunkowych z perspektywy nie jednego podmiotu, a pewnej zbiorowości tego typu przedsiębiorstw. Zjawisko, które dotknęło branżę escape room jest rzadkim przykładem ogólnobranżowego kryzysu wizerunkowego.

W ramach szczegółowego case study przybliżone zostają okoliczności, przebieg wydarzeń, strony konfliktu, kluczowe przekazy i zastosowane procedury komunikacyjne. Ostatnia część niniejszego artykułu stanowi podsumowanie autorskiego badania zrealizowanego metodą analizy słów kluczowych, którego celem było zweryfikowanie hipotezy, iż bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpiła zmiana kontekstu, w jakim przedstawiany był ten sektor rozrywki, a tym samym miał miejsce ogólnobranżowy kryzys wizerunkowy. Badanie wraz z przedstawieniem okoliczności kryzysu i pojawiających się w jego trakcie przekazów, a także następujących po tym skutków biznesowych (m.in. spadającą liczbą aktywnych pokoi zagadek) pozwala

potwierdzić stawianą hipotezę badawczą. Całościowa analiza stanowi jednocześnie próbę zrozumienia powodów, dla których kryzys ten był tak brzemienny w skutkach dla całej branży. Autorka ma nadzieję, iż niniejszy artykuł będzie stanowił podstawę do dalszych analiz branży escape room w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość, a jednocześnie posłuży za przestrożę i argument przemawiający za inicjatywami zjednoczenia dla innych młodych, prężnie rozwijających się, acz silnie rozdrobnionych branż (jak np. stowarzyszenia i organizacje branżowe).

2. Escape roomy – nowa forma rozrywki

Escape room to gra zespołowa, w ramach której grupa osób zamykana jest w pomieszczeniu tematycznym, a ich celem jest rozwiązanie serii zagadek umysłowych i manualnych oraz wydostanie się z pomieszczenia w określonym czasie (Nicholson, 2015). Jak pisze Stasiak (2016) „jest to rozgrywka wymagająca nie tylko spostrzegawczości, inteligencji i sprytu, ale także umiejętności pracy w grupie, dobrej komunikacji i efektywnego podziału obowiązków”.

Wielość zadań, presja czasu i niezbędna multidyscyplinarność sprawiają, że escape room z założenia jest zabawą drużynową. Większość pokoi w Polsce przeznaczona jest dla grup liczących od 2 do 5 osób, choć można znaleźć też pokoje dla większej liczby graczy.

Nad przebiegiem rozgrywki czuwa mistrz gry (*game master*). Jest to pracownik escape roomu, który opiekuje się drużyną, obserwuje rozgrywkę przez kamery i w razie konieczności udziela podpowiedzi (Wiemker i in., 2016). Jeśli – pomimo uzyskanych wskazówek – graczom nie uda się zakończyć misji w wyznaczonym czasie, mistrz gry wchodzi do pomieszczenia, kończąc tym samym rozgrywkę.

Warto jednak podkreślić, że zamknięcie w escape roomie jest najczęściej tylko pozorne. Większość escape roomów skupia się na samym doświadczeniu, wyzwaniu związanym z rozwiązywaniem zagadek oraz dodatkowych emocjach wynikających z presji czasu i poczucia zamknięcia (Wiemker i in., 2016). Często w pokojach znajdziemy klucze awaryjne albo tzw. przyciski paniki (*panic button*). Niekiedy drzwi w ogóle nie są zamknięte. Gracze mają tym samym

możliwość wyjścia w dowolnym momencie (Nicholson, 2015).

Polska branża escape room jest stosunkowo młoda. Pierwsze pokoje zagadek powstały w 2014 roku we Wrocławiu, po czym branża zaczęła się szybko rozrastać. Na przełomie 2014 i 2015 roku w Polsce było już 150 pokoi zagadek, a rok później aż 500 (Jedliński, 2017). Na początku stycznia 2019 r. w Polsce otwartych było 1015 pokoi zagadek, zarządzanych przez 356 firm (LockMe.pl, 2019). Niewielu Polaków zdawało sobie wówczas sprawę, że Polska jest największym „graczem” w regionie i czwartym na świecie za USA, Rosją i Chinami (Żelazińska, 2019).

Popularności escape roomów można upatrywać w takich czynnikach, jak: odebranie od codzienności, przeżycie czegoś nowego i niepowtarzalnego, przeniesienie w inny świat znany dotychczas tylko z filmów albo gier komputerowych, co sprawia, że usługa ta idealnie wpisuje się w podstawowe założenia tzw. gospodarki doświadczeń (Stasiak, 2016).

Wzrost popularności escape roomów wśród klientów naturalnie wpłynął także na wzrost konkurencyjności. Choć jeszcze kilka lat temu otwarcie escape roomu generowało niewielkie nakłady czasowe i finansowe (pierwsze pokoje w Polsce urządzone były w trzy miesiące i kosztowały łącznie 15 tys. zł; zob. Bartosewicz, 2018), dziś należy zgromadzić znacznie większe środki finansowe. Otwarcie pojedynczego pokoju to już inwestycja rzędu 20–30 tysięcy złotych w mniejszych miastach. W większych – procesem tym rządzi niemal „hollywoodzki” rozmach (Jedliński, 2017). Pokoje są znacznie większe (nawet 50–100 m²), tworzone są przez nawet półtora roku, a do ich opracowania zaprasza się filmowych i teatralnych scenografów. To sprawia, że w rekordowych przypadkach kwoty sięgają nawet 150–200 tys. zł (zob. Bartosewicz, 2018), co z oczywistych względów nie plasuje escape roomów wśród biznesów o niskim progu wejścia.

Aspekt finansowy przekłada się także na graczy. W ciągu kilku lat od pojawienia się escape roomów w Polsce znacząco zmieniły się ceny gry. Jeszcze w 2016 r. średnie ceny kształtowały się w przedziale 80–120 zł za grę (Stasiak, 2016). Dzisiaj za grę w wiodących polskich pokojach pięciosobowa drużyna musi zapłacić 150–270 zł (LockMe.pl, 2021).

Centralną pozycję w ekosystemie stworzonym wokół escape roomów zajmuje serwis LockMe – platforma społecznościowa zrzeszająca fanów i właścicieli escape roomów, która służy do przeglądania, rezerwowania i oceniania pokoi z całej Polski. Na świecie jest wiele podobnych platform, żadna jednak nie zyskała tak silnej pozycji, jaką może poszczycić się LockMe w Polsce. Jak podają jej twórcy, „serwis pełni rolę marketplace’u, który w przypadku Polski koncentruje u siebie ponad 95% rynku i ciągle się rozrasta” (LockMe.pl, 2019). Twórcy LockMe zrzeszyli niemal całą branżę escape roomów (m.in. w ramach grup na Facebooku), wypracowali rekordową penetrację rynku, a przy tym pozycję branżowych ekspertów, często występujących w mediach. Większość publikacji medialnych nt. polskich escape roomów albo powstała z inspiracji działu PR LockMe, albo przynajmniej cytuje twórców platformy lub korzysta z dostarczanych przez serwis danych.

To skupienie branży wokół jednej platformy i wspólnych kanałów komunikacji odegrało pierwszoplanową rolę w czasie kryzysu wizerunkowego, wywołanego tragicznymi wydarzeniami, które miały miejsce 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie, co zostanie opisane w dalszej części niniejszego artykułu.

3. Kryzys wizerunkowy w mediach

W celu lepszego zrozumienia kryzysu wizerunkowego branży escape room warto pochylić się nad analizą zjawisk, jakimi są kryzysy wizerunkowe. Sytuacje kryzysowe w firmach mogą przyjąć bowiem wiele form – od problemów wewnętrznych organizacji, które nigdy nie wychodzą poza jej mury, aż po międzynarodowe kryzysy, które znajdują się w polu zainteresowania opinii publicznej na całym świecie przez wiele dni, tygodni, a nawet miesięcy. Jeśli tylko sytuacje te mają przełożenie na wizerunek danego podmiotu i wymagają podjęcia działań z zakresu komunikacji wewnętrznej lub zewnętrznej, leżą one w polu zainteresowania praktyków public relations.

Kryzys wizerunkowy to „zdarzenie, które może mieć negatywne konsekwencje dla danej organizacji, firmy, czy branży, a także jej produktów, usług czy ogólnie reputacji” (Fearn-Banks, 2010). Immanentną cechą kryzysu wizerunkowego jest zatem jego

publiczny charakter. Według innej definicji, kryzys wizerunkowy to pewna zmiana w firmie, która przerywa jej standardową działalność i wpływa na wszystkie zachodzące w firmie procesy, mając przy tym negatywne przełożenie na sposób postrzegania firmy przez interesariuszy. Skutkiem jest zawsze mniejszy lub większy uszczerbek na wizerunku oraz spadek zaufania (Rydzak, 2006), który może mieć przełożenie na ogólne wyniki biznesowe.

Kwestia zaufania, jako element kapitału społecznego, ma bowiem niebagatelne znaczenie w przedsiębiorczości. Pasieczny pisze: „Konsekwencje niskiego poziomu zaufania odczuwane są w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, a ekonomicznym wymiarem tej patologii jest wzrost kosztów transakcyjnych” (2016). Koszty transakcyjne są z kolei szczególnie uciążliwe dla mniejszych podmiotów gospodarczych, które nie dysponują wystarczającymi rezerwami finansowymi (Glinka, 2008), czego przykładem mogą być escape roomy. Ponadto, jak wynika z badań, wzrost kapitału społecznego, a w tym także zaufania, aż trzykrotnie bardziej wpływa na rozwój przedsiębiorczości niż np. wzrost turystyki w danym regionie (Kłobukowski i Pasieczny, 2020). Korelacja ta znajduje odzwierciedlenie także w odwrotnej sytuacji, tzn. spadek zaufania, wynikający chociażby z ogólnobranżowego kryzysu wizerunkowego, negatywnie odbija się na działalności przedsiębiorców, co zostanie wykazane w dalszej części artykułu.

Samo zarządzanie sytuacją kryzysową od strony komunikacyjnej można podzielić na trzy etapy lub fazy: fazę przygotowawczą przed pojawieniem się sytuacji kryzysowej, fazę działań realizowanych w trakcie sytuacji kryzysowej, a także fazę działań realizowanych po sytuacji kryzysowej (Coombs, 2007; Tworzydło, 2017). Procedury wykorzystywane w każdej z tych faz stanowią kompletny system, którego zadaniem jest niedopuszczenie do wystąpienia kryzysu oraz odpowiednia i sprawna reakcja jeśli do kryzysu jednak dojdzie (Tworzydło, 2019). Fazy te wraz z wykorzystywanymi w ich ramach procedurami obrazuje rysunek 1.

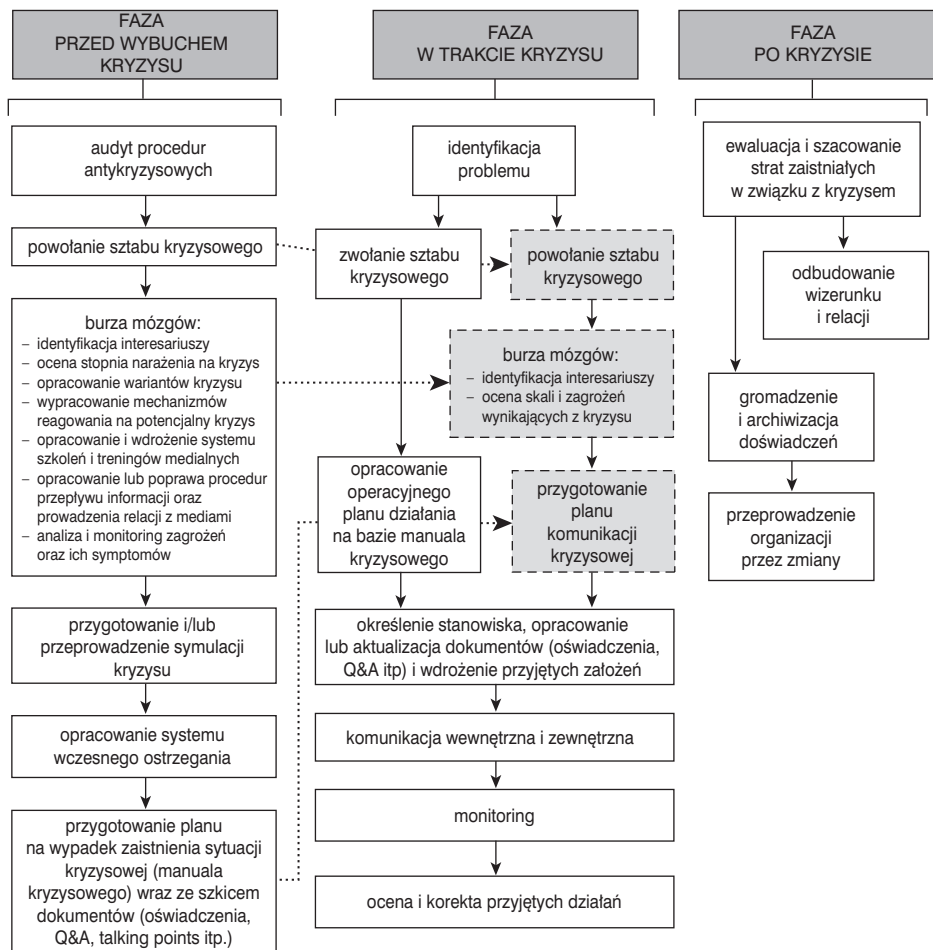
Za najważniejszą uznaje się fazę przygotowawczą, występującą przed wybuchem kryzysu, gdyż to właśnie wypracowane na tym etapie dokumenty i umiejętności stanowią bazę dla procedur uruchamianych w kolejnych fazach (Tworzydło, 2019). Faza

przygotowawcza, prekryzysowa uwzględnia takie działania, jak: audyt komunikacyjny, powołanie sztabu kryzysowego, opracowanie możliwych wariantów kryzysu, w tym: identyfikację stron konfliktu, ocenę ryzyka, opracowanie scenariuszy przebiegu sytuacji i optymalnych metod postępowania w każdej z nich, przeprowadzenie symulacji, treningów medialnych dla kadry kierowniczej, opracowanie *manuala* kryzysowego, czyli planu na wypadek wystąpienia kryzysowej sytuacji, opracowanie ramowych dokumentów *talking points*, oświadczeń i *Q&A*, oraz opracowanie systemu wczesnego ostrzeżenia w chwili wystąpienia kryzysu (Tworzydło, 2017).

Jeśli faza przygotowawcza nie została przeprowadzona – a jest to powszechny problem, który dotknął także całą branżę escape room – czas reakcji w momencie wybuchu kryzysu wydłuża się. Działania, które zostałyby zrealizowane w ramach fazy przygotowawczej, będą musiały zostać wykonane w pierwszych godzinach po wybuchu kryzysu. Z racji ograniczeń czasowych będą one musiały zostać znacząco uproszczone (na rys. 1 oznaczone przerywanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem). Wielość zadań skutkuje opóźnieniem reakcji (im bardziej rozproszona jest dana struktura, tym bardziej opóźniona będzie odpowiedź), a z kolei pośpiech niesie za sobą ryzyko błędów (Tworzydło, 2017).

Opisane powyżej działania stanowią pewne techniczne ramy, ale sama treść schematu zależy już indywidualnie od każdej firmy. Firmy i organizacje z reguły przyjmują jedną z dwóch podstawowych strategii – defensywną lub ofensywną. Strategia defensywna jest charakterystyczna dla firm, które w działaniach komunikacyjnych (nie tylko w trakcie kryzysu) są raczej zamknięte, niedostępne dla szerszej opinii publicznej albo chciałyby się otworzyć, ale brakuje im siły przebicia czy zasobów, aby zyskać kontrolę nad przekazem i przedstawić swoją narrację. Strategia ofensywna jest z kolei przyjmowana przez firmy, których bieżąca komunikacja charakteryzuje się dużą otwartością wobec odbiorców. Podejście to zbudowane jest na przekonaniu, że tylko otwarte stawienie czoła sytuacji kryzysowej i możliwie pełne informowanie o jej przebiegu i podjętych działaniach pozwala w pełni kontrolować narrację i przekaz, co w kryzysie wizerunkowym jest najważniejsze (Rydzak, 2006).

Rysunek 1. Modelowe procedury zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej w podziale na fazy: przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po kryzysie



Przerwanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem oznaczone działania, jakie po wybuchu kryzysu powinny zostać w przyspieszonym tempie zrealizowane przez podmioty, które nie przeszły przez fazę przygotowawczą przed kryzysem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tworzydło, 2017.

Oprócz powyższego podziału można także wyróżnić kilka podstawowych podejść strategicznych, które będą stanowiły oś komunikacji. Coombs wymienia następujące: atak na oskarżyciela, zaprzeczenie (w tym odcięcie się od kryzysu), szukanie pretekstów i usprawiedliwień (w tym minimalizacja własnej odpowiedzialności za kryzys), pochlebstwo (w tym próba wkupienia się w łaski opinii publicznej), podejmowanie działań naprawczych oraz przede wszystkim – przeprosiny (2007). Te ostatnie

często łączą się z wzięciem odpowiedzialności za rozwiązanie kryzysu, nawet jeśli jego przyczyny nie leżą po stronie przedsiębiorstwa (Rydzak, 2006). W zależności od sytuacji część z powyższych podejść strategicznych może współwystępować, a część – następować po sobie.

Niezależnie jednak od wybranego wariantu reakcji w zarządzaniu komunikacją w sytuacji kryzysowej możemy mówić o jednej podstawowej zasadzie, na której opierają się wszystkie pozostałe wytyczne

– jest to szybkość reakcji. W kryzysie kluczowe są pierwsze godziny od jego wybuchu. Czas, w którym kształtuje się narracja i stosunek otoczenia do kryzysu nie przekracza doby od momentu jego wybuchu (Rydzak, 2006). Pierwsze stanowisko firmy często determinuje sposób postrzegania sytuacji. W miarę rozwoju wydarzeń i pojawiania się nowych okoliczności, stanowisko firmy może się zmieniać – powinna to być jednak ewolucja, a nie zwrot o 180 stopni (Wilcox i Cameron, 2009).

Oprócz nadrzędnej zasady szybkości reakcji, część badaczy wymienia także trzy kolejne zasady: otwartości, prawdomówności oraz partnerstwa.

Zasady otwartości i prawdomówności zakładają pełną transparentność organizacji od pierwszych chwil wystąpienia sytuacji kryzysowej, co ma bezpośrednie przełożenie na wiarygodność komunikacji i jej odbiór przez otoczenie. Wszelkie kłamstwa albo próby matactwa zostaną błyskawicznie wychwycone i odbiją się niekorzystnie na firmie, obniżając zaufanie odbiorców i pogarszając dodatkowo jej wizerunek (Tworzydło, 2017).

Z kolei, zasada partnerstwa dotyczy traktowania opinii publicznej, jak partnerów w dyskusji, a nie tylko odbiorców przekazu, a tym bardziej – oponentów. Należy prowadzić działania, które będą ukierunkowane na dialog i porozumienie (Tworzydło, 2017), pamiętając o dwustronnej komunikacji. W tym obszarze najczęściej występującymi błędami są: unikanie odpowiedzi (np. poprzez sformułowanie „bez komentarza”) (Coombs, 2007), mówienie wymijająco, nadmierne samooskarżanie, cynizm, napastliwość, arogancja oraz odwoływanie się tylko do faktów, pomijając odczucia (Rydzak, 2006).

Ostatnia, trzecia faza działań realizowana jest już po kryzysie. Wówczas ma miejsce proces odbudowy wizerunku. Etap ten trudno zamknąć w określone ramy czasowe. W zależności od skali oraz dotkliwości kryzysu proces ten może potrwać od kilku miesięcy do nawet kilku lat (Coombs, 2010). Równoległe do odbudowy wizerunku powinny być realizowane działania, których celem jest oszacowanie strat poniesionych podczas kryzysu i ewaluacja zrealizowanych aktywności. Wówczas następuje analiza wykorzystanych procedur, a wnioski są spisywane na przyszłość w celu wprowadzenia ewentualnych zmian (Tworzydło, 2017).

W tym miejscu proces zarządzania komunikacją kryzysową zatacza swoistą pętlę – poprawnie i skrupulatnie zrealizowane działania w fazie pokryzysowej stanowią jednocześnie bazę dla kolejnej fazy przedkryzysowej, kiedy firma zdecyduje się ponownie przejść przez cały proces. Warto wyraźnie podkreślić, że wiedza i umiejętności związane z zarządzaniem komunikacją kryzysową powinny być regularnie odświeżane, np. poprzez coroczne szkolenia czy symulacje (Coombs, 2007). Nawet najlepiej przygotowany *manual* kryzysowy może nie być bowiem wystarczającym narzędziem obronnym, kiedy miną lata od jego opracowania, a także od szkoleń i symulacji z udziałem zarządu.

4. Kryzys wizerunkowy branży escape room

Wypadek w escape roomie ToNiePokoń w Koszalinie miał miejsce 4 stycznia 2019 r., gdy pięć nastolatków wybrało się do pokoju Mrok. Po godz. 17:00 w pomieszczeniu sąsiadującym z pokojem zagadek, w którym przebywały, wybuchł pożar. Pomimo prób wydostania się z pomieszczenia i prób udzielenia pomocy przez pracownika escape roomu, doszło do tragedii. Pięć dziewcząt zmarło przez zaccadzenie, a pracownik został poparzony (Zboralski, 2019).

Jak wynikało z ustaleń straży pożarnej, bezpośrednią przyczyną pożaru było rozszczelnienie butli gazowej, którą ogrzewana była poczekalnia. Strażacy wskazywali także na wiele niedociągnięć, prowizoryczną instalację grzewczą, obecność otwartego źródła ognia w pobliżu butli gazowej (świece) oraz brak możliwości sprawnej ewakuacji (Tok FM, 2019).

Klamka do drzwi pozostawała bowiem dla uczestników gry ukryta aż do momentu rozwiązania wszystkich zagadek. W pokoju nie było zapasowej klamki, klucza do drzwi ani przycisku bezpieczeństwa. Choć pokój znajdował się na parterze budynku, okno było zasłonięte płytą gipsowo-kartonową, a za nią znajdowała się krata (Suchodolska, Koźlenko i Grajewski, 2019). Drzwi mógłby otworzyć z drugiej strony pracownik escape roomu, ale – jak wynikało z jego późniejszych zeznań – dostęp do pokoju został mu odcięty przez płomienie (Zboralski, 2019).

Do sprawy natychmiast włączyły się władze na szczeblu państwowym. Na zlece-

nie Joachima Brudzińskiego, ówczesnego Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji, straż pożarna już w piątek, 4 stycznia 2019 r. rozpoczęła kontrole w escape roomach w całym kraju – początkowo w okolicach Koszalina, a od soboty, 5 stycznia, we wszystkich województwach (Interia.pl, 2019). Po kontrolach straży pożarnej odbyły się kontrole Powiatowych Inspektorów Nadzoru Budowlanego, a w niektórych przypadkach także kontrole sanepidu oraz policji. Sprawdzane były m.in drogi ewakuacyjne, sprzęt gaśniczy oraz instalacje gazowe i elektryczne.

Raport z kontroli Straży Pożarnej przedstawiono 11 stycznia 2019 r., zaledwie tydzień po tragedii. Jak informowały media: „sprawdzono około 500 lokali, w których funkcjonowało łącznie ponad tysiąc pokoiów gier. W dziewięciu na dziesięć obiektów znaleziono nieprawidłowości, 69 musiało zostać zamkniętych z powodu poważnych naruszeń zasad bezpieczeństwa” (Gazeta.pl, 2019). Tęgo samego dnia Minister Joachim Brudziński podpisał rozporządzenie, nakładające na właścicieli escape roomów obowiązek przeprowadzenia praktycznego sprawdzenia przez rzeczoznawcę organizacji ewakuacji oraz spełniania wymagań ochrony przeciwpożarowej (MSWiA, 2019).

Ponad miesiąc po tragedii (8 lutego) podczas kolejnego spotkania z mediami, Premier Morawiecki powiedział: „działalność gospodarcza nie może stać ponad względami bezpieczeństwa. Dlatego weryfikacja stanu obiektów, w których prowadzona jest działalność związana z lokalami typu escape room była obowiązkiem pań-

stwa”. W ślad za wcześniejszymi zmianami, zapowiedziano wprowadzenie nowego kodu w Polskiej Klasyfikacji Działalności, „co ma przyczynić się do precyzyjnej identyfikacji podmiotów prowadzących działalność typu escape room” (GNUB, 2019b). Wcześniej escape roomy były bowiem zarejestrowane, jako „pozostała działalność rozrywkowa i rekreacyjna”.

Podczas spotkania zaktualizowano także wyniki kontroli nadzoru budowlanego – skontrolowano 436 obiektów budowlanych, 80 wyłączono z użytkowania, wobec 222 wszczęto postępowania administracyjne, a wobec 90 – toczą się postępowania wyjaśniające. Główne naruszenia to: samowolne zmiany sposobu użytkowania oraz nieprawidłowości dotyczące stanu technicznego obiektów (np. niedrożne przewody wentylacyjne) czy brak okresowych kontroli, nieprawidłowe prowadzenie książki obiektów budowlanych (GNUB, 2019a). Dane te były jednocześnie ostatnią aktualizacją wyników kontroli, jaką strona rządowa przekazała mediom.

Własną aktualizację udostępniło także LockMe – opisywana wcześniej platforma poświęcona branży escape room (tab. 1). Na dzień 25 czerwca 2019 r., niemal 6 miesięcy po tragedii, na platformie zarejestrowanych jako otwarte było 565 pokoi zagadek prowadzonych przez 188 firm. Wśród nich, 159 pokoi zostało oznaczonych jako modernizowane, czyli zamknięte w wyniku kontroli, ale oczekujące na ponowne dopuszczenie do użytkowania po tym, jak właściciele wyjaśnią wszelkie sprawy urzędowe albo znajdą nowy, spełniający wymagania lokal (LockMe.pl, 2019).

Tabela 1. Zmiana skali działania branży escape room w wyniku wypadku w Koszalinie

	5.01.2019 r.	25.06.2019 r.	Zmiana nominalna	Zmiana procentowa
Liczba firm	356	188	↓ 168	↓ 47
Liczba pokoi otwartych	1015	565	↓ 450	↓ 44
Liczba pokoi „w modernizacji”	0	159	↑ 159	↑ 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LockMe z 5.01.2019 r. i 25.06.2019 r.

Po pożarze w Koszalinie aż 168 firm zakończyło swoją działalność. Oprócz oczywistego powodu wstrzymania działal-

ności, jakim jest wyłączenie z użytkowania lokalu, bardzo ważną przyczyną zamknięcia wielu firm były kwestie finansowe.

Część podmiotów nie wytrzymała bowiem konsekwencji urzędniczej ofensywy. Przykładowo, jeśli w firmie stwierdzono nieprawidłowe przeznaczenie i sposób użytkowania lokalu (najczęściej zamiast usługowego był mieszkalny, mimo iż w umowie najmu było odwrotnie), taka zmiana *post factum* wiązała się z poniesieniem kosztu „legalizacji zmiany” w wysokości 75 tys. zł (*Legalizacja zmiany sposobu użytkowania obiektu budowlanego dokonanej bez wymaganego zgłoszenia*, b.d.). Dla jednoosobowych działalności gospodarczych albo spółek cywilnych, jakimi w większości są escape roomy, taki koszt był niemożliwy do poniesienia.

Niemniej znaczące kwestie finansowe, które docelowo przyczyniały się do decyzji o wstrzymaniu lub zakończeniu działalności, wiązały się z kosztami ewentualnej przeprowadzki, czyli wydatkami, jakie firma musiałaby ponieść, aby zmienić lokal na taki, który spełnia wymagania. W przypadku escape roomów najbardziej znaczące są bowiem inicjalne inwestycje. Koszt budowania nowego escape roomu – a zmiana lokalizacji w znacznej mierze z tym się właśnie wiąże – sięga przynajmniej kilkudziesięciu tysięcy złotych. Do tego należy doliczyć koszty marketingu wynikające z konieczności poinformowania klientów o zmianie. Są to wydatki poza zasięgiem wielu escape roomów.

Ostatnia grupa konsekwencji finansowych była bezpośrednim wynikiem kryzysu wizerunkowego – wiązała się z dotkliwym spadkiem zainteresowania escape roomami ze strony klientów. Ciągłe doniesienia dotyczące wyników kontroli oraz niepocholebne wypowiedzi strony rządowej sprawiły, że wiele escape roomów nie było w stanie ponosić kosztów działalności wobec znaczącego zmniejszenia przychodów. W branży pojawiły się głosy, że „tę batalię przetrwają najsilniejsi” (*Właściciele Escape Room Polska*, 2019).

4.2. Strony konfliktu – kluczowe przekazy

W opinii ekspertów wystarczyło zaledwie kilka dni, aby zniszczyć pręźnie rozwijającą się branżę escape roomów. Jak podkreślał Mellibruda, psycholog biznesu, cytowany w „Dzienniku Gazeta Prawa”: „zadziałała propaganda i siła liczb. Od minionego piątku w doniesieniach medialnych pojawiały się informacje: dokonano tylu a tylu kontroli, tyle a tyle obiektów zamknięto,

tyle a tyle nałożono mandatów. Każdego dnia liczby rosły” (Suchodolska i in., 2019).

W tym sporze wyróżnić można dwie główne strony konfliktu – stronę rządową oraz właścicieli escape roomów.

4.2.1. Strona rządowa – reprezentanci, przekazy, działania

Strona rządowa reprezentowana była przede wszystkim przez (wg hierarchii):

- Mateusza Morawieckiego, Prezesa Rady Ministrów;
- Joachima Brudzińskiego, Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- komendantów głównych oraz rzeczników prasowych kluczowych instytucji, w tym: straży pożarnej, policji, prokuratury itp.

W swoich działaniach komunikacyjnych strona rządowa wykorzystywała przede wszystkim:

- media społecznościowe (głównie Twitter);
- konferencje i briefingi prasowe z udziałem kluczowych reprezentantów, w trakcie których na bieżąco relacjonowane były wyniki kontroli i zapowiadane były kolejne działania;
- liczne wypowiedzi kluczowych reprezentantów w mediach – na szczeblach zarówno ogólnopolskim, jak i regionalnym oraz lokalnym;
- komunikaty publikowane na stronach rządowych, m.in. na stronie MSWiA, GUNB czy na stronach wojewódzkich komend Straży Pożarnej.

Wśród wykorzystywanych kanałów komunikacji wyróżniał się Twitter. Odegrał istotną rolę w procesie kreowania przekazu i narzucania tonu narracji. Od pierwszych chwil po tragedii w Koszalinie właśnie na Twitterze pojawiały się szeroko komentowane wpisy reprezentantów strony rządowej, w których składane były kondolencje, ale także – zapowiadano dalsze działania. O szybkości i stanowczości reakcji, w tym o zleconych kontrolach i planowanej zmianie przepisów, pisał przede wszystkim Minister Joachim Brudziński. Przykładowo: „W całej Polsce trwają kontrole @PolskaPolicja oraz @KGSP w #escaperoom” (Brudziński, 2019b). Pojawiły się także ostrzeżenia: „Oczekuję od właścicieli aby do czasu zakończenia kontroli powstrzymali się od prowadzenia tej działalności. Przypominam o konsekwencjach prawnych grożących za spo-

wodowanie zagrożenia utraty zdrowia i życia” (2019b). Na uwagę zasługuje także ostatni post Ministra Brudzińskiego: „Już po wstępnych kontrolach widać, że część z tych #escaperoom zostało zarejestrowanych, jako zwykła działalność gospodarcza. Właściciele muszą liczyć się z konsekwencjami prawnymi za spowodowanie zagrożenia zdrowia i życia. Tym bardziej, że szczególnie narażone mogą być dzieci” (2019a). Pod postem natychmiast rozgorzała dyskusja i pojawiły się głosy sprzeciwu internautów: „A wg Pana jaka to jest działalność jak nie zwykła? Myśli Pan, że tam odprowadzane są czary?” (Koss, 2019).

Już pierwsze posty na Twitterze można było odczytywać jako wstępną próbę interpretacji wydarzeń oraz przypisania stronom konfliktu odpowiedzialności za wywołanie (escape roomy) i rozwiązanie sytuacji kryzysowej (strona rządowa). Przekaz ten został dopełniony podczas pierwszej konferencji prasowej, która odbyła się w niedzielę 6 stycznia 2019 roku. Wśród kluczowych wypowiedzi władz, które padły na konferencji, należy wymienić:

- Brudziński: „Strażacy przegrali tę walkę nie z powodu braku profesjonalizmu, kompetencji czy doświadczenia. Tę walkę strażacy przegrali z tymi, którzy kierując się chęcią łatwego, szybkiego zysku, narazili na śmierć Bogu ducha winne dzieci”;
- Morawiecki: „Pan Minister Brudziński podjął w porozumieniu ze mną w tym przypadku jedyną słuszną decyzję, jaką można było podjąć. Sprawdzamy wszystkie tego typu miejsca i oczywiście w krótkim czasie, w najbliższych kilku dniach będzie bardzo szczegółowy raport pokontrolny, który będziemy analizować. Będziemy podejmować na podstawie tego raportu bardzo szczegółowe decyzje dotyczące i escape roomów, i także innych lokali, w których potencjalnie nieszczęście, tragedia, może wystąpić”;
- Brudziński: „W przypadku wykrycia łamania przepisów prawa budowlanego czy przepisów przeciwpożarowych w tego typu obiektach sankcje karne muszą być bardzo surowe” (Pietraszewski, 2019).

Tego samego dnia Minister Brudziński wypowiadał się także w programie „Gość Wiadomości” na antenie TVP Info, dodatkowo zaostrzając swoje wypowiedzi dotyczące właścicieli escape roomów:

- „Zrobimy wszystko, by obudzić sumienia tych, którzy decydując się na prowadzenie tego typu działalności gospodarczej, stawiają zysk ponad bezpieczeństwo”;
- „W tej sprawie musimy być bardzo konsekwentni i być krok przed tymi, którzy chcieliby kosztem bezpieczeństwa nabijać swoje kabzy pieniędzmi wyjątkowo brudnymi i niebezpiecznymi, bo okazało się, tak jak w wypadku Koszalina, że ten zysk został okupiony śmiercią pięciu bogu ducha winnych dzieciaków” (TVP info, 2019).

Tym samym, narracja, która została ukształtowana w ciągu pierwszych 48 godzin od tragedii, utrzymywana była przez stronę rządową przez cały czas trwania kontroli. Obywatele otrzymali jasny komunikat, który można podsumować w następujący sposób:

- W Koszalinie doszło do rażących naruszeń i nie był to odosobniony przypadek w skali kraju.
- Rząd błyskawicznie podjął niezbędne działania, skontrolował wszystkie pokoje zagadek, wychwytał nieprawidłowości, ukarał winowajców. Wyniki kontroli były porażające – stwierdzono liczne zaniedbania, wiele escape roomów zamknięto.
- Stanowcza reakcja rządu pozwoli uniknąć podobnych nieszczęść w przyszłości. Na podstawie kontroli wprowadzone zostaną niezbędne zmiany w prawie.

Komunikacja rządu z perspektywy public relations – co można ocenić na podstawie informacji zawartych w drugiej części niniejszego artykułu – prowadzona była wzorcowo. Rząd przestrzegał najważniejszych zasad, jakimi są: szybkość reakcji, otwartość, prawdomówność i partnerstwo. W ciągu pierwszych godzin, najważniejszych w kryzysie, wykreowane zostały przekazy i w sposób klarowny zakomunikowano je społeczeństwu. Na bieżąco dostarczano opinii publicznej nowych informacji, raportując wyniki działań, co podkreślało prawdomówność strony rządowej i partnerskie traktowanie obywateli, którzy wybrali władzę, a teraz mogą oczekiwać od niej rezultatów. Rząd wziął odpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Przedstawiciele służb tłumaczyli wszelkie zależności i ustalenia – chętnie wypowiadali się w mediach, prezentując silny, zjednoczony front. Świadomość cyklu wydawniczego i uwarunkowań świata mediów pozwoliła ponadto na długotrwałe podtrzymywanie zainteresowania tematem

i metodyczne powtarzanie wypracowanych przekazów – tak długo, jak było to możliwe albo potrzebne stronie rządowej. Znacznie mniej skuteczna i zorganizowana w swoich działaniach była druga strona sporu, czyli właściciele escape roomów.

4.2.2. Właściciele escape roomów – reprezentanci, przekazy, działania

Branża escape room jest silnie rozdrobniona, co przełożyło się także na działania komunikacyjne w trakcie kryzysu. Choć właściciele escape roomów nie mieli jednorodnej reprezentacji, kilkoro przedstawicieli wypowiadało się w mediach nieco częściej niż pozostali. Wśród nieformalnych reprezentantów można wymienić:

- Bartosza Idzikowskiego, jednego z założycieli LockMe;
- właścicieli kilku escape roomów, w tym: Paulinę Grabowską, Barbarę Otulską, Roberta Niedziałka i Grzegorza Kornijowa, Andrzeja Góreckiego¹.

W swoich działaniach komunikacyjnych właściciele escape roomów wykorzystywali przede wszystkim:

- oświadczenie rozdystrybuowane do mediów drogą mailową w dn. 5 stycznia 2019 roku;
- liczne odpowiedzi reprezentantów branży na bieżące zapytania ze strony mediów – na szczeblach zarówno ogólnopolskim, jak i regionalnym oraz lokalnym;
- media społecznościowe, przede wszystkim Facebook oraz Instagram.

Pierwszą i *de facto* jedyną formą zjednoczonych działań komunikacyjnych niemal całej branży było oświadczenie podpisane przez niemal 200 właścicieli escape roomów z całej Polski, które zostało wysłane do mediów w sobotę 5 stycznia 2019 r. jako oficjalne stanowisko branży. Właściciele escape roomów wyrazili w nim współczucie rodzinom ofiar. Zapewnili jednocześnie o swojej trosce o bezpieczeństwo i zdrowie graczy, a także zagwarantowali pełną współpracę ze służbami w nadziei, że działania te przyczynią się do poprawy bezpieczeństwa i zapobiegną powtórzeniu się podobnej tragedii w przyszłości (Zasada i Zygiel, 2019).

Równoległe ze wspólnym oświadczeniem właściciele escape roomów na bieżąco udzielali też indywidualnych wypowiedzi w mediach. Ważną rolę odegrał w tym procesie serwis LockMe. To właśnie dział *public relations* LockMe (we współpracy z kilkoma wybranymi właścicielami pokoi zagadek)

koordynował działania medialne, stanowiąc niezbędny pomost na linii media – escape roomy. Działania te, choć wcześniej nieuzgadniane, były realizowane w sposób sprawny – bez nich komunikaty właścicieli albo w ogóle nie przebiłyby się do świadomości publicznej albo stałoby się to w znacznie bardziej ograniczonym stopniu.

Ostatnim kanałem komunikacji były media społecznościowe, tj. Facebook i Instagram, czyli platformy, wokół których każdy escape room gromadzi swoją społeczność. Na platformach tych realizowane były przede wszystkim indywidualne akcje pojedynczych escape roomów (np. iESCAPE Escape Room Olsztyn, 2019) lub wspólne inicjatywy małych grup firm z danego miasta. Próby ogólnopolskiego zjednoczenia nie przynosiły rezultatów. Przykładowo, w drugiej połowie stycznia 2019 r. powstały na Facebooku dwie ogólnopolskie akcje związane z escape roomami. Żadna z nich nie zyskała jednak wystarczającego rozgłosu (Unlocked – Escape Room, 2019)².

W komunikatach właścicieli na pierwszy plan wysuwały się sformułowania, że nie można „wrzucać wszystkich firm do jednego worka”, a naruszenia z Koszalina są odosobnionym przypadkiem. Przedstawiciele środowiska zapewniali, że polskie escape roomy spełniają wymagania w zakresie bezpieczeństwa. Na pytania mediów wymieniali stosowane w swoich escape roomach zabezpieczenia „każdy pokój ma oznaczone wyjście ewakuacyjne, są przeciwskłki bezpieczeństwa, po których drzwi otwierają się automatycznie. Wszystkie pokoje są monitorowane, przed monitorem siedzi nasz pracownik” (Tok FM, 2019), „Często jest też tak, że do dyspozycji graczy jest klucz wiszący koło drzwi, na wypadek gdyby zawiodła elektronika. W wielu ER, które znam, przez cały czas drzwi są otwarte” (Suchodolska i in., 2019).

Przedsiębiorcy odpierali także szeroko pojawiające się w mediach zarzuty o działaniu bez nadzoru władz. Skarżyli się ponadto, na niesprawiedliwość kontroli i brak wytycznych dotyczących bezpieczeństwa, spraw budowlanych i administracyjnych przypisanych escape roomom:

- „Nikt nikomu nigdy nie zarzucił jakichś nieprawidłowości. Tylko mózg mógł decydować, wyobraźnia. Nie było żadnego przepisu, który nakazywałby przybycie pani z sanepidu czy pana strażaka czy pana od BHP”;

- „Na pewno łatwiej jest zrobić coś od początku dobrze niż to poprawiać. (...) Gdyby od początku to było powiedziane, to większość escape roomów miałaby ogląd co robić, jak się przygotowywać i – uwaga – czy w ogóle jest w stanie to zrobić. Wyeliminowałoby to wiele niedociągnięć, przez które teraz zamykają się escape roomy” (Gutowski, 2019).

Pojawiły się także mocniejsze argumenty o pochoptnym i nieprzemyślanym charakterze kontroli. „Rząd wylewa dziecko z kąpielą. Nie chce rozwiązać problemu, tylko po prostu zamknąć tyle pokoi, ile się da. Bo to ładnie wypadnie w mediach” – mówił anonimowo właściciel jednego z escape roomów cytowany przez portal Money.pl (Madejski, 2019).

Działania w mediach społecznościowych i wypowiedzi przedstawicieli branży escape roomów w mediach tradycyjnych i internetowych utworzyły narrację, która – jak w przypadku przekazów strony rządowej – utrzymywała się przez cały czas trwania kontroli. Tę narrację można podsumować w następujący sposób:

- w Koszalinie doszło do rażących naruszeń; był to jednak odosobniony przypadek;
- profesjonalne escape roomy stosują liczne zabezpieczenia, m.in. oznaczenia dróg ewakuacji, gaśnice, awaryjne klucze, przyciski bezpieczeństwa, systemy monitoringu itp.;
- kontrole są potrzebne, ale muszą być prowadzone w sposób usystematyzowany i jednakowy dla wszystkich.

Choć przekazy były klarowne, komunikacja właścicieli escape roomów prowadzona była w znacznie mniej zorganizowany i skuteczny sposób. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że branża nie była przygotowana na kryzys i nie miała wcześniej podobnych doświadczeń. Metody działania, które strona rządowa miała już znakomicie przećwiczone, dla właścicieli escape roomów były nowością. Ponieważ nie antycypowali oni podobnych zagrożeń, nie zrzeszyli się też wcześniej, a po wybuchu kryzysu o zrzeszenie było już bardzo trudno. Właściciele musieli bowiem w pierwszej kolejności borykać się ze sprawami kontrolno-urzędowymi, a dopiero później mogli dbać o komunikację i wizerunek branży.

Te właśnie czynniki w głównej mierze zdecydowały o tym, że właściciele escape roomów przyjęli defensywną strategię

komunikacji. Defensywa nie wynikała jednak z niechęci do komunikacji, a z nieprzygotowania i nieprzewidzenia kolejnych odsłon kryzysu. W efekcie komunikacja była prowadzona w sposób chaotyczny i reaktywny, jako odpowiedź na zapytania mediów, a tym samym odpowiedź na kolejne poparte liczbami doniesienia rządu.

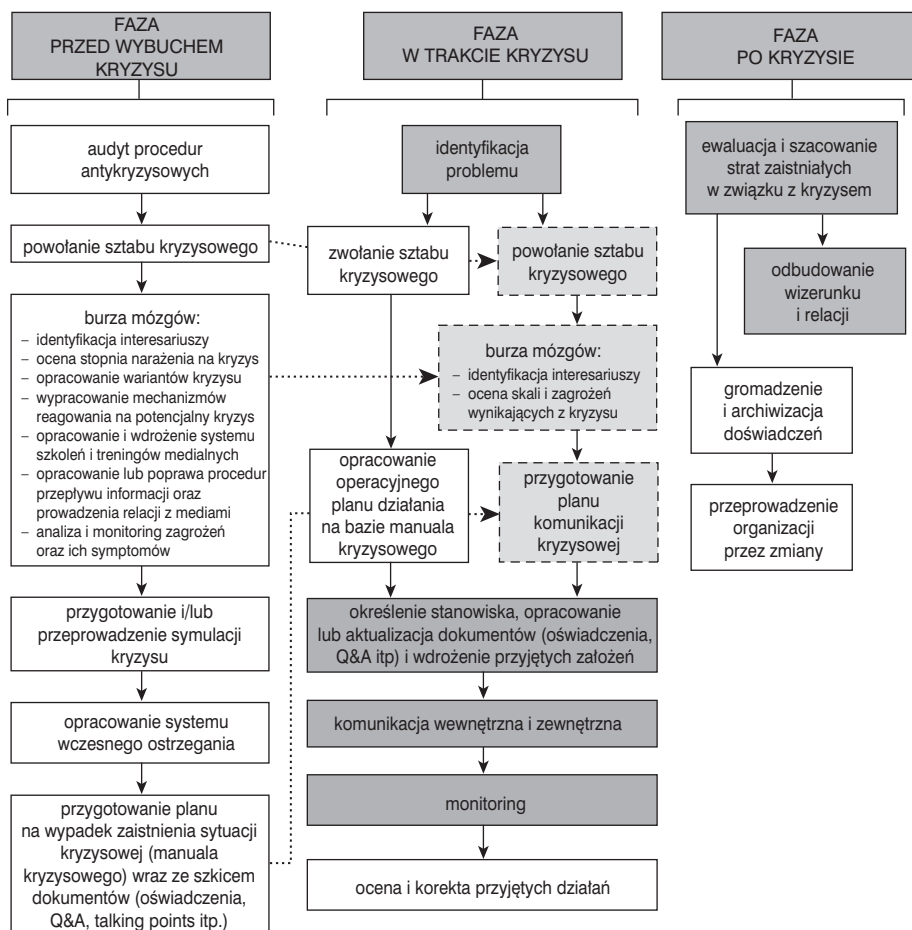
Zgodnie z typologią Coombsa dotyczącą podejść strategicznych, w działaniach właścicieli escape roomów można dostrzec elementy:

- usprawiedliwienia – odpowiedzialność za tragedię przekierowana na stronę jednego escape roomu z Koszalina („był to odosobniony przypadek”);
- ataku na oskarżyciela – podważanie komunikatów przedstawianych przez stronę rządową, np. w odpowiedzi na kolejne doniesienia o licznych nieprawidłowościach, właściciele tłumaczyli, jakie były realia;
- działań naprawczych – podejmowanie kroków zmierzających do zapobieżenia kolejnej tragedii w przyszłości.

Właściciele escape roomów przestrzegali również najważniejszych zasad, jakimi są: szybkość reakcji, otwartość, prawdziwość i partnerstwo. Już od pierwszych chwil kryzysu, przedstawiciele branży byli dostępni dla mediów i chętnie odpowiadali na wszelkie pytania dziennikarzy. Jednak zamiast proaktywnie dostarczać mediom wciąż nowych informacji, jak czyniła to strona rządowa, właściciele escape roomów powtarzali te same komunikaty – efekt świeżości przemawiał zatem na korzyść komunikatów rządu. Choć przekazy indywidualnych przedstawicieli branży były spójne i w zgodzie z ogólną linią komunikacji, zabrakło pełnego zrzeszenia, stworzenia wspólnego frontu i podjęcia ofensywnych działań, które pozwoliłyby na uzyskanie kontroli nad przekazem. W obliczu tak silnego oponenta, jakim jest aparat państwowy, nie można powiedzieć, że walka była wyrównana.

Podsumowując, pomimo podejmowania różnych inicjatyw, całość działań komunikacyjnych branży escape roomów sprowadzała się *de facto* do wspólnego oświadczenia branży, wypowiedzi właścicieli w mediach oraz indywidualnych działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych, prowadzonych przede wszystkim osobno przez każdy escape room (rys. 2).

Rysunek 2. Modelowe procedury zarządzania komunikacją w sytuacji kryzysowej w podziale na fazy: przed wystąpieniem kryzysu, w jego trakcie oraz po kryzysie; z oznaczeniem działań, które zostały zrealizowane przez właścicieli escape roomów



Nieregularnym kształtem oraz ciemnoszarym kolorem oznaczone zostały działania, które – choćby w ograniczonym stopniu – zostały zrealizowane przez właścicieli escape roomów. Analogicznie, jak na rys. 1, przerywanymi liniami oraz jasnoszarym kolorem oznaczone działania, jakie po wybuchu kryzysu powinny zostać w przyspieszonym tempie zrealizowane przez podmioty, które nie przeszły przez fazę przygotowawczą przed kryzysem – właściciele escape roomów ich jednak nie zrealizowali.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tworzydło, 2017.

Patrząc przez pryzmat modelowych procedur zarządzania komunikacją kryzysową (co obrazuje rys. 2), widać wyraźnie, że działania przygotowawcze, przed wybuchem kryzysu nie były w ogóle przez branżę escape roomów zrealizowane.

W trakcie kryzysu nastąpiła w pierwszej kolejności identyfikacja problemu. Określone zostało stanowisko i opracowany jeden dokument (wspólne oświadczenie

z 5.01.20219 r.). Następnie realizowana była komunikacja zewnętrzna (wypowiedzi właścicieli escape roomów w mediach i indywidualne działania w mediach społecznościowych). Serwis LockMe prowadził monitoring i w dużej mierze koordynował działania mediowe. Na żadnym etapie nie został jednak powołany sztab kryzysowy, nie wyłoniono formalnych reprezentantów i nie opracowano wspólnego planu komu-

nikacji kryzysowej ani dokumentów typu *talking points* czy *Q&A*. Prowadzone działania nie podlegały również wspólnej bieżącej ocenie ani korekcie.

W fazie pokryzysowej nastąpiło oszacowanie strat zaistniałych w związku z kryzysem (podsumowania rządowe, a także podsumowania serwisu LockMe). Do tej pory nie nastąpiło jeszcze zgromadzenie ani zarchiwizowanie doświadczeń (niniejszy artykuł jest pewną początkową próbą działania z tej kategorii), w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość i przeprowadzenia branży przez zmiany. Proces odbudowywania wizerunku wciąż trwa. Właściciele escape roomów prowadzą działania zmierzające do przywrócenia ponownie klientów do prowadzonych przez siebie pokoi. Znow jednak – działania te realizuje każdy z osobna, głównie poprzez własne kanały w mediach społecznościowych. Na ocenę ich skuteczności jest jednak jeszcze wczesnie.

Choć od tragedii w Koszalinie minęły już ponad dwa lata, faza pokryzysowa uległa wydłużeniu poprzez trwającą pandemię COVID-19, która dodatkowo zdziesiątkowała branżę, stawiając pod znakiem zapy-

tania poziom bezpieczeństwa w miejscach publicznych, w tym w escape roomach. W związku z ogłoszonym przez władze państwowe stanem zagrożenia epidemicznego i czasowym zawieszeniem działalności m.in. miejsc rozrywki, escape roomy pozostawały formalnie zamknięte od 14 marca aż do 6 czerwca 2020 roku. Jednak nawet po zakończeniu oficjalnego lockdownu strach wywołany pandemią istotnie obniżył zainteresowanie escape roomami i wiele z nich zakończyło swoją działalność.

Dane dotyczące liczby aktywnych pokoi mogą dawać podstawy do wnioskowania, że kryzys wywołany tragedią w Koszalinie był znacznie bardziej dotkliwy dla branży escape roomów niż pandemia (tab. 2). W celu jednoznacznego potwierdzenia tej tezy potrzebna byłaby jeszcze analiza realnych wskaźników biznesowych poszczególnych escape roomów. Już teraz widać jednak, że oba te kryzysy łącznie spowodowały zmniejszenie się branży o ponad połowę w ciągu zaledwie dwóch lat. Jest to rzadki przypadek, który dodatkowo świadczy o potrzebie prowadzenia dalszych analiz branży escape room.

Tabela 2. Zmiana skali działania branży escape room w latach 2019–2022

	5.01.2019 r.	25.06.2019 r.	22.01.2022 r.
Liczba pokoi	1015	565 (↓ 450 pokoi, ↓ 44% w porównaniu do 5.01.2019)	484 (↓ 81 pokoi, ↓ 14% w porównaniu do 25.06.2019)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych LockMe z 5.01.2019 r., 25.06.2019, 22.01.2022 r.

4.3. Wyniki analizy przekazów medialnych

W ostatniej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną wyniki badań, których celem było przeanalizowanie, czy i jeśli tak, jak zmienił się sposób opisywania branży escape roomów w związku z tragicznymi wydarzeniami, które miały miejsce 4 stycznia 2019 r. w Koszalinie.

Postawiona została następująca hipoteza badawcza: bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpiła zmiana kontekstu, w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerunkowy tej branży.

W badaniu zastosowano metodę analizy słów kluczowych. Każda publikacja anali-

zowana była osobno pod kątem występowania wytypowanych 65 słów kluczowych, które zostały pogrupowane w 11 kategorii tematycznych (escape room, pokoje, zagadki, zabawa, dzieci, wyjście, tragedia w Koszalinie, bezpieczeństwo, kontrole, przepisy, służby). Analizowane były artykuły zawierające hasło „escape room”, przy czym pominięto materiały dotyczące filmu „Escape Room”, a skupiono się tylko na publikacjach dotyczących formy rozrywki, w których poświęcono escape roomom więcej niż jednozdaniową wzmiankę.

Badanie zrealizowano na materiale prasowym wybranym na podstawie danych Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy. Zdecydowano się na wybór dziesięciu tytułów

o najwyższym rozpowszechnianiu płatnym razem (suma sprzedaży egzemplarzowej wydań drukowanych, e-wydań, prenumeraty i innych płatnych form rozpowszechniania). Było to pięć tygodników (Gość Niedzielny, Polityka, Newsweek, Wprost, Do Rzeczy) (Kurdupski, 2019) i taka sama liczba dzienników (Fakt, Super Express, Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Dziennik Gazeta Prawna) (Kurdupski, 2018). Uwzględniono tylko wydania ogólnopolskie, bez edycji lokalnych i regionalnych. Pominięto dodatki tematyczne i artykuły sponsorowane.

Pod uwagę brana była prasa drukowana wydana: przed wybuchem kryzysu, tj. przed pożarem w Koszalinie (1.11.2017–3.01.2019); w trakcie kryzysu, tj. w okresie od pożaru w Koszalinie przez kolejne dwa tygodnie największego natężenia kontroli i zainteresowania ze strony mediów (4.01.2019–18.01.2019); po zakończeniu kluczowego etapu kryzysu, kiedy to zainteresowanie tematem ze strony mediów systematycznie traciło na sile (19.01.2019–30.04.2019). Łącznie złożyło się to na okres 18 miesięcy.

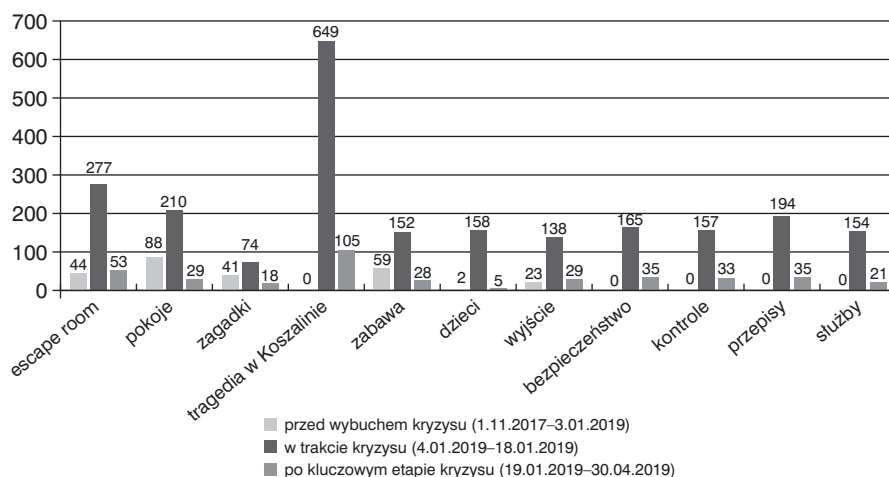
Zbiorcze wyniki analizy przedstawia tabela 3, natomiast w kolejnych podpunktach omówione zostaną najważniejsze spostrzeżenia.

Przed kryzysem (do 3.01.2019) branża escape roomów opisywana była w mediach tylko w pozytywny sposób, przez pryzmat

„zabawy” i „zagadek”. Nie występowały sformułowania dotyczące „bezpieczeństwa”, „kontroli”, „przepisów”, „służb” i – z oczywistych względów – „tragedii w Koszalinie”. Nikt wcześniej nie zadawał pytań o zagrożenia i drogi ewakuacji w pokojach zagadek ani o przepisy przeciwpożarowe i budowlane regulujące ten segment rozrywki.

Bezpośrednio po tragedii w Koszalinie nastąpił znaczny wzrost liczby i częstotliwości użycia słów kluczowych, co świadczy o ogromnym wzroście zainteresowania tematem escape roomów. Błyskawicznie zmienił się kontekst, w jakim przedstawiany był ten sektor rozrywki. W szczytowej fazie kryzysu synonimem escape roomu nie był już „pokój zagadek”, a „pokój śmierci”, „śmiertelna pułapka”, „pułapka bez wyjścia”. Wszystkie publikacje były skupione na temacie „tragedii w Koszalinie”, a sformułowania „tragiczny, koszalińska, pożar, gaz, śmierć” występowały częściej (649) niż „escape room” (277), a nawet „escape room” oraz „pokoje” i „zagadki” łącznie (561). Pytania, których nikt wcześniej nie zadawał – o drogi ewakuacji oraz przestrzeganie przepisów przeciwpożarowych i budowlanych – nagle zdominowały przekaz. Na escape roomy znacznie częściej patrzono przez pryzmat „bezpieczeństwa” (165), kontroli (157) i przepisów (194) niż przez pryzmat zabawy i spędzania wolnego czasu (152).

Rysunek 3. Porównanie liczby słów kluczowych w analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kategorie słów kluczowych oraz liczba ich wykorzystania w analizowanych publikacjach w analizowanych okresach

	Tytuł gazety lub czasopisma	Liczba publikacji	Escape Room	Pokoje	Zagadki	Tragedia w Koszalinie	Zabawa	Dzieci	Wyjście	Bezpieczeństwo	Kontrola	Przepisy	Służby
PRZED WYBUCEM KRYZYSU (1.11.2017–3.01.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	POLITYKA	1	3	3	1	0	2	0	1	0	0	0	0
	NEWSWEEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	WPROST	1	15	42	24	0	34	1	13	0	0	0	0
	DO RZECZY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FAKT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUPER EXPRESS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GAZETA WYBORCZA	2	12	28	7	0	11	0	3	0	0	0	0
	RZECZPOSPOLITA	3	14	15	9	0	12	1	6	0	0	0	0
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUMA	7	44	88	41	0	59	2	23	0	0	0	0
W TRAKCIE KRYZYSU (4.01.2019–18.01.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	1	11	10	3	28	6	14	15	6	3	7	7
	POLITYKA	1	30	32	6	16	29	11	7	6	7	8	3
	NEWSWEEK	1	21	31	4	27	11	5	6	3	4	0	2
	WPROST	2	14	16	4	81	7	5	11	19	8	13	19
	DO RZECZY	1	10	6	3	19	17	3	5	6	3	0	3
	FAKT	6	23	27	9	68	5	17	9	9	5	1	10
	SUPER EXPRESS	9	29	30	6	122	15	32	17	13	9	8	14
	GAZETA WYBORCZA	5	21	18	6	77	8	32	8	13	6	4	10
	RZECZPOSPOLITA	9	46	17	15	95	11	28	10	31	46	38	31
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	11	72	23	18	116	43	11	50	59	66	115	55
	SUMA	46	277	210	74	649	152	158	138	165	157	194	154
PO KRYZYSIE (19.01.2019–30.04.2019)	GOŚĆ NIEDZIELNY	2	17	17	6	25	24	1	15	10	3	9	1
	POLITYKA	1	2	0	0	12	0	0	0	4	1	2	2
	NEWSWEEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	WPROST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	DO RZECZY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FAKT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUPER EXPRESS	4	10	4	2	19	1	3	1	1	5	0	3
	GAZETA WYBORCZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	RZECZPOSPOLITA	2	18	7	9	36	0	1	5	12	19	17	11
	DZIENNIK GAZETA PRAWNA	2	6	1	1	13	3	0	8	8	5	7	4
	SUMA	11	53	29	18	105	28	5	29	35	33	35	21
SUMA ZE WSZYSTKICH OKRESÓW	64	374	327	133	754	239	165	190	200	190	229	175	

Źródło: opracowanie własne.

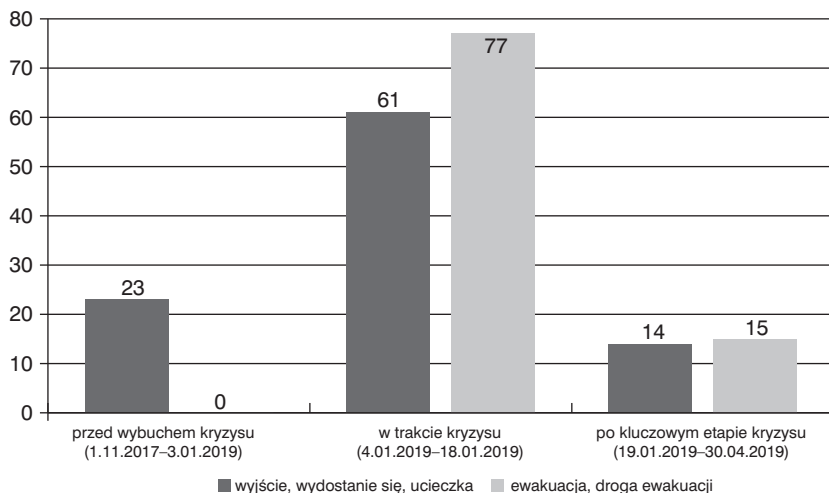
Z czasem kryzys zaczął się wyciszać. Po kluczowym etapie kryzysu nastąpił spadek liczby i częstotliwości użycia słów kluczowych, proporcje pozostały jednak zbliżone do tych z czasu kryzysu. Branża nadal opisywana była przez pryzmat wydarzeń w Koszalinie. O ile w pierwszej fazie pisano głównie o „niebezpieczeństwie”, „zagrożeniach” i licznych „nieprawidłowościach”, o tyle z czasem zaczęto coraz więcej miejsca poświęcać spokojniejszej dyskusji nt. sposobów „ochrony” i „zabezpieczeń przeciwpożarowych”, zmiany przepisów czy sposobów na poprawę bezpieczeństwa, co prowadzi do wniosku, że tragedia zaczęła być opisywana w sposób znacznie mniej emocjonalny.

Znaczącą zmianę można zaobserwować w kategorii „dzieci” (przed kryzysem pojawiły się dwie wzmianki, w trakcie ta liczba wzrosła do 158, a po kryzysie spadła do pięciu). Przed tragedią escape roomy traktowane były głównie jako zabawa dla dorosłych, ewentualnie całych rodzin, ale

niekoniecznie dla samych dzieci. W trakcie kryzysu media bardzo często podkreślały młody wiek ofiar koszalińskiego pożaru. Z kolei w późniejszym okresie proporcjonalnie więcej miejsca poświęcono kolejnym wynikom kontroli, zmianom przepisów czy sposobom na poprawę bezpieczeństwa.

Szczególnie wartą przeanalizowania kategorią haseł jest „wyjście”. Z oczywistych względów słowa „wyjście”, „wydostanie się”, „ucieczka” pojawiają się przy każdej publikacji poświęconej escape roomom – jest to bowiem kluczowy element gry, grupa musi wydostać się z pomieszczenia. Przed 4.01.2019 r. nigdy nie pisano jednak o „ewakuacji” – wątek „dróg ewakuacyjnych” nie był w ogóle analizowany. Zaraz po wybuchu kryzysu, słowo „ewakuacja” zaczęło być używane i istotnie zdominowało przekaz. Z czasem narracja zaczęła się jednak uspokajać, a media z niemal równą częstotliwością korzystały z haseł „wyjście” oraz „ewakuacja”.

Rysunek 4. Udział analizowanych słów kluczowych w ramach kategorii „wyjście” w analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki potwierdzają tym samym postawioną hipotezę badawczą. Rzeczywiście bezpośrednio po pożarze w Koszalinie zmienił się kontekst, w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerun-

kowy tej branży. Parafrazując definicję kryzysu wizerunkowego z drugiej części artykułu (Rydzak, 2006), branżę escape room spotkała pewna zmiana, która przerwała jej standardową działalność i wpłynęła na wszystkie zachodzące w niej procesy, mając

przy tym negatywne przełożenie na sposób postrzegania branży przez interesariuszy (zmiana kontekstu opisywania przez media). Skutkiem czego nastąpił uszczerbek na wizerunku oraz spadek zaufania

(znajdujący wydzźwięk w przekazach mediowych), który miał przełożenie na ogólne wyniki biznesowe (liczba otwartych pokoi zagadek).

Tabela 4. Podsumowanie wyników

	Przed kryzysem 1.11.2017–3.01.2019	W trakcie kryzysu 4.01.2019–18.01.2019	Po kryzysie 19.01.2019–30.04.2019
Suma słów kluczowych	280	2466 (+2186)	420 (-2046)
Częstotliwość występowania słów kluczowych	40	53,61 (+13,61)	38,18 (-15,43)

Kolorem czerwonym oznaczono zmianę liczby i częstotliwości występowania słów kluczowych w porównaniu do poprzedniego okresu.

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Dzień 4 stycznia 2019 r. na zawsze zapisze się w historii polskiej branży escape roomów. Do tego czasu rynek pokoi zagadek charakteryzował się dużym tempem rozwoju. Z roku na rok pojawiało się coraz więcej escape roomów w różnych zakątkach kraju, nie tylko w dużych miastach. Pokoje były coraz lepsze i przyciągały coraz więcej odwiedzających. Wraz ze wzrostem branża się profesjonalizowała. Wokół escape roomów wykiełkował cały segment rynku finansowany wyłącznie z dostarczania usług do escape roomów. Niepostrzeżenie Polska urosła na jednego z liderów branży escape room na świecie.

Tego dnia ta wzrostowa fala się zatrzymała. Koszalińska tragedia postawiła na nogi całą administrację państwową. Służby szybko wkroczyły do escape roomów w całej Polsce, a sytuacja ta wywołała przerażenie społeczeństwa. Tragedia w Koszalinie i metodycznie prowadzone działania komunikacyjne strony rządowej sprawiły, że nastąpiła zmiana kontekstu w jakim przedstawiany był sektor escape roomów, a tym samym miał miejsce kryzys wizerunkowy tej branży. W komunikatach pojawiały się zarówno coraz to nowsze wyniki kontroli, jak i emocjonalne wypowiedzi polityków. Kiedy Polacy słyszeli o kolejnych zamknięciach pokoi zagadek, a przedstawiciele rządu mówili o żądnym zysku przedsiębiorcach, którzy nie zwracają uwagi na bezpieczeństwo graczy, właściciele escape roomów nie mieli realnych możliwości

obrony. Szybko zostali zepchnięci do defensywy i w efekcie – do samego końca kryzysu – tam pozostali. Borykali się ze wspomnianymi kontrolami i zamknięciami, co nie pozostawiało czasu na skuteczną ofensywę medialną. Escape roomy nie były w stanie strategicznie zarządzać kryzysem, czyli podjąć działań, które pozwoliłyby na zyskanie wpływu na przebieg sytuacji konfliktowej. Branża działała możliwie szybko, w sposób otwarty, prawdopodobny i partnerski, ale jednak reaktywny. Działania właścicieli escape roomów ograniczały się do bieżącego odpowiadania na kolejne zarzuty, zamiast zyskania kontroli nad przekazem. Od początku do końca niezaprzeczalnie kontrola ta leżała w rękach strony rządowej, która w pełni zarządzała kryzysem – od stron zarówno administracyjnej, jak i medialnej.

Czy gdyby escape roomy zawnaszu zrealizowały opisywaną w podręcznikach fazę przygotowawczą, mogłyby uchronić się przed kryzysem? Czy gdyby nawet w pierwszych godzinach od pożaru właściciele escape roomów z całej Polski spotkali się, wyłonili sztab kryzysowy, opracowali kluczowe przekazy i objęli strategię działania, można było skutecznie zapanować nad sytuacją? Z perspektywy czasu wydaje się, że tak, ale nikt – ani na początku, ani tym bardziej przed kryzysem – nie przypuszczał, że przyjmie on tak gigantyczne rozmiary.

Wydarzenie, które dzisiaj zyskałoby notę pięć, zarówno w skali prawdopodobieństwa wystąpienia, jak i skali wpływu na branżę,

jeszcze na początku 2019 roku prawdopodobnie w obu tych kategoriach zyskałoby notę jeden albo dwa. Żaden polski przedsiębiorca posiadający escape room nie zakładał, że w pewnej zachodniopomorskiej miejscowości wybuchnie pożar, w wyniku którego życie straci pięć osób, a cała branża zmniejszy się o połowę. Tak samo, nikt nie mógł realnie przewidzieć, że nawet jeśli escape room przejdzie pomyślnie kontrolę bezpieczeństwa, to jego działalność zostanie wstrzymana z powodów strictly administracyjnych, które nie mają żadnego przełożenia na bezpieczeństwo (np. przeznaczenie i sposób użytkowania lokalu).

Proces naprawy wizerunku (ostatnia faza zarządzania komunikacją kryzysową) jeszcze trwa – został on zaburzony przez pandemię COVID-19, która po raz kolejny zrównała escape roomy (jak i wszelkie inne miejsca publiczne) z niebezpieczeństwem, choć tym razem innego rodzaju. Branża escape roomów, jak żadna inna, przeszła *de facto* z jednego kryzysu płynnie do kolejnego. Przytaczane dane potwierdzają, że pandemia i łączące się z nią lockdowny po raz kolejny zdziesiątkowały polską branżę escape room.

Już dziś wiadomo jednak, że z kryzysu wywołanego tragedią w Koszalinie można i należy wyciągnąć wnioski na przyszłość. Jak mówiła Brzezińska, kierownik działu korporacyjnego Grupy Żywiec, w myśl zasady „lepiej zapobiegać niż leczyć”, celem działań public relations nie jest gaszenie pożarów, ale niedopuszczenie do ich wybuchu (Zuchniewicz, 2018). Koszalińskiego pożaru nie udało się uniknąć, ale być może można uniknąć innych tragicznych sytuacji. Polska branża escape roomów mogłaby się zrzeszyć, przeanalizować potencjalne zagrożenia i z awansu się do nich przygotować. Escape roomy w innych krajach, bazując na polskim przykładzie, mogłyby zrealizować fazę przygotowawczą, aby – jeśli nadejdzie taka konieczność – w porę zareagować. Podobnie, inne rozproszone branże w Polsce czy za granicą, powinny dostrzec wartość we wcześniejszym zrzeszeniu się, przeanalizowaniu potencjalnych wydarzeń i opracowaniu optymalnych strategii działania.

Przypisy

- ¹ Autorka niniejszego artykułu, jako wówczas współwłaścicielka *iESCAPE* w Olsztynie, również wielokrotnie zapraszana była do wypowiedzi na łamach mediów.
- ² Dla porządku warto wymienić także inne próby wspólnych działań komunikacyjnych całej branży, które albo nie przyniosły oczekiwanych rezultatów albo w ogóle nie doszły do skutku. Po pierwsze, było to powołanie Stowarzyszenia Właścicieli Escape Roomów (SWER), które miało reprezentować branżę w mediach, jak i w późniejszych pracach legislacyjnych zapowiadanych przez stronę rządową. Stowarzyszenie rzeczywiście powstało (zarejestrowano je 11 stycznia 2019 r., tydzień po tragedii), ale pod jego szyldem nie udało się zjednoczyć całej ani nawet większości branży. Drugim przykładem jest wypracowanie sformalizowanego, wspólnego dla całej branży kodeksu bezpieczeństwa, który stanowiłby ujednolicenie wcześniej obowiązujących, ale nieformalnych i niespisanych zasad. Standardy zostały jednogłośnie zatwierdzone na spotkaniu właścicieli, które odbyło się 14 stycznia 2019 r. w Warszawie i miały zostać ogłoszone na spotkaniu z mediami, zaplanowanym na wtorek, 15 stycznia 2019 roku. W wyniku śmierci Prezydenta Gdańska Pawła Adamowicza, która nastąpiła po napaści nożownika w trakcie Finału Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, wywołując tym samym ogromny szok w społeczeństwie i całkowicie absorbując uwagę mediów, konferencja prasowa właścicieli escape roomów została finalnie odwołana, a tym samym nie wdrożono kolejnych działań (SWER, 2019).

Bibliografia

- Bartosewicz, D. (2018, 25 grudnia). Polska zagłębiem pokojów ucieczki. *Tygodnik Przegląd*, (52), 52–56. <https://www.tygodnikprzeglad.pl/polska-zaglebiem-pokojow-ucieczki/>.
- Brudziński, J. [@jbrudzinski]. (2019a, 5 stycznia). *Już po wstępnych kontrolach widać, że część z tych #escaperoom zostało zarejestrowanych, jako zwykła działalność gospodarcza. Właściciele muszą liczyć się [Tweet]*. Twitter. <https://twitter.com/jbrudzinski/status/1081528941255581696>.
- Brudziński, J. [@jbrudzinski]. (2019b, 5 stycznia). *W całej Polsce trwają kontrole @PolskaPolicja oraz @KGSP w #escaperoom. Oczekuję od właścicieli aby do czasu zakończenia kontroli powstrzymali się [Tweet]*. Twitter. <https://twitter.com/jbrudzinski/status/1081524872537407488>.

- Coombs, W.T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.
- Coombs, W.T. (2010). Crisis Communication and Its Allied Fields. W W.T. Coombs & S.J. Holladay (Red.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 54-64). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch2>.
- TVP Info. (2019, 6 stycznia). „*Dolożymy wszelkich starań, aby wyjaśnić okoliczności tragedii w Koszalinie*” <https://www.tvp.info/40739974/joachim-brudzinski-dolozymy-wszelkich-staran-aby-wyjasnic-okolicznosci-tragedii-w-koszalinie#!>.
- Dziennik Gazeta Prawna. (2019). (4), (5), (6), (7), (8), (9), (10), (20), (29).
- Escape room Polska – Lockme. (b. d.)*. Lockme. Pobrano 23 czerwca 2019 z <https://lockme.pl/pl/polska>.
- Fakt. (2019). (4), (5), (6), (7), (9), (10).
- Fearn-Banks, K. (2010). *Crisis communications: A Casebook Approach* (wyd. 4). Routledge.
- Gazeta Wyborcza. (2018). (50), (296).
- Gazeta Wyborcza. (2019). (6), (9), (10), (11).
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gość Niedzielny. (2019). wyd. 13.01.2019, 20.01.2019, 3.02.2019.
- GNUB. (2019a). *Podsumowanie kontroli obiektów, w których działają tzw. escape roomy*. Główny Urząd Nadzoru Budowlanego. Pobrano 20 czerwca 2019 z <https://www.gunb.gov.pl/aktualnosc/podsumowanie-kontroli-objektow-w-ktorych-dzialajaja-tzw-escape-roomy>.
- GNUB. (2019b). *Wnioski po kontroli escape roomów*. Pobrano 20 czerwca 2019 z <https://www.gunb.gov.pl/aktualnosc/wnioski-po-kontroli-escape-roomow>.
- Gutowski, M. (2019, 10 stycznia). *Escape roomy w Polsce. Na czym polega ich fenomen?* [Wideo]. TVN 24. <https://www.tvn24.pl/czarno-nabialym,42,m/escape-roomy-w-polsce-pozza-kontrola-na-czym-polega-ich-fenomen,899310.html>.
- iESCAPE Escape Room Olsztyn (2019, 3 marca). *Fakty i mity o bezpieczeństwie w Iescape*. Facebook. <https://www.facebook.com/iESCAPEOlsztyn/photos/pcb.783572992028298/783571662028431/?type=3&theater>.
- Interia.pl (2019, 6 stycznia). *Kontrole w escape roomach w całym kraju. Druzgocące wyniki*. https://fakty.interia.pl/polska/news-kontrole-w-escape-roomach-w-calym-kraju-druzgocace-wyniki,nId,2769128#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome.
- Jedliński, K. (2017, 26 października). *Zbudować, zamknąć, zarobić*. Puls Biznesu. <https://www.pb.pl/zbudowac-zamknac-zarobic-874825>.
- Kłobukowski, P. & Pasieczny, J. (2020). Impact of Resources on the Development of Local Entrepreneurship in Industry 4.0. *Sustainability*, 12(24), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su122410272>
- Koss, P. [@PrzemyslawKoss]. (2019, 5 stycznia). *A wg Pana jaka to jest działalność jak nie zwykła? Myśli Pan, że tam odprawiane są czary?* [Odpowiedź] [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/PrzemyslawKoss/status/1081530071637061632>.
- Kurdupski, M. (2018, 7 sierpnia). *Większość dzienników w najniższym wyniku w historii. Sprzedaż spadła do 606 tys. egz*. Wirtualnemedi.pl. <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/sprzedaz-gazet-codziennych-i-polrocze-2018-liderem-fakt>.
- Kurdupski, M. (2019, 19 marzec). „*Sieci*”, „*Gazeta Polska*” i „*Do Rzeczy*” z rekordowymi spadkami. Wirtualnemedi.pl. <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/sprzedaz-tygodnikow-opinii-styczen-2019-roku-gosc-niedzielnny>.
- Legalizacja zmiany sposobu użytkowania obiektu budowlanego dokonanej bez wymaganego zgłoszenia*. (b.d.).Biznes.gov.pl. Pobrano 20 czerwca 2019 z: https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/inwestycje-budowlane/chce-zalegalizowac-samowole-budowlana/proc_564-legalizacja-zmiany-sposobu-uzytkowania-budynku-dokonanej-bez-wymaganego-zgloszenia.
- Madejski, M. (2019, 8 stycznia). *Właściciele escape roomów narzekają na „absurdalne” kontrole. „Chcą nas na siłę pozamykać”*. Money.pl. <https://msp.money.pl/wiadomosci/wlasciciele-escape-roomow-narzekaja-na-absurdalne-kontrole-chca-nas-na-sile-pozamykac-6336296097973889a.html>.
- MSWiA. (2019, 11 stycznia). *Szef MSWiA podpisał rozporządzenie ws. ochrony przeciwpożarowej budynków*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/mswia/szef-mswia-podpisal-rozporzadzenie-ws-ochrony-przeciwpozarowej-budynkow>.
- Newsweek* (3/2019, 14 stycznia). https://www.newsweek.pl/nwpl_2019003_20190114.
- Nicholson, S. (2015). *Peeking behind the locked door: a survey of escape room facilities*. <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf>.
- Pasieczny, J. (2016). Źródła patologii organizacyjnych. *Zarządzanie i Finanse*, 3(2), 171–186. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b1be20b8-ddae-4901-826c-affaaa00990a>.
- Pietraszewski, M. (2019, 6 stycznia). *Ponad 200 kontroli w kraju i zamykane escape roomy. Konferencja Morawieckiego i Brudzińskiego po tragedii w Koszalinie*. RadioZet.pl. <https://wiadomosci>.

- radiozet.pl/Polska/Konferencja-Morawieckiego-i-Brudzinskiego-po-tragedii-w-escape-roomie-w-Koszalinie.
- Polityka*: wyd. 21.01.2018, 23.01.2019.
- Rydzak, W. (2006). Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych. W J. Olędzki & D. Tworzydło (Red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju* (s. 276–293). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rzeczpospolita. (2017). (270), (300).
- Rzeczpospolita. (2018). (89).
- Rzeczpospolita. (2019). (5), (6), (7), (9), (12), (20), (21).
- Gazeta.pl. (2019, 11 stycznia). *Są wyniki kontroli w escape roomach. 9 na 10 z nieprawidłowościami. Są nowe przepisy*. <http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,114883,24352499,sa-wyniki-kontroli-w-escape-roomach-dziewiec-na-dziesiec-objektow.html>.
- Stasiak, A. (2016). Escape Room – nowa oferta sektora rekreacji w Polsce. *Turyzm* 26(1), 33–49. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.26.1.05>.
- Tok FM. (2019, 5 stycznia). *Strażacy podali przyczynę pożaru w escape roomie w Koszalinie. Trwają kontrole w całym kraju*. <http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,130517,24333990,strażacy-podali-przyczynę-pożaru-w-escape-roomie-w-koszalinie.html>.
- Suchodolska, M., Koźlenko, D. & Grajewski, Ł. (2019, 11 stycznia). Escape room: Ucieczka z pokoju zdrowego rozsądku. *Dziennik Gazeta Prawna*, (8), A16.
- Super Express. (2019). (4), (5), (6), (7), (8), (9), (20), (34), (62), (80).
- SWER – Stowarzyszenie Właścicieli Escape Roomów. (2019, 20 czerwca). [Grupa] Facebook. <https://www.facebook.com/pages/category/Community/SWER-Stowarzyszenie-W%C5%82a%C5%9Bcicieli-Escape-Room%C3%B3w-928805253982769/>.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 77–88. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2017.70.363>.
- Tworzydło, D. (2019). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Wydawnictwo Difin.
- Unlocked – Escape Room. (2019, 30 grudnia). *W 2019 pójde do Escape Roomu*. [Wydarzenie] Facebook. https://www.facebook.com/event-s/813399548999191/?active_tab=about.
- Wiemker, M., Elumir, E. & Clare, A. (2016). Escape Room Games: „Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one?”. W.J. Haag, J. Weißenböck, W. Gruber & C.F. Freisleben-Teutscher (Red.), *Game Based Learning. – Dialogorientierung & spielerisches Lernen analog und digital. Beiträge zum 4. Tag der Lehre an der FH St. Pölten am 15. 10. 2015* (s. 55–68). Morawa Lesezirkel GmbH. <https://thecodex.ca/wp-content/uploads/2016/08/00511Wiemker-et-al-Paper-Escape-Room-Games.pdf>.
- Wilcox, D.L. & Cameron, G.T. (2009). *Public Relations. Strategies and Tactics*. Pearson Education.
- Właściciele Escape Room Polska*. (2019). Data dostępu: 23.06.2019. Pobrano z: <https://www.facebook.com/groups/1648023532087072/>.
- Wprost*: wyd. 9.04.2018, 7.01.2019, 14.01.2019.
- Zasada, K. & Zygiel, A. (2019, 5 stycznia). *Oświadczenie właścicieli escape roomów. „Jesteśmy wstrząśnięci”*. RMF24. https://www.rmfm24.pl/fakty/polska/news-oswiadczenie-wlascicieli-escape-roomow-jestesmy-wstrzasnieni,nId,2767673#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome.
- Zboralski, Ł. (2019, 14 stycznia). Niebezpieczne zabawy. *Do Rzeczy*, 3(306), 40. <http://www.ewydanie.dorzeczy.pl/index.php?act=mprasa&sub=page&id=390&page=34938>.
- Żelazińska, A. (2019, 15 stycznia). Pokoje od kuchni. *Polityka*, 3(3194), 64. <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/ludzieistyle/1778312,1,ucieczka-z-escape-roomow.read>.
- Żuchniewicz, M. (2018). Sprawozdanie z XVIII Kongresu Profesjonalistów Public Relations „Kryzys wizerunkowy i media”, Rzeszów, 19–20 kwietnia 2018. *Studia Medioznawcze*, 19(3), s. 163–167. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2018.3.61>.

Kultura różnorodności i kreatywności czy monotonia procesów i kultura służebności? Analiza charakterystycznych cech kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych korporacji transnarodowych

Maria Niewierko*

Polska jest europejskim centrum specjalistycznych, outsourcowanych kompetencji i usług, czego przykładem jest rosnąca liczba Centrów Usług Wspólnych (CUW) filii korporacji transnarodowych w Polsce. Jednym z czynników wpływających na jakość i charakter pracy w CUW jest ich kultura organizacyjna. Celem artykułu jest poznanie charakterystycznych cech i przejawów kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych, co ma istotne znaczenie dla zrozumienia specyfiki pracy w CUW. Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Z uwagi na wieloaspektowość i złożoność definicyjną kultury organizacyjnej w części teoretycznej zaproponowano uporządkowanie teorii przez podział analizy kultury organizacyjnej na cztery obszary. W części praktycznej, na podstawie zrealizowanego badania empirycznego, przeprowadzono analizę kultury organizacyjnej, jej cech specyficznych, znaczenia oraz relacji pomiędzy kulturą organizacyjną CUW, a kulturą centrali korporacji macierzystej.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przejawy kultury organizacyjnej, Centrum Usług Wspólnych (CUW), centrala (spółka matka).

Nadesłany: 06.01.2022 | Zaakceptowany do druku: 12.06.2022

The Culture of Diversity and Creativity or the Monotony of Processes and the Culture of Servitude? The Analysis of the Characteristic Features of the Organizational Culture of the Shared Service Centers of Transnational Corporations

Poland is the European center of specialized, outsourced competences and services, an example of which is the growing number of Shared Service Center (SSC) of transnational corporations in Poland. One of the factors that influence the quality and nature of the work in SSCs is their organizational culture. The objective of the article is to get to know the characteristic features and manifestations of SSC organizational culture, which is crucial to understanding the specificity of the work in SSCs. The article is theoretical and practical. Due to the multifaceted and definitional complexity of the organizational culture, the theory in the theoretical part was organized in such a way that four areas of its analysis were defined. In the practical part, the analysis of the characteristic features and manifestations of the

* **Maria Niewierko** – mgr, Veolia Energy Contracting Polska, <https://orcid.org/0000-0003-4373-8622>.
Adres do korespondencji: Veolia Energy Contracting Polska, ul. Puławska 2, 02-556 Warszawa, Polska.

organizational culture of Shared Service Centers, as well as its relationship with the parent company (headquarters), was carried out on the basis of the conducted empirical research.

Keywords: organizational culture, manifestations of the organizational culture, Shared Service Centers (SSCs), headquarters (parent company).

JEL: D23, L2, Z1

1. Wprowadzenie

Kultura organizacyjna została po raz pierwszy zdefiniowana w 1951 r. przez kanadyjskiego psychologa i lekarza E. Jacques'a jako sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich pracowników, a którego nowi członkowie organizacji muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być w niej zaakceptowani (1951). Od tego czasu kulturze organizacyjnej przypisuje się rolę swoistego DNA firmy, zestawu jej unikalnych cech leżących u podstaw formalnych rozwiązań organizacyjnych. Badania kultury organizacyjnej są bardzo zróżnicowane: badane są jej przejawy (wartości, zachowania organizacyjne, symbole tożsamości wizualnej) z zastosowaniem odmiennych mierników (stopnia znajomości, zaangażowania pracowników, rozpoznawalności, konkurencyjności kultury). Badania kultury organizacyjnej można podzielić, według C. Sikorskiego, na dwie główne perspektywy: wartościującą i niewartościującą (1990, s. 22).

W ramach perspektywy wartościującej, kultura organizacyjna jest badana m.in. poprzez stopień, w jaki wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Badania tego nurtu skupiają się na typowaniu cech kultury organizacyjnej, oddziałujących na sukces rynkowy firmy oraz postrzeganiu kultury jako jednego z niematerialnych zasobów, stanowiących wartość przedsiębiorstwa. Jest to ujęcie badawcze prezentujące „przekrój” przez kulturę organizacyjną wraz z powiązanimi z nią podsystemami: strategią, celami i wizją rozwoju. Dla perspektywy niewartościującej, istotą postrzegania kultury organizacyjnej jest tożsamość grupy, odróżniająca zachowania uczestników organizacji. Kultura organizacyjna jest tu traktowana jako kategoria opisowa i nie podlega wartościowaniu. Ten nurt badawczy wykorzystuje w dużej mierze badania w zakresie różnic kulturowych i zarządzania międzykulturowego, oparty jest też na

dorobku innych dyscyplin nauk społecznych (m.in.: antropologii, socjologii i psychologii). Powyższe ujęcie badawcze jest analizą współwystępujących, równorzędnych kultur, zmiennych w zależności od czynników narodowych, geograficznych oraz historycznych.

Uwarunkowania kulturowe (tzw. bliskość kulturowa) Polski są jednym z istotnych czynników wpływających na decyzję zlecenia części procesów, ich outsourcowania¹, przez korporacje do Centrów Usług Wspólnych (CUW). Kultura organizacyjna w Centrach Usług Wspólnych filii korporacji wydaje się być polem współwystępowania dwóch ekstremów: z jednej strony są to globalne wartości kultury otwartości, inkluzywności i różnorodności, z drugiej zaś – kultury mocno wtłoczonej w ramy wąskich specjalizacji i procesów (silosów) w ramach CUW, co może oddalać pracowników od transnarodowej wizji kultury oraz znajomości jej globalnych wartości. Z tej przyczyny kultura organizacyjna CUW ma znamiona kultury ciągle tworzącej się: „Kultury są zatem rozumiane – w nurcie badań nad globalnymi korporacjami nie jako wewnętrznie spójne i zdefiniowane, ale jako stale kształtowane i przekształcane poprzez interakcje z innymi kulturami” (Shimoni, 2011, s. 405)².

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej podsumowano teorię kultury organizacyjnej poprzez ustrukturyzowanie jej rozbudowanej terminologii i zaproponowanie poziomów jej analizy. W części empirycznej natomiast, na podstawie zrealizowanego badania opisano wyniki badań dotyczących postrzegania kultury organizacyjnej CUW korporacji transnarodowych – jej typowych cech i przejawów.

Nadrzędnym celem badania była odpowiedź na pytanie: poprzez jakie elementy przejawia się kultura organizacyjna CUW oraz czy i w jaki sposób różni się ona od kultury organizacyjnej centrali korporacji macierzystej. Weryfikacja przejawów

kultury organizacyjnej C UW miała służyć wychwyceniu potencjalnie specyficznych cech tej kultury i w konsekwencji podjęciu próby scharakteryzowania jej.

Badanie przeprowadzono na celowo dobranej próbie piętnastu respondentów – pracowników C UW oraz pracowników centrali korporacji w Polsce, zajmujących stanowiska kierownicze. Wybrani respondenci byli osobami współpracującymi na co dzień ze swoimi odpowiednikami w centrali korporacji. Z uwagi na zawężoną próbę badawczą, badanie miało charakter pilotażowy, a jego wyniki stanowią bazę do dalszej, pogłębionej eksploracji naukowej, której kierunki przedstawiono w podsumowaniu.

2. Wieloaspektowość definicyjna kultury organizacyjnej – obszary analizy

Kultura organizacyjna, jej znaczenie i wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, zajmuje ugruntowaną pozycję w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Kultura jest fundamentem działalności ludzi, wyznacznikiem granic tworzonych przez nich organizacji oraz źródłem ich tożsamo-

ści i różnorodnych zachowań (Boski, 2022). Jest ona również częścią wielu obszarów i procesów w organizacji, będąc swoistym uniwersalnym medium, w którym zainicjowane są organizacje. Stanowi ona podstawę wielu procesów: komunikacji, sprawowania władzy i wartościowania (Sułkowski, 2012, s. 7). Oddziaływanie kultury organizacyjnej na przedsiębiorstwo jest niezaprzeczalne. Wyzwaniem badawczym jest pomiar tego oddziaływania, a także wybór i opracowanie deskryptorów kultury. Rozumienie i podejście do kultury, a w konsekwencji jej definiowanie i opis, zmienia się w zależności od kilku czynników. Pierwszym z nich jest paradygmat naukowy, określający całościowe podejście badawcze³. Drugim jest wybór aparatu pojęciowego – precyzyjnych terminów spośród tych bliskoznacznych i synonimicznych ze związanymi z kulturą obszarów (np.: reputacją, tożsamością). Kolejnym czynnikiem wpływającym na opis kultury jest operacjonalizacja jej przejawów, mniej lub bardziej uświadamianych i obserwowalnych elementów składowych kultury oraz charakterystyka funkcji, jakie kultura spełnia w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe obszary analizy kultury organizacyjnej.

Tabela 1. Podstawowe obszary analizy kultury organizacyjnej

Obszar analizy kultury organizacyjnej	Badane elementy w ramach obszaru analizy
Obszar paradygmatów naukowych	funkcjonalizm: podsystem organizacji, współwystępujący z innymi podsystemami (strategia, struktur)
	interpretatywizm: sieć lokalnych znaczeń, budujących zbiorową tożsamość organizacji, istniejąca na poziomie całej organizacji
Obszar semantyczny – aparat pojęciowy	terminy synonimiczne i bliskoznaczne: kultura korporacyjna, klimat organizacyjny, tożsamość, reputacja, wizerunek firmy
Obszar przejawów i cech kultury organizacyjnej	obserwowalne i nieobserwowalne elementy, tj.: wartości, normy, zachowania, język, symbole, mity i rytuały
Obszar funkcji kultury organizacyjnej	podstawowe funkcje: percepcyjna, adaptacyjna, integracyjna

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od paradygmatu, kultura jest postrzegana jako awers lub rewers danego zjawiska. Paradygmat definiuje

miejsce i znaczenie kultury w organizacji, reguluje stosunek kultury do świata zewnętrznego oraz wskazuje optymalne

metody badawcze. Kultura organizacyjna jest analizowana najczęściej w podejściu modernistycznym, funkcjonalistycznym oraz interpretatywno-symbolicznym. W paradygmacie funkcjonalistycznym jest ona rozumiana i badana jako podsystem organizacji będący na równi z innymi jej elementami, np. strategią, strukturą. Jest to ujęcie „kultura w organizacji”, zgodnie z którym istnieje możliwość rozdzielenia sfery kulturowej od innych sfer zarządzania i w konsekwencji możliwe jest zarządzanie kulturą organizacyjną. Jest ona badana głównie poprzez metody ilościowe (Schein, 1985; Hofstede, 1984). W paradygmacie interpretatywnym kultura organizacyjna jest rozumiana jako sieć znaczeń, które budują zbiorową tożsamość organizacji i kształtuje się spontanicznie. Jest to ujęcie „organizacja zatopiona w kulturze”. Kultura organizacyjna istnieje na poziomie całej organizacji, jest spleciona np. ze strategią czy strukturą. Badaniami właściwymi w tym paradygmacie są metody jakościowe (Smircich, 1983; Kostera, 1996; Hatch, 2002).

Możliwości poznawcze i deskrypcyjne kultury były krytykowane w ramach paradygmatu radykalnego strukturalizmu, będącego trzonem badań Critical Management Studies (CMS), rozwijającego się od początku lat 90. XX w. (Alvesson, Willmott, 1992). Perspektywa nurtu krytycznego kwestionuje wartości poznawcze oraz pragmatyczne badań nad kulturą w zarządzaniu, uznawane za narzędzia dominacji, ideologii. Krytyczne podejście do kultury w organizacji wynika w tym ujęciu z inherentnej natury kultury do bycia neutralną aksjologicznie. Tym samym kultura w organizacji stanowi, wg krytyków CMS, odzwierciedlenie struktury władzy. Opresyjność kultury, wynika z realizacji interesów jednych grup kosztem innych, co może się przekładać na całościową represyjność organizacji.

Pojęcie „kultura organizacyjna” odnosi się do wszystkich form organizacji, niezależnie od ich typów (formalne, nieformalne), sektora (publiczny, prywatny, pozarządowy) czy wielkości (małe firmy, duże korporacje). Dla określenia kultury organizacyjnej korporacji transnarodowych używane są terminy „kultura korporacyjna” lub „kultura organizacyjna korporacji”. W publikacjach angielskojęzycznych, częściej stosowany jest termin *corporate culture* niż kultura organizacyjna korporacji

(Kotter i Heskett, 1992; Bjørge, Sandvik, i Whittaker, 2017; Deal i Kennedy, 1982). W polskich publikacjach termin „kultury korporacyjnej” stosuje m.in.: B. Fryzeł. Terminem bliskoznacznym do kultury organizacyjnej jest „klimat organizacyjny”, który wskazuje na pewne aspekty otoczenia, przez co jest subiektywnym postrzeganiem kultury w firmie. „Różnica między kulturą a klimatem jest taka, jak między krajobrazem a odzwierciedlającym go pejzażem malarskim. Kultura to rzeczywistość, a klimat to jej postrzeganie” (Fryzeł, 2005, s. 77). Klimat dotyczy spełnienia oczekiwań pracowników, co do działania organizacji. „Tożsamość organizacyjna” (*organizational identity*) to pojęcie, które odnosi się do wartości, etosu oraz aspiracji organizacji i jest uznawana za szersze od kultury organizacyjnej, która jest jej częścią⁴. Na tożsamość organizacyjną składają się symboliczne produkty kultury organizacyjnej, tj. rytuały, mity oraz tabu będące obrazem organizacji, jaki ukształtował się wśród jej członków, a także elementy ukryte i niejawne. Szerze definiowanie tożsamości organizacyjnej dotyczy całej komunikacji przedsiębiorstwa, która jest sumą wizualnych i niewizualnych środków, używanych przez przedsiębiorstwo w celu przedstawienia siebie wszystkim swoim grupom docelowym. Różnice pomiędzy tożsamością przedsiębiorstwa a kulturą organizacyjną są nieostre, oba terminy pokrywają się wzajemnie.

Tożsamość, tak jak kultura organizacyjna, wiąże się znaczeniowo z reputacją i wizerunkiem przedsiębiorstwa. Wizerunek firmy, to subiektywne wyobrażenie na jej temat: suma wrażeń i oczekiwań w stosunku do niej, zmiennych w czasie i powstających w umysłach poszczególnych grup interesariuszy. Suma poszczególnych wizerunków kształtuje reputację, definiowaną jako zbiorowy system przekonań i oczekiwań, a także zbiorową ocenę na temat organizacji, wyrażaną przez daną grupę społeczną.

O ile aparat pojęciowy kultury organizacyjnej jest wieloznaczny, o tyle składniki kultury organizacyjnej, czyli jej przejawy, stanowią bardziej zamknięty i doprecyzowany obszar. Przejawy kultury organizacyjnej to widoczne i niewidoczne oznaki tej kultury, za pomocą których kultura, jako zjawisko abstrakcyjne, jest zoperacjonalizowana i dzięki temu może być badana. Dla materialnych i dostrzegalnych elementów kultury, tj. zachowań, języka i symboli

korporacyjnych, stosuje się także termin „artefaktów”, czyli wytworów kulturowych: behawioralnych, językowych, fizycznych oraz materialnych⁵. Badanie przejawów kultury organizacyjnej opiera się w znacznej mierze na modelu E. Scheina, który scharakteryzował kulturę jako wielowarstwowe i nakładające się na siebie płaszczyzny, mniej lub bardziej uświadamiane (tzw. model góry lodowej). Model kultury wg Scheina jest oparty na freudowskiej koncepcji osobowości, gdzie kultura jest osadzona w sferze podstawowych założeń, zazwyczaj nieuświadamianych, chyba że dochodzi do ich naruszenia. Na ukryty, w dużej mierze nieuświadamiany charakter kultury wskazywał wcześniej E.T. Hall: „Kultury różnią się tym, co się w nich przemilcza” (Hall, 1978, s. 254) – pisał. Elementem kultury o kluczowym znaczeniu był – zdaniem Halla – język, który kształtuje proces myślenia oraz któremu towarzyszy całe spectrum zachowań niewerbalnych i nieuświadamianych.

Inny, warstwowy model przejawów kultury zaproponował G. Hofstede. Zdefiniował on kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie

umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2011, s. 21), podkreślał także inny niż świadomy rodzaj kształtowania kultury, a mianowicie socjalizację. Kultura jako zaprogramowanie umysłu kształtowana jest przez otoczenie społeczne i zaczyna się od pierwszych dni życia. G. Hofstede wskazywał, że kultury różnią się między sobą w znacznej mierze poprzez praktyki i zachowania (różna interpretacja tych samych wartości), natomiast E. Schein wskazywał na aspekt podstawowych założeń i wartości jako w największym stopniu różnicujący kultury. Na tej podstawie można podzielić przejawy kultury organizacyjnej na dwie grupy: pierwszą – ideologiczną – akcentującą wagę podstawowych założeń i wartości, a także ich zewnętrznych uwarunkowań (za Schein, 1985) oraz drugą – praktyczną – podkreślającą możliwe do zaobserwowania wzory zachowań lub praktyki organizacyjne (za: Hofstede, 1984).

Na rysunku 1 przedstawiono podział przejawów kultury ze wskazaniem stopnia ich uświadamiania, możliwości zmiany oraz przykłady przejawów kultury w organizacji.

Rysunek 1. Przejawy kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofstede, 1984; Schein, 1985.

Kulturze organizacyjnej przypisuje się pełnienie trzech podstawowych funkcji: percepcyjnej, integracyjnej i adaptacyjnej, jakkolwiek granice pomiędzy nimi nie

zawsze są ostre. Do powyższego kanonu, C. Sikorski dodaje jeszcze funkcję stymulowania zmian organizacyjnych.

Funkcja percepcyjna, jak wskazuje jej nazwa, związana jest z identyfikacją wizualną. Kultura organizacyjna służy jako wzorzec zachowań, znaczeń, języka, przedmiotów i obiektów związanych z marką firmy. K. Czainska zwraca uwagę, że do niedawna koncentrowano uwagę właśnie na funkcji percepcyjnej, poprzez którą klient miał bez problemu odnaleźć przedsiębiorstwo, z którym był związany, bez względu na kraj w jakim przebywał. Kultura organizacyjna była zatem gwarantem rozpoznawania oznak marki na podstawie wyglądu, standardu jakości czy procedury (2013). Rozwój nowych megatrendów, czyli złożonych zjawisk w skali globalnej, zachodzących w sferze społecznej, ekonomicznej, środowiskowej oraz technologicznej, jak i zmiany na rynku pracy zmieniły sposób funkcjonowania organizacji, co wpłynęło także na funkcję kultury w firmie. Funkcja adaptacyjna odnosi się do budowania jednolitej podstawy reagowania na zmiany zewnętrzne oraz dostarczania konkretnych schematów działań. Do tej funkcji należy zmniejszanie niepewności poprzez nadawanie sensu rzeczywistości i adaptowanie do nowych wyzwań. Funkcja adaptacyjna jest blisko powiązana z funkcją integracyjną, budującą wspólnotę, opartą na wartościach, normach akceptowanych przez jej członków. Kultura integruje poprzez wspólnianie celów, planów i aspiracji wszystkich pracowników. Funkcja integracyjna związana jest z nadawaniem tożsamości organizacyjnej poprzez budowanie wspólnoty opartej na wartościach, uczuciach, wierzeniach oraz wspólnych doświadczeniach wewnątrz organizacji czy przekazywanie spójnego wizerunku na zewnątrz. Jest to budowanie kulturowego DNA firmy. Współcześnie, w obliczu coraz większego zróżnicowania zespołów pod względem narodowości, wieku i religii, funkcja nadawania tożsamości nabiera większego znaczenia dla sprawnej pracy firmy. Powyższe funkcje kultury wpisują się w funkcjonalistyczny paradygmat „zarządzalności kulturą” w warunkach stabilności. Tymczasem w postindustrialnej epoce gwałtowności zmian kultura organizacyjna przechodzi w fazę wysokiej tolerancji niepewności, przez co staje się dźwignią zmian organizacyjnych (Sikorski, 2014, s. 35).

3. Charakterystyka Centrów Usług Wspólnych w Polsce

Centra Usług Wspólnych (CUW) są jednym z kilku typów centrów, zaliczanych do tzw. sektora nowoczesnych usług biznesowych (*Business Services Sector*, BSS), oferujących usługi outsourcingowe w ramach globalnego relokowania części łańcucha produkcyjnego. Centra Usług Wspólnych to wyodrębnione jednostki organizacyjne, które obsługują powierzone im procesy wsparcia, posiadają dedykowane zasoby i działają jako niezależny biznes. Istotą tworzenia CUW jest zaprzestanie powielania funkcji rozlokowanych w innych jednostkach (Wang, 2021; Richter, 2021). Do realizowanych przez CUW-y procesów należą najczęściej: obsługa klienta, finanse i bankowość, wsparcie IT, obsługa kadrowo-płacowa, zarządzanie danymi i dokumentacją oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Relokacja procesów prowadzi do standaryzacji i ujednoczenia ich obsługi, dzięki czemu, oprócz redukcji kosztów, którą szacuje się na 10–20% (Quinn, Cooke, Kris, 2000), podnoszona jest jakość świadczonych usług. Tworzenie Centrów Usług Wspólnych nie jest jednak tożsame z centralizacją ani konsolidacją procesów. CUW-y prowadzą samodzielną działalność biznesową nastawioną na satysfakcję i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego, który jest następnie obciążony kosztami w zamian za świadczone usługi. Ich zakres i cena jest określona w umowach o gwarantowanym poziomie świadczenia usług.

Historycznie pierwszym wydzieleniem procesów i funkcji do oddzielnej spółki było utworzenie w 1986 r. „Client Business Services”, jednostki powstałej w General Electric, która realizowała procesy finansowe. Innymi korporacjami, które wydzielały w tym czasie podobne procesy były Zakłady Forda, Johnson i Johnson, Shell, AT&T, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa oraz IBM. Obecnie Centra Usług Wspólnych filii korporacji transnarodowych funkcjonują jako oddzielne podmioty prawa, nazywane spółkami zależnymi, w których spółka matka (centrala) posiada więcej niż 50% udziałów lub jako spółki nieposiadające odrębnej osobowości prawnej, będące w całości własnością centrali (International Monetary Fund, 2003).

Od kilkunastu lat Polska jest krajem pierwszego wyboru dla usług outsourcingowych w Europie. W najnowszym rankingu Global Service Location Index stworzonym przez Kearney (2021) wśród najchętniej wybieranych krajów lokalizacji dla usług outsourcingowych Polska zajęła 14. pozycję, wyprzedzając inne kraje z Europy, jak Niemcy (16.), Bułgaria (17.), Portugalia (18.), czy leżąca na pograniczu Europy i Azji Gruzja (19.) oraz zamykająca pierwszą dwudziestkę krajów Łotwa. Liderem rankingu od kilkunastu lat są kolejno Indie, Chiny i Malezja. Zgodnie z szacunkami ABSL – Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (*Association of Business Leaders in Poland*), w I kwartale 2021 r. w Polsce funkcjonowały 1602 polskie i zagraniczne centra sektora usług biznesowych, z czego 1074 to centra zagraniczne. W centrach usług biznesowych pracowało w 2021 r. 355,3 tys. osób, z czego 48,6 tys. to cudzoziemcy, co stanowi niespełna 4% wzrost w stosunku do 2020 r. (ABSL, 2022, s. 30). Centra usług dla biznesu, w tym Centra Usług Wspólnych, są zlokalizowane na terenie całej Polski. Od kilkunastu lat trzy główne miasta ich lokalizacji to: Warszawa (312 centrów), Kraków (247 centrów), Wrocław (201 centrów).

Charakterystyczną cechą struktury zatrudnienia w CUW jest młody wiek pracowników, wielonarodowość i co jest z tym związane, także wielojęzyczność. Dane ABSL z 2021 r., w porównaniu z 2020 r., wskazują na wzrost udziału grupy osób w wieku 35–44 lat o 4 pp. w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług dla biznesu, których CUW stanowi ok. 40%, i jednoczesnym spadkiem udziału osób poniżej 26 roku życia o 3,4 pp. Prawie 95% centrów usług dla biznesu zatrudnia obcokrajowców z 53 krajów. Najczęściej wskazywanym krajem pochodzenia obcokrajowców pracujących w sektorze jest Ukraina (21%), następnie – Włochy (niespełna 10%) i Hiszpania (8,5%). Sektor świadczy usługi w 38 językach (ABSL, 2022, s. 10). Powyższym zmianom towarzyszy wzrost udziału stanowisk specjalistycznych w strukturze

zatrudnienia centrów i spadek udziału stanowisk niższych, tzw. juniorskich, co potwierdza trend dojrzałości organizacyjnej całego sektora.

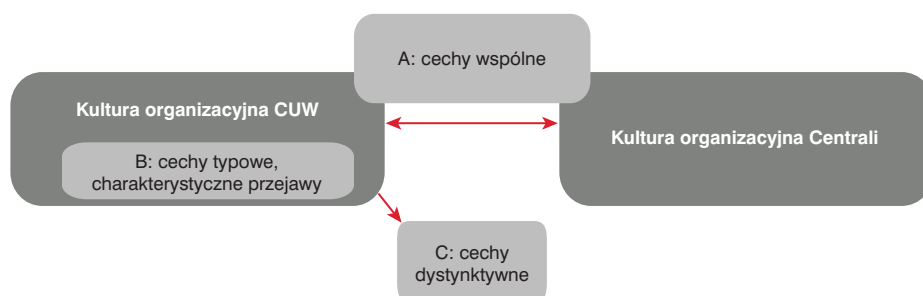
Warto dodać, że w Polsce CUW-y są coraz częściej tworzone także przez Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST). Literatura przedmiotu poświęcona kwestii CUW stworzonych przez JST dotyczy w większości kwestii optymalizacji kosztów, restrukturyzacji, kwestii formalnoprawnych dla procesu powołania i zarządzania CUW przez władze samorządowe (Modrzyński, Gawłowski i Modrzyńska, 2018).

W literaturze przedmiotu nie istnieje oddzielna definicja „kultury organizacyjnej” Centrów Usług Wspólnych, jednakże z uwagi na charakter organizacyjny CUW (dużą wielonarodowość i młody wiek pracowników, pracę w obcym języku), autorka dostrzegła potrzebę analizy i uzupełnienia teorii w zakresie przejawów i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW.

4. Przejawy kultury organizacyjnej CUW – metoda badawcza i wyniki badań

W celu pogłębienia i zweryfikowania teorii w zakresie kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych, autorka przeprowadziła badanie jakościowe, którego wyniki miały służyć wychwyceniu potencjalnie specyficznych cech tejże kultury, a w konsekwencji – podjęciu próby scharakteryzowania jej. Badanie zostało przeprowadzane w drodze ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych, w oparciu o kwestionariusz zawierający 8 pytań (4 pytania otwarte i 4 półotwarte). Wybór takiej formuły pozwolił pozyskać nowe informacje oraz odpowiedzi nietypowe, będące uzupełnieniem kwerendy literaturowej.

Pytania zaczynały się od kwestii ogólnych, a kończyły na kwestiach bardziej szczegółowych. Respondenci oceniali kulturę organizacyjną w trzech obszarach, co zostało zwizualizowane na rysunku 2.



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym obszarze badań (A: cechy wspólne) respondenci byli proszeni o zdefiniowanie czym jest dla nich kultura organizacyjna. W drugim obszarze (B: cechy typowe, charakterystyczne przejawy) respondenci wskazywali specyficzne przejawy i cechy kultury organizacyjnej CUW. W obszarze trzecim (C: cechy dystynktywne) respondenci wskazywali na różnice pomiędzy kulturą organizacyjną CUW a kulturą organizacyjną macierzystej centrali.

Wywiady przeprowadzono poza firmą, w otoczeniu neutralnym (restauracja, kawiarnia), aby respondent miał poczucie „wyjścia” z kontekstu i kultury pracy, co miało zapewnić większą swobodę odpowiedzi. Badanie zrealizowano w okresie od kwietnia do września 2020 r. na celowo dobranej i zróżnicowanej próbie piętnastu respondentów – pracowników Centrów Usług Wspólnych (CUW) oraz pracowników centrali korporacji w Polsce. Do wywiadów wybrano osoby na kierowniczych i dyrektorskich stanowiskach, które współpracują ze swoimi odpowiednikami w centrali korporacji macierzystej lub będąc pracownikami centrali korporacji w Polsce, współpracują z CUW. Profil respondentów opisano w tabeli 2.

W zakresie cech wspólnych (obszar A), badanie wykazało, że kultura organizacyjna jest najczęściej definiowana przez pryzmat jej przejawów (wartości, normy zachowań, symbole) oraz funkcji w organizacji (integracja, adaptacja), co jest spójne z klasycznym definiowaniem kultury organizacyjnej. Elementem nowym w badaniu było utożsamianie kultury organizacyjnej z obszarem komunikacji. Ponad połowa respondentów w pierwszych słowach definiowała kulturę

organizacyjną poprzez formy i sposoby komunikacji, a nie przy użyciu wartości. Na pytanie, czym dla Pani/Pana jest kultura organizacyjna w firmie, pierwsze odpowiedzi brzmiały następująco:

- to sposób odnoszenia się do siebie w organizacji;
- to kim, jacy jesteśmy, jak się ludzie do siebie odnoszą i w jakich warunkach;
- to także komunikacja wewnętrzna, sposób prowadzenia projektów etc.;
- to sposób, w jaki się ze sobą komunikujemy, jaki współpracujemy, jaki dajemy feedback;
- to komunikowanie się, współpraca i otwartość na odmienne opinie;
- to wartości i misja firmy oraz sposób ich wyrażania;
- to zbiór reguł i sposób ich przekazywania innym pracownikom w firmie.

Badania w obszarze komunikacji, a konkretnie języka jako przejawu kultury organizacyjnej są jednym z najmłodszych przejawów i studium badań w obszarze kultury organizacyjnej, włączonym do teorii organizacji na początku drugiego tysiąclecia. Większość dotychczasowych badań w obszarze komunikacji koncentrowała się na języku w organizacji, w roli nośnika nadającego wspólne znaczenie i rozumienie wartości w organizacji, w szczególności tych międzynarodowych. Badania te dotyczyły m.in.: roli języka w interakcjach organizacyjnych i strategicznego użycia języka przez korporacje (Dhir, 2005), wyboru języka oficjalnego w komunikacji korporacyjnej (Tange, Laurant, 2009), wpływu języków lokalnych filii na interpretację znaczeń i rozumienia wartości przez lokalnych i międzynarodowych pracowników w wielojęzycznych organizacjach (Björge, Sandvik i Whittaker, 2017).

Tabela 2. Profil respondentów w badaniu cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW

Lp.	Firma	Zatrudnienie w CUW/centrali w Polsce	Branża	Stanowisko	Wiek (w latach)	Narodowość
1.	Can-Pack	centrala	przemysł (produkcja opakowań)	dyrektor	30–40	polska
2.	Can-Pack	centrala		członek zarządu	30–40	polska
3.	Micro Focus	CUW	IT	manager	30–40	polska
4.	Micro Focus	CUW		starszy analityk	> 30	polska
5.	Orange Polska	centrala	telekomunikacja	kierownik	40–50	polska
6.	Orange Polska	centrala		członek zarządu	40–50	polska
7.	Philip Morris	centrala	przemysł (tytoniowy)	manager	40–50	polska
8.	Philip Morris	centrala		członek zarządu	30–40	polska
9.	Philip Morris	CUW		członek zarządu	40–50	portugalska
10.	Bosch	CUW	przemysł (technika motoryzacyjna i przemysłowa)	manager	40–50	polska
11.	Bosch	CUW		manager	> 30	polska
12.	Shell	CUW	przemysł (petrochemia)	manager	40–50	polska
13.	Shell	CUW		dyrektor	30–40	brytyjska
14.	International Paper	CUW	przemysł (produkcja opakowań)	team leader	40–50	polska
15.	International Paper	CUW		process leader	> 30	polska

Źródło: opracowanie własne.

Definiowanie kultury organizacyjnej przez pryzmat języka i komunikacji może wskazywać na rolę komunikacji w międzynarodowym, a przez to wielojęzycznym, kontekście pracy w CUW, a także na obecność specjalistycznego *metajęzyka* w wyspecjalizowanych pod kątem usług zespołach CUW, a zatem na aspekt komunikacji nieformalnej.

W zakresie potencjalnych korzyści z badania kultury organizacyjnej respondenci wskazali trzy takie grupy:

- pierwsza, najczęściej wskazywana, dotyczyła możliwości poznania potrzeb pracowników, zwiększenia ich lojalności oraz motywacji do pracy;
- druga w kolejności, wskazywała na możliwości odkrycia słabych ogniw, obszarów, które jeśli będą udoskonalone i mierzone, doprowadzą do doskonałości organizacyjnej;
- trzecia odnosiła się do poprawy wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

W badaniu wskazano, że aby badanie kultury organizacyjnej przyniosło wymierne rezultaty, należy wypracować narzędzia (mierniki) do jej badania oraz monitorować rezultaty badań. Po badaniu powinna nastąpić identyfikacja, a następnie – wdrożenie zaleceń. Samo badanie kultury bez wdrożenia rekomendacji oraz monitorowania ich w czasie nie przyniesie efektów.

W zakresie typowych, charakterystycznych cech kultury organizacyjnej CUW (obszar B), uzyskane odpowiedzi miały wydźwięk zarówno pozytywny, jak i negatywny i – podobnie jak odpowiedzi w zakresie definicji kultury organizacyjnej – dotyczyły szerszego spektrum relacji kultury z innymi podsystemami organizacji. Różnorodność odpowiedzi jest potwierdzeniem tezy, że „kultura organizacyjna” jest pojęciem złożonym i wieloaspektowym. Najczęściej wymienianą cechą charakterystyczną dla organizacji CUW był młody wiek i dobre wykształcenie pracowników,

a także pochodzenie – wielonarodowość oraz reprezentowane przez nich wartości, co w całości wpływa na wielokulturowość kultury organizacyjnej CUW, pokrywa się również ze studiami teoretycznymi. Kolejne specyficzne cechy to „służebna” rola CUW: powtarzalny, monotony charakter pracy wynikający z postrzegania CUW jako „zleceniobiorców korporacji”, a nie równoprawnego podmiotu w grupie kapitałowej. Do tych negatywnych cech doszły odpowiedzi mówiące o pracy w silosach i dużej rywalizacji między zespołami

obsługującymi różne procesy w ramach jednego CUW. Specyfika kultury organizacyjnej CUW wynikała zatem z postrzegania CUW-ów jako kolonii względem metropolii – centrali. Jest to kultura w pewnym stopniu podległości i służebności. Na drugim biegunie cech charakterystycznych kultury organizacyjnej wymieniano kreatywność i innowacje, które mogą być i są także transferowane do centrali. Podsumowanie cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW wraz z przypisaniem ich do obszaru zarządzania przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej CUW

Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej CUW	Obszar zarządzania, jakiego dotyczy cecha
Młody wiek pracowników, nowe pokolenie i jego wartości	zasoby ludzkie
Wielokulturowość (uniwersalne wartości), wielość poglądów	kultura organizacyjna
Służebna rola CUW wobec centrali	ład korporacyjny
Powtarzalność procesów, znudzenie pracowników	zarządzanie procesowe
Praca w silosach, nadmierna rywalizacja międzyzespołowa	zasoby ludzkie/struktura organizacyjna
Kreatywność, otwartość na zmiany	kultura organizacyjna
Efektywność, ciągle doskonalenie procesów	zarządzanie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

W kwestii przejawów, czyli elementów budujących kulturę organizacyjną CUW, w efekcie badania powstał złożony jej obraz, co (jw.) potwierdza szeroki zakres powiązań kultury z innymi podsystemami organizacji: zasobami ludzkimi, stylami zarządzania, przywództwem i obszarem zgodności z przepisami (audytem wewnętrznym). Najczęściej podawanymi przejawami kultury organizacyjnej były: komunikacja, co ugruntowuje wcześniejszą charakterystykę kultury organizacyjnej przez pryzmat narzędzi i sposobów komunikacji, a następnie – wartości, młody wiek pracowników oraz jednolitość zachowań i procesów. Dla każdego z tych przejawów istniał także jego *rewers*, czyli negatywny oddźwięk. Tak więc w przypadku wartości tylko nieliczni respondenci umieli powie-

dzieć, jakie konkretnie wartości korporacyjne obowiązują w ich firmach. Dla znacznej większości wartości oznaczały ogólnie przyjęty sposób postępowania: współpracę, kreatywność spojrzenia, efektywność. Młody wiek i wykształcenie pracowników skutkowało dużą rotacją w CUW. Kodeksy zachowań i jednolitość procesów generowały monotonię pracy oraz pracę w silosach. W tabeli 4 zebrano najczęstsze odpowiedzi dla charakterystycznych przejawów kultury organizacyjnej CUW.

Badanie różnic pomiędzy kulturą organizacyjną CUW a kulturą organizacyjną centrali (obszar C) potwierdziło, że istnieją tzw. cechy dystynktywne pomiędzy tymi dwiema kulturami. Fundamenty kultury CUW, czyli wartości i normy organizacyjne są jednak takie same, jak w spółce matce,

Tabela 4. Charakterystyczne przejawy kultury organizacyjnej CUW

Charakterystyczne przejawy – elementy składowe kultury organizacyjnej CUW	Możliwość negatywnych skutków w organizacji	Liczba wskazań
Specyficzny język, metajęzyk, charakterystyczny dla profesji usług, oraz sposób dawania feedbacku	nieporozumienia w przypadku komunikacji w przyjętym języku oficjalnym – angielskim	7
Wartości i normy postępowania	brak znajomości konkretnych wartości obowiązujących w firmie, swobodne podejście do wartości	5
Profil pracowników (wiek, wykształcenie)	stosunkowo duża rotacja pracowników	5
Jednolitość zachowań, procesów	monotonia pracy, praca w silosach	5
Wielokulturowość, różnorodność	brak	3
Celebrowania wydarzeń, „small talk-i”	brak	3
Podejście do ryzyka i sytuacji kryzysowych, sygnalizowanie nieprawidłowości	brak	3
Symbolika (logo, brandbook)	brak	2
Model przywództwa (leadership)	nadużywanie przywództwa przez ekspatów, przedstawicieli centrali	2
Sposób włączanie nowych osób do pracy (onboarding)	brak	2
Kreatywność (przełamywanie utartych schematów)	brak	2
Zorientowanie na cel, efektywność	brak	2

Źródło: opracowanie własne.

natomiast różny jest sposób ich przekazywania i egzekwowania. Wnioski z badań wskazują, że różnice wynikają m.in. z faktu, że CUW-y są traktowane bardziej zadaniowo, że sposób podejmowania decyzji jest tam szybszy niż w centrali, a egzekwowanie kultury jest dostosowane do „natury” CUW, czyli do:

- charakteru świadczonych przez CUW usług i rodzaju obsługiwanych procesów;
- młodego wieku pracowników;
- wielonarodowości pracowników;
- lokalnej, narodowej kultury (tradycji, świąt, zwyczajów).

5. Podsumowanie

Stawiany w badaniu cel, jakim była analiza i charakterystyka specyficznych cech kultury organizacyjnej CUW został osiągnięty. Wnioski z badań wskazują na dychotomiczny obraz tej kultury: z jednej strony jest to kultura oparta na wspólnych fundamentach, globalnych wartościach korporacyjnych, z drugiej zaś – kultura dosto-

sowana do lokalnego kontekstu: specyfiki procesów i profilu pracowników CUW. Kultura organizacyjna CUW to kultura kreatywna, efektywna, łącząca wielokulturowość i różnorodność, postrzegana jednak jako kultura „drugiej kategorii”, oparta na rutynie i powtarzalności organizacji służebnej, co ma odzwierciedlać „odtwórcze” postrzeganie CUW w globalnych strukturach korporacji.

Przeprowadzone badanie potwierdziło, że obszar definicyjny kultury organizacyjnej jest szeroki, a jej przejawy wspólne dla innych podsystemów organizacyjnych, np. dla zasobów ludzkich, ładu korporacyjnego oraz komunikacji korporacyjnej. Kultura organizacyjna CUW została scharakteryzowana przez respondentów w odniesieniu do sposobu i języka komunikacji, w częstszym wymiarze niż do wartości i normy organizacyjnych. Wskazuje to na bardziej praktyczne (za: Hofstede, 1984) niż ideologiczne (za: Schein, 1985) postrzeganie tej kultury jako wspólnoty współpracy, wyrażania wartości, przekazywania

informacji zwrotnej, w większym stopniu niż przez pryzmat norm i idei. Kolejną cechą jest pejoratywny obraz postrzegania kultury organizacyjnej CUW w kontekście jej służebności i postrzegania CUW-ów jako jednostek peryferycznych w stosunku do centrali macierzystej. Nawiązuje to do założeń kulturowego nurtu krytycznego w zarządzaniu, wskazującego „neokolonialne” praktyki kulturowe zmierzające do stworzenia „człowieka jednowymiarowego”, co w przypadku CUW oznacza dostosowywanie się do fundamentów – wzorców kulturowych centrali.

Ograniczeniem badawczym, wpływającym na generalizację wniosków była mała próba badawcza. Badanie miało jednak charakter weryfikacyjny i eksploracyjny: rozległość definicyjna badanego tematu pozwoliła zweryfikować w praktyce rozumienie i definiowanie przejawów kultury organizacyjnej CUW przez jej pracowników. Artykuł nie wyczerpuje tematu, jednak zebrane wnioski mogą stanowić podłoże do dalszej eksploracji naukowej w zakresie:

- 1) analizy czynników kształtujących kulturę organizacyjną Centrów Usług Wspólnych jednostek samorządu terytorialnego; znajomość czynników kształtujących tę kulturę może pozwoli ustalić przyczynę jej negatywnego postrzegania;
- 2) porównania kultur organizacyjnych Centrów Usług Wspólnych korporacji transnarodowych w podziale na typy kultury profesji i usług, np. IT, obsługi klienta, obsługi kadro-płacowej oraz krajów pochodzenia (CUW-y o kapitale amerykańskim, europejskim, azjatyckim);
- 3) identyfikowania „dobrych praktyk” i usprawnień w zakresie kultury, które mogłyby pochodzić z CUW i być przesyłane do centrali jak i innych filii (działanie *bottom-up*) w ramach korporacji.

Przypisy

¹ Termin neologizm *outside-resource-using*, czyli wykorzystanie zewnętrzne zasobów. Outsourcing obejmuje długoterminowe wydzielenie ze struktury organizacji funkcji lub obszarów działalności mających najczęściej charakter pomocniczy. Realizację tego typu działalności powierza się przedsiębiorstwom zewnętrznym w stosunku do zleceniodawcy (Bukłaha, 2018, s. 74).

² *Cultures are thus understood by mainstream research into global corporations not as internally cohesive and externally defined, but as being constantly shaped and reshaped through interactions with other cultures* (Shimoni, 2011, s. 405).

³ W naukach społecznych najczęściej stosowaną typologią paradygmatów jest ta stworzona w 1979 r. przez G. Burrella i G. Morgana. Zdefiniowali oni cztery paradygmaty właściwe dla wszystkich zjawisk nauk społecznych: funkcjonalistyczny, interpretacyjny, radykalnego humanizmu, radykalnego strukturalizmu (1979).

⁴ Definicja międzynarodowej organizacji ekspercka International Corporate Identity Group (ICIG).

⁵ Definicję artefaktów opracował A.L. Kroeber, T. Parsons jako „treści i wzory wartości, idei i innych mów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania, oraz wytwory stanowiące produkt zachowania” (Kroeber i Parsons, 1958, s. 583).

Bibliografia

ABSL. (2022). Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021. <https://shop-absl.pl/Business-Services-Sector-in-Poland-2022-p118?force=1>.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. SAGE Publications Ltd.

Bjørge, A.K., Sandvik, A.M. & Whittaker, S. (2017). The recontextualisation of values in the multilingual workplace. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 401–416. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-09-2016-0062>.

Boski, P. (2022). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bukłaha, E. (2018). *Outsourcing w opiece zdrowotnej*. Wydawnictwo CeDeWu.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315242804>.

Czainska, K. (2013). Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wielonarodowych. Wydawnictwo Naukowe UAM. <https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/347>.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing.

Dhir, K.S. (2005). The value of language: concept, perspectives, and policies. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 358–382. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280510630151>.

Fryzeł, B. (2005). *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Hall, E.T. (1978). *Ukryty Wymiar*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria Organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu* (wyd. 3). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- International Monetary Fund. (2003). *Foreign Direct Investment Statistics. How Countries Measure*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fdis/2003/fdistat.pdf>.
- Jacques, E. (1952). *The Changing Culture of Factory*. Tavistock Publications.
- Kearney (2021). *The 2021 Kearney Global Services Location Index: Toward a global network of digital hubs*. <https://www.kearney.com/digital/article/-/insights/the-2021-kearney-global-services-location-index>.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2008). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kotter, J.P. & Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kroeber, A.L. & Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and of Social Systems. *The American Sociological Review*, 23(1). https://ucalgary.primo.exlibris-group.com/discovery/fulldisplay?vid=01UCALG_INST:UCALGARY&tab=QuickSearch&docid=proquest1289810021&context=PC&search_scope=EVERYTHING&lang=en.
- Modrzyński, P., Gawłowski, R. & Modrzyńska J. (2018). *Samorządowe centra usług wspólnych: założenia i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall.
- Richter, P. (2021). Shared services: configurations, dynamics and performance. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 501–518. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2020-0462>.
- Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Shimoni, B. (2011). Rethinking cultural control in global corporations: from personal socialization to cultural hybridizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 14(3), 404–431. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOTB-14-03-2011-B005>.
- Sikorski, C. (2014). Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych. W Ł. Sułkowski & C. Sikorski (Red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 29–55). Wydawnictwo Difin.
- Sikorski, C. (1990). *Kultura organizacyjna w instytucji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Wydawnictwo Difin.
- Tange, H. & Lauring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*, 13(3), 218–232. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540910976671>.
- Wang, H. (2021). Performance Predictive Analytics for Operations Management of Shared Services. *Journal of International Business and Management*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2020-03-18>.

INFORMACJE DLA AUTORÓW

„Studia i Materiały” to interdyscyplinarne pismo wydawane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. W piśmie zamieszczane są materiały o charakterze naukowym, w tym szczególnie:

- artykuły prezentujące z różnych perspektyw badawczych wszelkie problemy zarządzania i ekonomii,
- komunikaty z badań,
- recenzje książek (polskich i zagranicznych) i omówienia artykułów zamieszczonych w periodykach naukowych i branżowych.

SKŁADANIE TEKSTU DO PUBLIKACJI

Teksty złożone w redakcji „Studiów i Materiałów” nie mogą być w tym samym czasie rozpatrywane pod kątem ich publikacji w redakcjach innych czasopism, nie mogą być również opublikowane gdzie indziej wcześniej niż w „Studiach i Materiałach”. Redakcja oświadcza, że wersja elektroniczna jest wersją pierwotną czasopisma „Studia i Materiały”.

Artykuły należy nadsyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail Redakcji: sim@wz.uw.edu.pl

Tekst należy przesłać na adres mailowy redakcji (sim@wz.uw.edu.pl) w pliku MS Word lub zgodnym (rtf) i pdf. Podpisane przez Autora pisemne oświadczenie o nienaruszaniu praw autorskich osób trzecich (formularz oświadczenia do pobrania ze strony: <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/pl/dla-autorow>) należy przesłać na adres Redakcji lub w podpisanym elektronicznie pliku (podpis zaufany). W przypadku tekstów współautorskich prosimy o wyraźne zaznaczenie procentowego udziału współautorów.

Należy wyraźnie wskazać, na jaki adres redakcja ma przysyłać korespondencję (w przypadku tekstów współautorowanych prosimy o wskazanie osoby, do której należy kierować korespondencję). Wszystkie nadesłane teksty są opiniowane przez 2 anonimowych recenzentów.

Redakcja informuje, że ghostwriting oraz plagiatstwo są przejawem nierzetelności naukowej i wszystkie wykryte przypadki będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów. Wszelkie przejawy nierzetelności naukowej, zwłaszcza łamania i naruszania etyki obowiązującej w nauce będą w redakcji dokumentowane.

W ramach przeciwdziałania ghostwriting Redakcja wymaga:

- oświadczenia o nienaruszaniu praw autorskich osób trzecich,
- od autorów publikacji zbiorowej ujawnienia wkładu procentowego poszczególnych osób w powstanie publikacji,
- podania informacji o źródłach finansowania publikacji, wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.

Redakcja nie zwraca materiałów, które nie zostały przez nią zamówione.

PROCEDURA RECENZOWANIA

1. Wszystkie nadesłane artykuły przechodzą na Kolegium przez procedurę preselekcji, do recenzji zaś zostają przesłane artykuły wyłonione w toku procedury.

2. Każdy (wyłoniony w toku preselekcji) artykuł jest recenzowany anonimowo przez dwóch niezależnych, anonimowych recenzentów.
3. Recenzja ma formę pisemną i kończy się wnioskiem recenzenta o odrzuceniu lub dopuszczeniu do publikacji (wzór arkusza recenzji można otrzymać przesyłając e-mail z prośbą o wysłanie przez Redakcję wzoru).
4. Po otrzymaniu recenzji sekretarz redakcji informuje szczegółowo Autorów o uwagach recenzentów odnośnie jego artykułu oraz o ostatecznej decyzji co do publikacji.
5. Kryteria kwalifikacji lub odrzucenia tekstu: oryginalność zastosowanej metody badawczej oraz ujęcia tematu; rzetelność przedstawienia dotychczasowych badań; jakość badań własnych (jeśli dotyczy); aktualność badań/rozważań teoretycznych; poprawność merytoryczna, metodologiczna i wnioskowania; wkład tekstu w rozwój dyscypliny; dobór literatury.
6. Redakcja nie zwraca prac, które nie zostały zakwalifikowane do druku. Raz w roku redakcja umieszcza pełną listę recenzentów w piśmie oraz na stronie www.
7. W przypadku konieczności dokonania poprawek lub skrótów tekst będzie zwrócony autorowi, który zobowiązany jest nanieść poprawki w terminie wskazanym przez redakcję. Autor zobowiązany jest dostosować format tekstu do wymogów redakcji. Redakcja zastrzega sobie możliwość wprowadzania drobnych poprawek bez zgody autorów.

OPRACOWANIE TEKSTU

A. Informacje ogólne

W tekście na pierwszej stronie należy umieścić informacje o autorze:

- imię i nazwisko
- tytuł naukowy
- miejsce pracy (wraz z dokładnym adresem do korespondencji)
- adres e-mail

B. Format tekstu

Objętość tekstu nie powinna przekraczać 20 standardowych stron maszynopisu (1 strona = 1800 znaków; czcionka Times New Roman; wielkość czcionki 12; odstęp między wierszami 1,5; marginesy 2,5). W przypadku recenzji książek długość nadesłanego materiału to maksymalnie 6 stron.

Wszelkie ilustracje prosimy wyraźnie oznaczać, przysyłać w osobnych plikach i zaznaczać w tekście, gdzie mają być umieszczone. Plik pdf prosimy przysyłać z zamieszczonymi w tekście ilustracjami. Prosimy o nadsyłanie tekstu w formacie MS Word lub zgodnym (rtf). Wykresy powinny być sporządzone w formacie Adobe Illustrator (ai) lub EPS, natomiast dane źródłowe do nich – w formacie Excel 3.0 (xls). Ilustracje prosimy przygotowywać w formacie Adobe Illustrator (ai) lub EPS. Wszelkie ilustracje powinny być czarno-białe. W przypadku, gdy tekst zawiera fotografie, prosimy o nadesłanie ich oryginału.

Za uzyskanie niezbędnych zezwoleń na publikację materiałów, do których prawa autorskie znajdują się w posiadaniu osób trzecich, odpowiadają autorzy.

C. Układ tekstu

W tekście należy umieścić informacje o autorze: imię i nazwisko, tytuł naukowy, miejsce pracy (wraz z dokładnym adresem do korespondencji), adres e-mail.

Tekst powinien zawierać następujące elementy (w podanej kolejności):

- Tytuł (w językach polskim i angielskim).
- Streszczenie określające prezentowane w artykule tezy w językach polskim i angielskim (100–200 słów).
- JEL Classification (numery klasyfikacji dostępne na stronie: http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php).

- Słowa kluczowe (do 5) – w językach polskim i angielskim.
- Wprowadzenie, kolejne podtytuły, wnioski/zakończenie.
- Przypisy.
- Bibliografia.

D. Przypisy, bibliografia, cytaty¹

Jeśli w tekście są **przypisy** autora, powinny być one w miarę możliwości nieliczne i krótkie. Prosimy o umieszczanie przypisów na końcu tekstu, przed bibliografią.

Bibliografia powinna zawierać wyłącznie pozycje przywołane lub cytowane w tekście, nie należy umieszczać w bibliografii prac przywoływanych za innym autorem. W każdej pozycji w bibliografii autor obowiązany jest zamieścić przypisany jej nr DOI (jeżeli taki posiada) (<http://www.crossref.org/guestquery/>).

Redakcja prosi o alfabetyczne sporządzanie not bibliograficznych według nazwiska pierwszego autora (prace tego samego autora należy podać w alfabetycznej kolejności tytułów prac) w następującym formacie:

- Publikacje książkowe jednego autora:
Kowalski, J. (2000). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe wielu autorów:
Kowalski, J., Nowak, J. i Wiśniewski, A. (2001). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe redagowane:
Kowalski, J. (red.). (2000). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Rozdziały w publikacjach książkowych:
Kowalski, J. (2002). Tytuł rozdziału. W: J. Nowak (red.), *Tytuł książki* (t. 1, s. 1–5). Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w czasopiśmie:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(numer)*, 1–5, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w czasopiśmie – wielu autorów:
Kowalski, J., Nowak, J. i Wiśniewski, A. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(numer)*, 1–15, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Artykuły w gazecie:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł Gazety*, dzień lub miesiąc wydania, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Referaty:
Kowalski, J. (2001). *Tytuł referatu*. Referat wygłoszony na, Miejsce konferencji.
- Raporty:
Instytucja. (2001). Tytuł raportu. Miejsce wydania: Instytucja, <http://dx.doi.org/tu> wpisać numer DOI przypisany danej publikacji.
- Publikacje książkowe w druku:
Kowalski, J. (w druku). *Tytuł książki*. Miejsce wydania: Nazwa Wydawnictwa.
- Artykuły w druku:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(numer)*.
- Prace nieopublikowane:
Kowalski, J. (2001). *Tytuł pracy*. Niepublikowana praca doktorska, Nazwa Uczelni, Miejsce.

¹ Opracowano na podstawie: Perrin, R. (2009). *Pocket Guide to APA Style*. Boston: Wadsworth.

- Źródła internetowe – artykuł:
Kowalski, J. (2001). Tytuł artykułu. *Tytuł pisma, tom(numer)*, strony. Pozyskano z: tu wpisać adres strony www (tu wpisać datę dostępu dd.mm.rok).
- Źródła internetowe – książka:
Kowalski, J. (2000). *Tytuł książki*. Pozyskano z: tu wpisać adres strony www (tu wpisać datę dostępu dd.mm.rok).

Zasady przywoływania w tekście

- praca jednego autora: zawsze należy podać nazwisko autora i datę publikacji (bez względu na to ile razy przywoływana jest praca); w przypadku powoływania się na więcej niż jedną pracę danego autora opublikowaną w tym samym roku, należy dodać kolejne litery alfabetu przy dacie (zasada ta obowiązuje również w przypadku pozostałych, wymienionych poniżej, rodzajów publikacji), np. (Kowalski, 2001); (Kowalski, 2001a);
- praca dwóch autorów: zawsze należy podać nazwiska obu autorów i datę publikacji (bez względu na to ile razy przywoływana jest praca); nazwiska autorów zawsze należy połączyć spójnikiem „i”, nawet w przypadku publikacji obcojęzycznej, np. (Kowalski i Nowak, 2001); (Kowalski i Nowak, 2001a);
- praca 3–5 autorów: po raz pierwszy należy wymienić nazwiska wszystkich autorów, rozdzielając je przecinkami i wstawiając spójnik „i” pomiędzy dwoma ostatnimi nazwiskami; po raz kolejny – należy wymienić nazwisko pierwszego autora i można zastosować skrót „i in.”, np. po raz pierwszy: (Kowalski, Nowak i Wiśniewski, 2001); (Kowalski, Nowak i Wiśniewski 2001a); a następnie: (Kowalski i in., 2001); (Kowalski i in., 2001a);
- praca 6 i więcej autorów: należy wymienić tylko nazwisko pierwszego autora (zarówno po raz pierwszy, jak i w kolejnych przywołaniach), pozostałych autorów zastąpić zaś skrótem „i in.”; w bibliografii należy umieścić nazwiska wszystkich autorów pracy, np. (Kowalski i in., 2001); (Kowalski i in., 2001a);
- przywoływanie kilku prac jednocześnie: publikacje należy wymienić alfabetycznie (według nazwiska pierwszego autora); kilka prac tego samego autora należy oddzielić przecinkiem; poszczególne publikacje różnych autorów muszą być oddzielone średnikiem, np. (Kowalski, 2001; Nowak i Kowalski, 2002); (Kowalski, 2001, 2002a; Nowak i Kowalski, 2002);
- przywoływanie za innym autorem: umieszczamy jedynie w tekście, w bibliografii umieszczamy tylko pracę czytaną; prace rozdzielamy średnikiem, np. (Kowalski, 2001; za: Nowak 2002).

Cytaty w tekście: należy zawsze umieścić w cudzysłowie i podać autora/autorów, rok opublikowania pracy i numer strony, powinny mieć następującą postać: (autor/autorzy, rok wydania, numer strony), np. (Kowalski, 2000, s. 67) lub (Kowalski i Nowak, 2001, s. 3), lub (Kowalski, Nowak i Wiśniewski, 2001a, s. 3).

E. Poprawki

W przypadku konieczności dokonania poprawek lub skrótów tekst będzie zwrócony autorowi, który zobowiązany jest nanieść poprawki w terminie wskazanym przez redakcję. Redakcja zastrzega sobie możliwość wprowadzenia do tekstu drobnych korekt językowych i skrótów.