


Krzysztof KleszczWyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie; e-mail: kkleszcz@wsei.edu.pl <https://orcid.org/0000-0003-1794-8052>**Artur Hołda**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; e-mail: aholda@uek.krakow.pl <https://orcid.org/0000-0002-4577-6262>

Polski przemysł obuwniczy, sytuacja gospodarcza oraz problemy branży po pandemii COVID-19 i skutkach wojny, w obliczu najważniejszych zmian podatkowych i ubezpieczeniowych wprowadzonych w 2022 roku

The Polish Footwear Industry, Economic Situation and Challenges Facing the Sector in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic and the Effects of the War in Light of the Most Recent Tax and Social Security Changes Introduced in 2022

Streszczenie

Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli polskiego sektora obuwniczego w okresie pandemii COVID-19 oraz na początku 2023 r. Głównym celem było zbadanie sytuacji branży i ocena wyzwań, z jakimi mierzyli się przedsiębiorcy w trakcie i po pandemii, zwłaszcza w obliczu dodatkowych obciążeń, jakimi były trwająca wojna w Ukrainie oraz istotne reformy podatkowo-składkowe wprowadzone w ramach programu Polski Ład w 2022 r. Badanie potwierdza, że pandemia wywarła silny i trwały wpływ na przemysł obuwniczy, powodując znaczący spadek produkcji, sprzedaży i zatrudnienia. Jednocześnie przedsiębiorcy wyrazili obawy dotyczące negatywnych skutków zmian regulacyjnych, w szczególności w zakresie składek na ubezpieczenie zdrowotne i systemów podatkowych.

W badaniu zastosowano metody ilościowe i jakościowe, w tym ankiety oraz analizę statystyczną opartą na teście chi-kwadrat. Wyniki wskazują, że większość respondentów doświadczyła poważnych redukcji zatrudnienia (do 65%), znacznych spadków popytu oraz zakłóceń w kanałach sprzedaży. Chociaż środki wsparcia rządowego były szeroko wykorzystywane, większość firm oceniła je jako niewystarczające. Ponadto konsekwencje wojny w Ukrainie, takie jak wzrost cen energii i materiałów, spadek eksportu i utrata rynków wschodnich, dodatkowo pogłębiły kryzys w branży. Artykuł podkreśla konieczność projektowania ukierunkowanych programów pomocowych dla sektora obuwniczego i zwraca uwagę na ryzyka strukturalne zagrażające ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Ustalania mogą posłużyć jako cenne źródło informacji dla decydentów, stowarzyszeń branżowych oraz badaczy zainteresowanych odpornością sektorów produkcyjnych w czasach kryzysu.

SŁOWA KLUCZOWE: pandemia, podatki, sytuacja gospodarcza, sektor obuwniczy, ubezpieczenia

Summary

The article presents the results of empirical research conducted among representatives of the Polish footwear sector during the COVID-19 pandemic and in early 2023. The main objective was to examine the situation in the industry and assess the challenges faced by entrepreneurs during and after the pandemic, particularly in the face of additional burdens such as the ongoing war in Ukraine and the significant tax and social security reforms introduced as part of the Polish Deal programme in 2022. The survey confirms that the pandemic had a strong and lasting impact on the footwear industry, causing a significant decline in production, sales and employment. At the same time, entrepreneurs expressed concerns regarding the negative effects of regulatory changes, particularly in relation to health insurance contributions and tax systems.

The study employed quantitative and qualitative methods, including surveys and statistical analysis based on the chi-square test. The results indicate that the majority of respondents experienced severe job cuts (up to 65 per cent), significant drops in demand and disruptions in sales channels. Although government support measures were widely utilised, most firms assessed them as insufficient. Furthermore, the consequences of the war in Ukraine – such as rising energy and materials prices, a decline in exports and the loss of eastern markets – have further deepened the crisis in the industry. The article highlights the need to design targeted support schemes for the footwear sector and draws attention to the structural risks threatening the continued operation of businesses. The findings may serve as a valuable source of information for policymakers, industry associations and researchers interested in the resilience of manufacturing sectors in times of crisis.

KEYWORDS: pandemic, taxes, economic situation, footwear sector, insurance

Wprowadzenie

Na potrzeby artykułu przeprowadzono dwa badania: pierwsze dotyczyło bezpośredniego wpływu pandemii COVID-19, drugie sytuacji gospodarczej i problemów branży obuwniczej odbudowującej się po pandemii i skutkach wojny, w obliczu najważniejszych zmian podatkowych i ubezpieczeniowych wprowadzonych w 2022 r. Badania zostały zrealizowane wśród przedsiębiorców zrzeszonych w Polskiej Izbie Przemysłu Skórzanego oraz Polskiej Grupy Producentów Obuwia. Zgromadzone wyniki pozwoliły poznać, jak trudny był to okres w prowadzeniu aktywności gospodarczej. Organizacje zaproszone do badania zrzeszają najważniejszych producentów obuwia w Polsce. Ankiety dotyczyły sytuacji branży, począwszy od poznania struktury organizacyjnej i wielkości podmiotu, następnie kondycji ekonomicznej i finansowej istniejącej w okresie od momentu wystąpienia pierwszych zawirowań wywołanych pandemią, sposobów wykorzystania uzyskanej pomocy w ramach programów rządowych, do wpływu konfliktu w Ukrainie, kończąc na rewolucji wywołanej zmianami przepisów w ramach rządowego programu Polski Ład. Udział organizacji w badaniach był

uwarunkowany anonimizacją wizerunkową i liczebną przedsiębiorstw, stąd zaprezentowane dane wyrażone zostały w procentach.

Celem pracy było zobrazowanie, jak sukcesywnie i coraz bardziej dynamicznie pogarsza się sytuacja producentów obuwia w Polsce. Ogólnoświatowe problemy, jak pandemia COVID-19, to pierwsza fala trudności dla sektora oraz całej gospodarki. Drugie niespodziewane we współczesnym świecie wydarzenie – konflikt militarny w Ukrainie (znaczący importer) – nie pozwoliło wrócić sektorowi do stabilizacji po pandemii. Program rządowy Polski Ład wśród producentów obuwia rodzi wiele obaw w perspektywie zmian ujętych w nim. Wyraźnie zauważalne jest ryzyko braku kontynuacji działalności przez wiele podmiotów. Autorzy przyjęli dwie zasadnicze hipotezy:

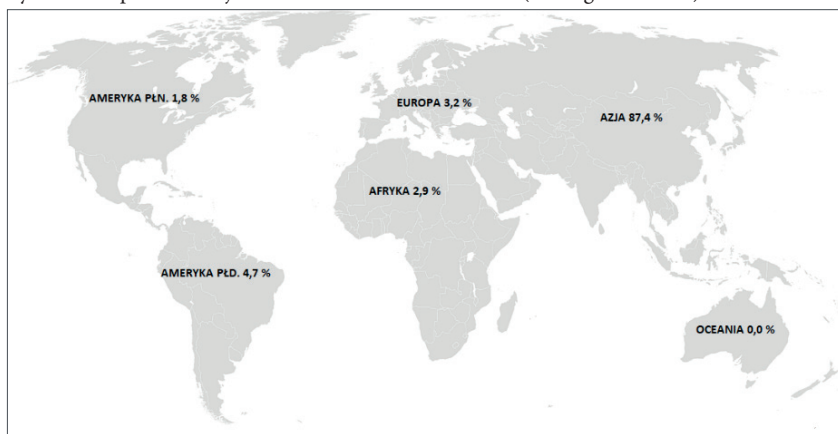
- pandemia w bardzo dużym stopniu wpłynęła na sektor obuwniczy i pozostawiła w nim trwałe zmiany;
- zmiany w obszarze podatkowo-składkowym niekorzystnie wpłynęły na warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

1. Siła polskiego przemysłu obuwniczego

Polska zajmuje 10. miejsce pod względem eksportu obuwia, sprzedając prawie 129 mln par butów o łącznej wartości 2,5 mld EUR. Główni odbiorcy zlokalizowani są w Europie, wśród czołowych należy wymienić: Niemcy, Czechy i Ukrainę (do momentu wybuchu wojny). Eksport branży stanowił w 2021 r. 1,3% eksportu polskiego (Trade.gov.pl [Ministerstwo Rozwoju i Technologii], 2022). Na koniec czerwca 2020 r. w systemie REGON zarejestrowanych było 3168 podmiotów deklarujących produkcję obuwia (PKD 15.20), z czego 91% stanowiły firmy mikro.

Polska należy do czołówki europejskich wytwórców obuwia, zajmując 7. pozycję pod względem wielkości produkcji w Unii Europejskiej (UE), z udziałem w rynku na poziomie 2,5%, za Włochami, Hiszpanią, Portugalią, Niemcami, Rumunią i Francją (PKO Bank Polski SA, 2020a). Światowy przemysł obuwniczy jest zdominowany przez Azję, gdzie powstaje ponad 87% obuwia. Drugie miejsce zajmują państwa Ameryki Południowej – prawie 5%. Europa produkuje ponad 3%, Afryka niespełna 3%, a najmniejszy udział w światowej produkcji obuwia przypadł Ameryce Północnej – około 2% (rysunek).

Rysunek. Mapa. Produkcja obuwia na świecie w 2019 roku (według wolumenu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie PKO Bank Polski SA, 2020a, s. 8; World Footwear, 2020.

Sytuację polskiego sektora obuwniczego w 2021 r., obrazują dane z zestawienia sporządzonego na podstawie zbioru rocznego Wydziału Centrum Analitycznego Izby Administracji Skarbowej w Warszawie zatwierdzonego przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), a ujętego w publikacji *Statystyka przemysłu obuwniczego za rok 2021* wydanej przez Polską Izbę Przemysłu Skórzanego (Polska Izba Przemysłu Skórzanego [PIPS], 2022). Dane o obrotach towarowych zostały pozyskane wyłącznie z danych wynikających z dokumentów celnych SAD (Single Administrative Document) i deklaracji statystycznej INTRASTAT. Dane są rzeczywiste, bez doszacowań obrotów podmiotów, które były zwolnione z obowiązku sprawozdawczego lub które nie dopełniły obowiązku sprawozdawczego w wymaganym terminie. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Eksport obuwia w roku 2017–2021

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2020 (+ wzrost - spadek)
Ilość obuwia ogółem (w mln par)	92,94	106,70	120,62	122,28	128,75	+ 5,3%
Wartość obuwia (w mln EUR)	1316,99	1666,37	2072,53	2195,53	2483,49	+13%
Średnia cena (w EUR)	14,17	15,62	17,18	17,95	19,29	+7,5%
Średnia cena (w PLN)	60,33	66,58	73,84	79,78	90,34	+13,24%

1 EUR = 4,5674 PLN – średni kurs NBP za rok 2021

Źródło: PIPS, 2022, s. 8.

Dane eksportowe celowo obejmują lata 2017–2021, gdyż prezentują znaczny trend wzrostowy, który spowolnił w 2020 r., a więc w najtrudniejszym czasie ze względu na pandemię COVID-19. W badanym okresie zarówno wolumen eksportu, jak i jednostkowa cena za parę obuwia wzrasta, przy czym eksport urósł o 35,81 mln par (1166,5 mln EUR), a średnia cena sprzedaży o 30,01 PLN. Oczywiście rosnąca cena sprzedaży musiała uwzględnić koszty produkcji, co niekoniecznie oznaczało poprawę rentowności sektora.

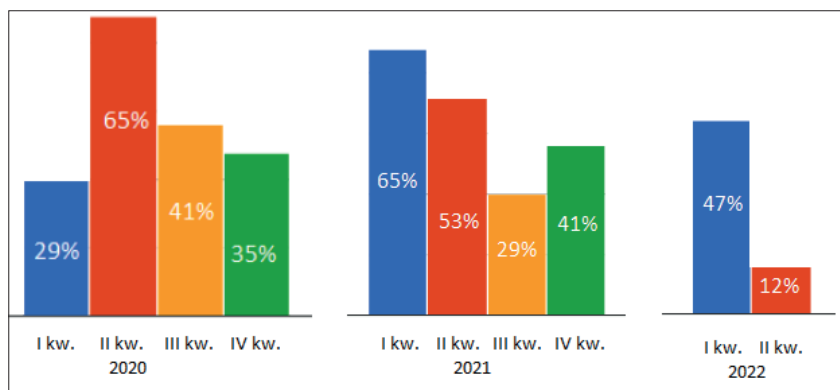
2. Analiza skutków ekonomicznych pandemii COVID-19 dla producentów obuwia

Wyniki pierwszego badania sektora obuwniczego dotyczyły bezpośredniego wpływu pandemii na producentów. Badanie rozpoczęto od poznania struktury organizacyjnej podmiotów i okresu prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród respondentów ponad 75% były to podmioty z ugruntowaną pozycją na rynku działające ponad 10 lat, prawie 12% – jednostki z ugruntowaną pozycją działające poniżej 10 lat, natomiast najmniejszą grupę stanowiły podmioty funkcjonujące do 5 lat (bez względu na branżę, zwłaszcza przy niestabilnych warunkach, ta grupa ma największe trudności w kontynuowaniu działalności).

Struktura organizacyjno-prawna ankietowanych producentów przedstawia się następująco: są to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród nich najwięcej jest podmiotów zorganizowanych jako „jednoosobowa działalność gospodarcza” (76,5%), a 11,8% deklaruje się jako organizacje w formie spółki cywilnej oraz spółek kapitałowych.

Ankietowanych zapytano o zaistniałe problemy (m.in. spadek zamówień, produkcji, sprzedaży itd.) w rozbiciu na kwartały i lata (wykres 1).

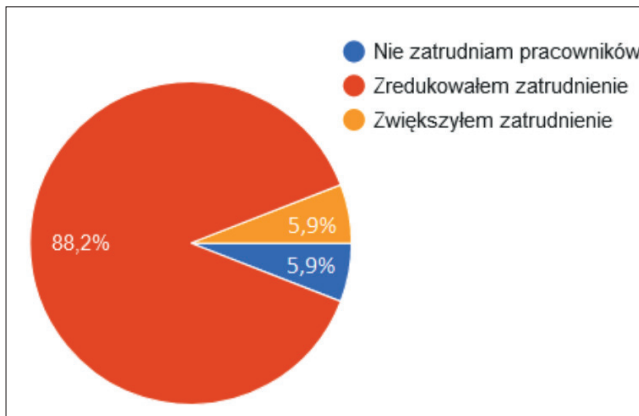
Wykres 1. Dekoniunktura w zakresie zamówień, produkcji i sprzedaży w ujęciu rocznym i kwartalnym (na podstawie badań ankietowych)



W 2020 r. największe trudności (spadek zamówień, produkcji, sprzedaży) napotkali przedsiębiorcy w II kwartale, podczas gdy I kwartał był najmniej uciążliwy, a jego początki nie zapowiadały w powszechnej opinii dalszego pogarszania się sytuacji, z którą później gospodarki światowe zmuszone były się zmierzyć. Rok 2021 zdecydowanie był najtrudniejszy dla branży – tutaj I kwartał był kontynuacją złej koniunktury z roku poprzedniego. Nastroje poprawiły się w III kwartale, aby znów pod koniec roku ulec pogorszeniu. Podobnie jak w poprzednich latach I kwartał 2022 r. pokazał utrzymanie negatywnego trendu z roku poprzedniego. Ankietowani wskazali również trudności w II kwartale, lecz zebrane dane są niedokładne, gdyż badanie było przeprowadzane w jego trakcie.

Wpływ pandemii na zatrudnienie w branży był potężny, co obrazuje poniższy wykres kołowy (wykres 2).

Wykres 2. Wpływ pandemii na zatrudnienie w branży obuwniczej według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

Pandemia wywołała problemy na rynku pracy w skali makro. W obuwnictwie aż 88,2% pracodawców zredukowało zatrudnienie. Niespełna 6% zwiększyło liczbę etatów, a pozostali wykonywali pracę jako samozatrudnieni.

Wśród pracodawców, którzy zredukowali zatrudnienie, dopytano o skalę zjawiska. Otrzymano zatrważające wyniki (tabela 2). Redukcja zatrudnienia miała różne rozmiary: prawie 6% badanych ograniczyło zatrudnienie aż o 65%, prawie 12% badanych zmniejszyło ilość miejsc pracy o połowę, aż 23,5% pracodawców wskazało zmniejszenie zatrudnienia o 30%, natomiast 17,65% badanych zmniejszyło ilość etatów o 20%.

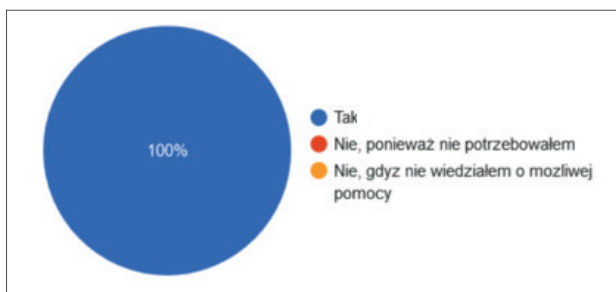
Tabela 2. Redukcja zatrudnienia według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych

Redukcja zatrudnienia (w proc.)	Procent odpowiedzi
15	5,88
20	17,65
30	23,50
40	5,88
50	11,76
60	5,88
65	5,88

Źródło: badanie własne.

Przedsiębiorcy objęci badaniem korzystali z instrumentów wsparcia wdrożonych przez polski rząd. Analiza wyników (wykres 3) wskazuje na stuprocentowy poziom wykorzystania dostępnych rozwiązań pomocowych.

Wykres 3. Korzystanie przez ankietowanych z pomocy oferowanej przez rząd



Źródło: badanie własne.

Struktura narzędzi pomocowych była złożona. W przeprowadzonym badaniu zapytano o te najpowszechniejsze (w nawiasie podany jest procent wskazań ankietowanych na skorzystanie z danej opcji), czyli:

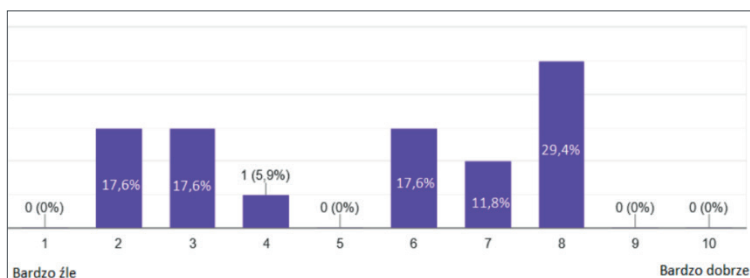
- zwolnienie ze składek ZUS (58,8%),
- świadczenie postojowe (5,9%),
- mała dotacja w wysokości 5 tys. PLN (29,4%),
- Tarcza Finansowa PFR (82,4%).

Ocena samej pomocy przez beneficjentów okazała się dosyć surowa. Otrzymana pomoc okazała się dla przedstawicieli 88,2% przedsiębiorstw zbyt mało atrakcyjna, poniżej oczekiwań, a zadowolenie z pomocy wykazało jedynie 12%.

Czas pandemii zrodził również trudności w funkcjonowaniu aparatu państwowego w nowych, dotychczas niespotykanych warunkach. Pandemia utrudniła działania urzędów, które nie były przygotowane zarówno od strony prawnej, jak

i technicznej do nowych, dynamicznych warunków. W badaniu zapytano o ocenę funkcjonowania urzędów skarbowych, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS). Anketowani mieli wskazać swoje zadowolenie w skali 1–10, gdzie 1 – oznaczało bardzo złą ocenę, 10 – bardzo dobrą (wykres 4). Z badania wynika, iż ponad połowa przedsiębiorców dosyć dobrze oceniła funkcjonowanie administracji publicznej w dobie pandemii, co dla samej administracji było nie lada wyzwaniem.

Wykres 4. Ocena zadowolenia z funkcjonowania urzędów skarbowych i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych

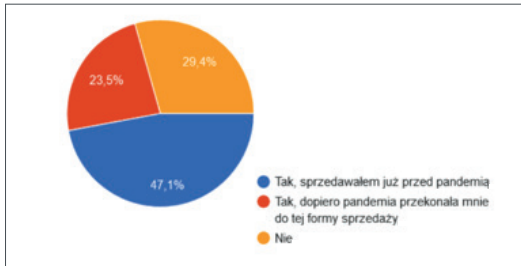


Źródło: badanie własne.

Problemy pandemiczne pogłębiły bieżące trudności przedsiębiorstw, dlatego zapytano badanych, czy oczekują dodatkowej, długofalowej pomocy ze strony rządowej (warianty odpowiedzi: „Tak”, „Nie”). Okazało się, że dalszej pomocy publicznej oczekuje aż 76,5% badanych, co pokazało skalę wpływu pandemii na sektor, a także wskazało na potrzebę tworzenia programów sektorowych ułatwiających prowadzenie działalności. Sytuacja u 23,5% przedsiębiorców wydawała się na tyle dobra, że nie oczekiwali już żadnego wsparcia publicznego.

Chcąc poznać, jakimi kanałami obuwnicy dystrybuują swoje produkty, zapytano o alternatywny i prężnie rozwijający się sektor e-commerce. Stał się on prężnie rozwijającą się alternatywą dla tradycyjnych sklepów, zwłaszcza w czasie braku możliwości wyjścia na zakupy stacjonarne (narodowa kwarantanna). Na pytanie: „Czy sprzedają Państwo swoje produkty w Internecie?”, uzyskano odpowiedzi (wykres 5), które wskazują, że e-commerce na rynku obuwia jest mocno rozbudowany, o czym świadczy korzystanie z niego przez aż 47,1% producentów. Pandemia odkryła to źródło sprzedaży dla prawie 24% badanych. Spora grupa, około 30% producentów, nie wykorzystuje Internetu przy sprzedaży swoich produktów, co może zagrażać kontynuowaniu ich działalności we współcześnie funkcjonujących modelach sprzedaży.

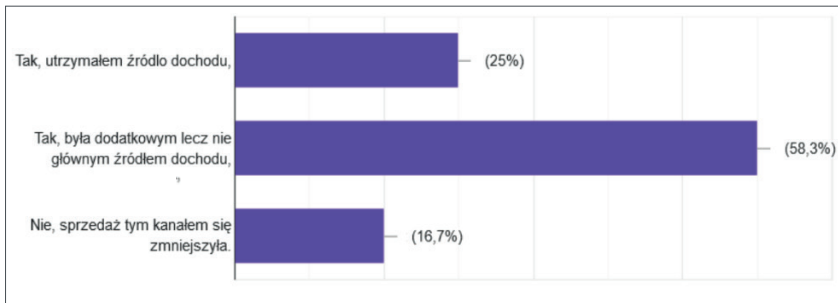
Wykres 5. Sprzedaż produktów przez Internet według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

Kontynuując temat e-commerce, zadano pytanie: „Jeśli prowadzą Państwo sprzedaż w Internecie, to czy wpłynęła ona pozytywnie na ograniczenie skutków pandemii?”. Uzyskano odpowiedzi (wykres 6), które wskazują, iż sprzedaż w sieci ¼ ankietowanym pozwoliła utrzymać źródło dochodu, dla prawie 60% stanowiła dodatkowe źródło dochodu, zmniejszyła się natomiast u prawie 17% producentów. Można zauważyć, że ten kanał sprzedaży pozwolił na zachowanie rentowności części sektora.

Wykres 6. Wpływ sprzedaży internetowej na ograniczenie skutków pandemii według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

Kolejne dwa pytania otwarte podsumowywały badanie. Pozwoliło to wybrać na potrzeby niniejszego opracowania najciekawsze – zdaniem autorów – odpowiedzi. Na pytanie: „W którym okresie i o ile procent najbardziej spadły Państwa wpływy ze sprzedaży?”, ankietowani wskazali:

- II i III kwartał 2020 r., spadek 80%;
- od kwietnia 2020 r. do kwietnia 2021 r. o około 50%;
- pierwsze półrocze 2022 r.;
- cały 2021 r. charakteryzował się spadkiem zamówień o około 30%;

- 2020 r. II kwartał, 2021 r. I i II kwartał;
- praktycznie cały 2021 r., a 2022 r. zapowiada się równie źle;
- w II kwartale 2020 r., o około 70%;
- 2020 r. i I kwartał 2021 r.;
- II, III kwartał 2020 r.;
- druga połowa 2021 r.;
- 2021 r., spadek o 60%;
- I i II kwartał 2020 r. – ponad 40%.

Na ostatnie pytanie otwarte: „Proszę wpisać co było największym problemem dla Państwa biznesu w trakcie pandemii COVID-19?”, uzyskano poniższe odpowiedzi (wybrano najciekawsze, pisownia oryginalna, po poprawkach ortograficznych):

- „Brak targów międzynarodowych, zamknięte sklepy obuwnicze, spadek popytu na obuwiu wśród konsumentów”;
- „Wstrzymanie odbioru zamówień”;
- „Spadek ilości zamówień, teraz inflacja”;
- „Płynność finansowa”;
- „Niechęć klientów hurtowych do zakupów, pozamykane galerie i sklepy”;
- „Zakażenia, kwarantanny, zamknięte galerie i sklepy, a co za tym brak sprzedaży”;
- „Drastyczne zmniejszenie liczby zamówień”;
- „Niewypłacalność klientów”;
- „Zamknięcie centrów handlowych i sklepów w kraju i za granicą, niepewność dalszej egzystencji naszych dotychczasowych kontrahentów, utrata płynności finansowej, drastyczny spadek zamówień, problem ze sprzedażą stanów magazynowych wyprodukowanych dla konkretnych klientów w wyniku gwałtownego wstrzymania przez nich odbiorów towaru, liczne przeceny, rabaty, wydłużone terminy płatności w celu pozbycia się gotowego towaru”;
- „Brak imprez (wesela, studniówki, zamknięte galerie handlowe), zmniejszony popyt”;
- „Duży procent zwrotów ze sklepu internetowego”;
- „Brak zamówień”;
- „Zamrożenie działalności handlowej, co przełożyło się na całkowity brak zamówień w okresie zamknięcia gospodarki. W tym okresie utrzymanie pracowników”.

Przeprowadzono badanie statystyczne z wykorzystaniem testu niezależności χ^2 , który stosuje się w celu sprawdzenia, czy istnieje istotna statystycznie

zależność pomiędzy dwiema zmiennymi jakościowymi. Założenie hipotezy o wpływie pandemii COVID-19 okazało się słuszne, co potwierdza wynik testu chi-kwadrat na poziomie 53,28 przy założeniu 1% szans popełnienia błędu (wartość referencyjna 13.28).

3. Sytuacja gospodarcza i problemy branży obuwniczej odbudowującej się po pandemii i skutkach wojny w obliczu najważniejszych zmian podatkowych i ubezpieczeniowych wprowadzonych w 2022 roku

Celem drugiej ankiety było zbadanie przedsiębiorców branży obuwniczej po okresie względnej stabilizacji pandemicznej, którzy przywykli do skutków wojny w Ukrainie, a którzy zmierzali się ze zmianami podatkowo-ubezpieczeniowymi wprowadzonymi przepisami Polskiego Ładu. Odnalezienie się przedsiębiorców w tych nowych warunkach prowadzenia działalności stało się dużo trudniejsze w wyniku wprowadzenia szeregu zmian w otoczeniu prawnym.

Poprzedzając analizę wyników uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań, wskazane jest przedstawienie krótkiej charakterystyki sytuacji branży obuwnictwa w Polsce: w jakim miejscu się znajduje obecnie oraz jak popularnym kanałem sprzedaży staje się e-commerce, którego korzyści zauważyła część przedsiębiorców zaprezentowanych w poprzednim rozdziale.

Wartość polskiego rynku obuwniczego wykazuje stabilną tendencję wzrostową zarówno w ujęciu krajowym, jak i na tle rynku globalnego. Według danych branżowych przychody polskiego rynku obuwniczego w 2023 r. wyniosły około 2,89 mld USD, co przy średnim kursie walutowym odpowiadało wartości blisko 13 mld PLN sprzedaży detalicznej. Jednocześnie globalny rynek obuwniczy osiągnął w 2023 r. wartość około 168 mld USD, przy średniorocznej stopie wzrostu (CAGR) na poziomie 2,77% (Statista, 2023).

Prognozy rynkowe wskazują, że w 2025 r. wartość rynku obuwniczego w Polsce może osiągnąć poziom około 4,6 mld USD, co potwierdza utrzymujący się trend wzrostowy oraz stopniowe zbliżanie się Polski do średnich wskaźników konsumpcyjnych obserwowanych w Europie Zachodniej (Vyansa Intelligence, 2025). W strukturze globalnej największy udział posiada segment obuwniczy skórzany, którego wartość w 2023 r. szacowano na 34,14 mld USD, przy prognozowanym wzroście w latach 2023–2028 (Statista, 2023).

Wzrost wartości rynku koreluje ze zwiększającą się konsumpcją per capita – w Europie średnia liczba kupowanych par obuwniczych wynosi około 2,45 pary

na mieszkańca rocznie, przy rocznym tempie wzrostu zbliżonym do 2,77% (Statista, 2023). Dane te wskazują na dalszy potencjał rozwojowy polskiego rynku, szczególnie w segmencie premium oraz sprzedaży wielokanałowej. Polski rynek posiada kilka mocnych charakterystycznych cech. Pierwszą z nich jest to, że w przeciwieństwie do innych narodów europejskich nie stawiamy na obuwiu skórzane, tylko raczej wybieramy obuwiu tekstylne, należące do najczęściej kupowanych w naszym kraju. Ponadto obuwiu sportowe, będące kategorią z roku na rok popularniejszą na całym świecie, jest u nas na ostatnim miejscu, pozostając ze sprzedażą nawet za kategorią trampków (Statista, 2024).

Drugą cechą budzącą obawy jest fakt, że w Polsce produkuje się coraz mniej obuwia, co zaprezentowano w dalszej części opracowania. Polska, zajmująca dotychczas siódmą pozycję pod względem wielkości produkcji obuwia w UE, zmniejszyła swoją produkcję o ponad 28%. Głównym powodem tej sytuacji był lockdown, lecz nie bez wpływu miał także napływ dużo tańszych wyrobów obuwniczych z Chin, Indii czy Wietnamu (PKO Bank Polski SA, 2020a).

Obuwiu jest wciąż kategorią e-commerce rosnącą stosunkowo wolno. Konsumenci woleli buty przymierzyć i wypróbować je w sklepie. Jednak z roku na rok konsumenci coraz śmielej przenoszą się z zakupami do Internetu. Według corocznych badań Gemius właśnie obuwiu staje się drugą (po ubraniach) najpopularniejszą kategorią produktów kupowanych w formule e-commerce. Wskazało ją aż 66% respondentów kupujących w sieci (Gemius, 2022). Natomiast według innych badań (agencji Inquiry) obuwiu wyprzedziło już odzież i stanowi pierwszą kategorię zakupów w sieci, a 51% osób kupiło w ciągu roku co najmniej jedną parę butów przez Internet (Retailnet.pl, 2023).

Dlaczego kupujemy przez Internet? Badania pokazują, że przede wszystkim dlatego, iż możemy zrobić zakupy o dowolnej porze (59% badanych), ważne jest również, że: jest szeroki wybór produktów (52%), sprzyja oszczędności czasu (52%) i pozwala na uniknięcie tłumów w sklepach (49%; Wojnarowicz [YourCX], 2022). Kto zatem obecnie kupuje buty w sieci? Klientami są głównie kobiety (71%) w wieku 35–49 lat (73%), pochodzące głównie z mniejszych miast, do 49 tys. mieszkańców (73%; Gemius, 2022).

Analizując branżę obuwniczą, warto przywołać podział wprowadzony przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) na następujące kategorie obuwia:

- obuwiu nieprzemakalne, z podeszwami i wierzchami wykonanymi z gumy lub tworzyw sztucznych,
- obuwiu z wierzchami wykonanymi ze skóry,
- obuwiu z wierzchami wykonanymi z tkanin,

- obuwie, w tym nieprzemakalne, z metalowym noskiem ochronnym, z podeszwami zewnętrznymi i z cholewkami, z gumy lub z tworzyw sztucznych,
- obuwie o podeszwach zewnętrznych z gumy, tworzyw sztucznych lub ze skóry wyprawionej i cholewkach ze skóry wyprawionej i z metalowym noskiem ochronnym.

Dane GUS wskazują, biorąc pod uwagę powyższy asortyment, że polski przemysł obuwniczy się kurczy (tabela 3).

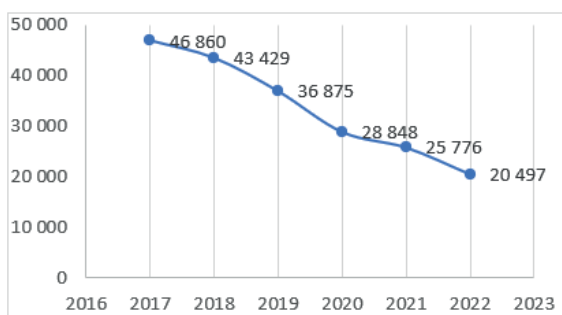
Tabela 3. Produkcja wytworzona a produkcja sprzedana w okresie od stycznia 2021 roku do lutego 2023 roku

Wyszczególnienie	2021	2022	Styczeń i luty 2023
Produkcja wytworzona (w tys. par)	25 776	20 497	3 571
Produkcja sprzedana (w tys. par)	22 011	19 963	3 151

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2023.

Powyższe dane są wycinkiem ostatniego okresu, tego postpandemicznego, który z wieloma innymi ryzykami, konkurencją zagraniczną, obrazuje, z jakim zjawiskiem należy się zmierzyć w niedalekiej przyszłości. Wolumen wytworzony a sprzedany znacząco odbiega od oczekiwań, co gorsza, w zaprezentowanym okresie (wykres 7) ilość produkcji drastycznie spadała rok do roku o ponad 5 mln par. Należy również podkreślić, że niesprzedany produkt, mimo historycznie poniesionych nakładów na jego wyprodukowanie, rodzi koszty magazynowania i stanowi zamrożony kapitał. Poniższy wykres pokazuje skalę „kurczenia się” polskiego obuwnictwa – w ciągu zaledwie 5 lat wolumen produkcji zmniejszył się o połowę.

Wykres 7. Produkcja obuwia w latach 2016–2022 (w tys. par)



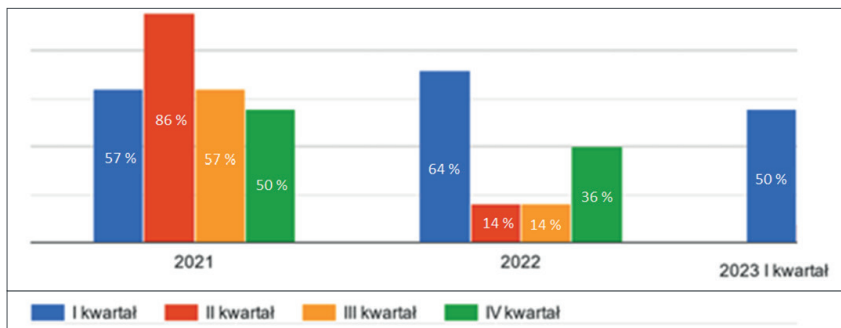
Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2022, 2023.

Po przedstawieniu powyżej charakterystyki branży obuwnictwa w Polsce autorzy opracowania skupili się na analizie wyników badania ankietowego, które zostało przeprowadzone wśród przedsiębiorców zrzeszonych w najważniejszych organizacjach producentów obuwia: Polskiej Izbie Przemysłu Skórzanego oraz Polskiej Grupie Producentów Obuwia. Celem ankiety było poznanie sytuacji gospodarczej i problemów branży obuwniczej odbudowującej się po pandemii i skutkach wojny, w obliczu najważniejszych zmian podatkowych i ubezpieczeniowych wprowadzonych w 2022 r. Udział organizacji w badaniach był uwarunkowany anonimizacją wizerunkową i liczebną przedsiębiorstw, dlatego dane zaprezentowane zostały w procentach.

Badanie rozpoczęto od sprofilowania ankietowanych podmiotów. Wzięli w nim udział głównie doświadczeni przedsiębiorcy: prawie 93% z nich prowadzi działalność już ponad 10 lat, a 7,1% ankietowanych – mniej niż 10, a więcej niż 6 lat. Obuwnicy prowadzą działalność zorganizowaną głównie w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (ponad 64%), jako spółki kapitałowe i jawne (w każdej z nich 14,3%), natomiast w spółkach cywilnych działa 7,1% badanych.

Ponownie zapytano, wzorem wcześniejszego badania, o obecną sytuację. Na pytanie o trudności w prowadzeniu działalności (spadek zamówień, produkcji, sprzedaży) z możliwością wskazania kilku kwartałów uzyskano odpowiedzi zagregowane na poniższym wykresie (wykres 8).

Wykres 8. Dynamika spadku zamówień, produkcji i sprzedaży w ujęciu kwartalnym



Źródło: badanie własne.

Rok 2021 był objęty wcześniejszym badaniem (spadek zamówień, produkcji, sprzedaży), zaś dane uzyskane wtedy pokazywały większe trudności w I kwartale. Obecne badanie wskazało, że nastąpiły faktyczne problemy w II kwartale, który w skali roku był najtrudniejszy. Szczątkowe wyniki uzyskane w poprzednim badaniu za rok 2022 dały obecnie pełny obraz, z którego faktycznie wynika, że I kwartał 2022 r. był bardzo trudny, ponownie kończąc ten rok i wchodząc w 2023 r. w minorowym nastroju.

Wyznacznikiem sytuacji podmiotu jest w znaczącym stopniu zatrudnienie (wykres 9). Na pytanie: „Czy w 2022 roku zmieniła się struktura zatrudnienia?”, otrzymano wyraźny przekaz, jak bardzo źle wygląda sytuacja na rynku pracy w sektorze obywatelskim. Ponad 71% pracodawców zredukowało zatrudnienie, aż 28,6% prawdopodobnie już nie zatrudnia pracowników (trend zauważalny w poprzednich latach), lecz samozatrudnionych było zdecydowanie mniej (około 6%).

Wykres 9. Zmiana wielkości zatrudnienia według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



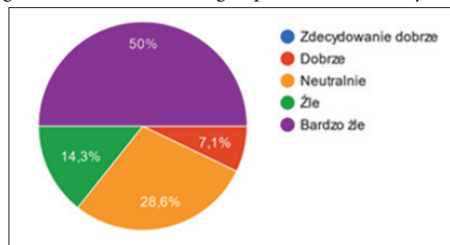
Źródło: badanie własne.

Precyzując pytanie o zmiany w zatrudnieniu, okazało się, że pracodawcy redukujący zatrudnienie wskazali najczęściej na skalę rzędu:

- średnio o 20%,
- aż o 60%,
- o 7%.

Następnie badanie objęło meritum zmian podatkowo-ubezpieczeniowych dokonanych w 2022 r. w ramach tzw. Polskiego Ładu. Reforma wprowadzona sztanदारowym programem polskiego rządu nie przyniosła zadowolenia przedsiębiorców z branży obywatelskiej (wykres 10). Aż połowa z nich ocenia program bardzo źle, źle – 14,3%, a dobrze zaledwie 7,1%. Neutralność wobec programu wskazała grupa prawie 29% badanych.

Wykres 10. Ocena programu Polski Ład według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

Należało zatem dopytać respondentów o przyczyny niezadowolenia: „Które z obszarów zmienionych w ramach Polskiego Ładu oceniają Państwo negatywnie?” (można było wskazać kilka opcji; zob. tabela 4).

Tabela 4. Rodzaje zmian w Polskim Ładzie

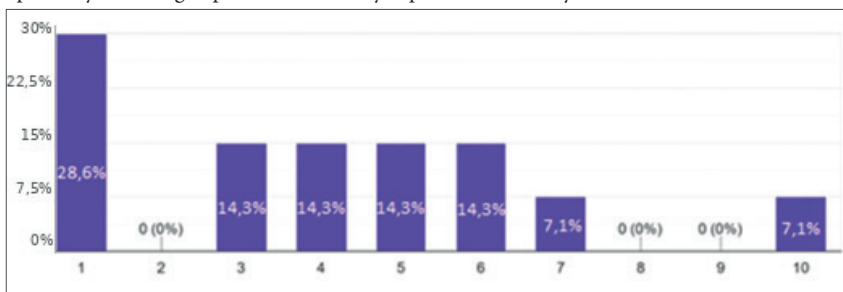
Odpowiedzi	Wskazania (w proc.)
Zmiana w sposobie obliczania składki zdrowotnej	92,9
Brak możliwości odliczenia składki zdrowotnej od podatku (ograniczenie tej możliwości)	71,4
Zmiany w podatku PIT (zasady ogólne, podatek liniowy)	7,1
Zmiany w podatku CIT (podmioty kapitałowe)	0,0
Zmiany w podatku zryczałtowanym (ryczałt od przychodów, karta podatkowa)	14,3
Chaos w przepisach (jako inne)	7,1

Źródło: badanie własne.

Zmiana w naliczaniu składki zdrowotnej okazała się tą najtrudniejszą, co w zasadzie nadal trapi przedsiębiorców, nie tylko branży obuwniczej. Brak możliwości odliczenia tej daniny lub jej części od podatku było kolejnym wskazaniem jako negatywna zmiana. Nowelizację systemu podatkowego negatywnie oceniło 14,3% respondentów.

Ponownie zapytano o ocenę administracji publicznej po reformach Polskiego Ładu. Niestety w tym obszarze również nie padło zbyt wiele pochlebnych ocen – ponad połowa przedsiębiorców wskazała, że bardzo źle ocenia urzędy skarbowe lub Zakład Ubezpieczeń Społecznych (1 – źle albo bardzo źle, 10 – bardzo dobrze; zob. wykres 11).

Wykres 11. Ocena zadowolenia z funkcjonowania urzędów skarbowych i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

Tematem niepokojącym nie tylko obuwników jest trwająca od 24 lutego 2023 r. wojna w Ukrainie. Tej kwestii dotknięto pytaniem: „Czy wojna w Ukrainie wpłynęła znacząco na Państwa działalność? Jeśli tak, proszę o krótki opis najistotniejszych skutków”. Poniżej zostały zaprezentowane wybrane cytaty z uzyskanych odpowiedzi:

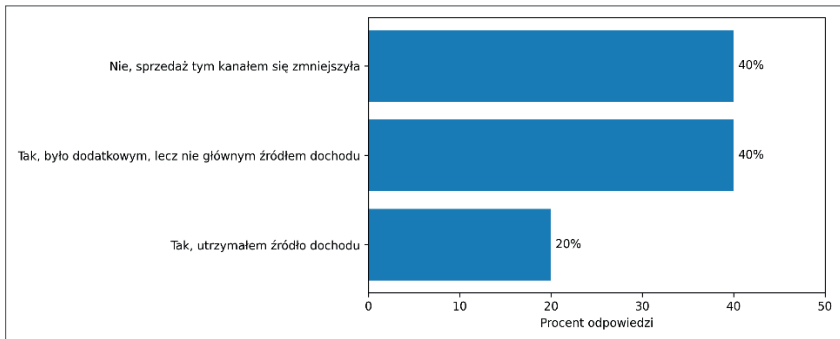
- „Brak zamówień”;
- „Wzrost kosztów produkcji i obawa klienta przed wydawaniem pieniędzy”;
- „Bardzo mocny spadek produkcji i sprzedaży, co prowadzi do niskiej marży. Duże firmy, które współpracowały ze wschodem, głównie z Ukrainą, chcąc dalej prowadzić firmę, wprowadzają swój produkt na rynek polski po bardzo niskich cenach. Bardzo trudna sytuacja”;
- „Dramatyczny wzrost cen wszystkich komponentów”;
- „Wzrost cen energii, co skutkowało wzrostem ogólnym cen”;
- „Brak kontrahentów ze wschodu”;
- „Wzrost cen paliw, energii, gazu itd.”;
- „Nie wpłynęła”.

Odpowiedzi jednoznacznie wskazują na znaczny wpływ konfliktu na sytuację ekonomiczną podmiotów. Pojawiła się, co prawda, odpowiedź o neutralności wydarzeń, lecz najwyraźniej ma ona charakter bezrefleksyjny, gdyż chociaż zamęt z cenami surowców, energii itd. miał wpływ na koszty działalności podmiotu, mógł on być tego nieświadomy.

Na bezpieczeństwo Polski, w obliczu konfliktu toczącego się między Rosją i Ukrainą, najważniejszy wpływ ma polski rząd, dlatego też zasięgnięto opinii obuwników w tej kwestii. Działań rządu w zakresie wsparcia sektorowego na rzecz przemysłu obuwniczego nie dostrzega aż 78,6% przedsiębiorców, twierdząc, że zostali pozostawieni sami sobie z narastającymi problemami. Większego zaangażowania strony rządowej oczekiwało 14,3% ankietowanych, a 7,1% uważa działania za wystarczające. Tutaj należy przypomnieć, że ważnym kontrahentem dla branży były właśnie podmioty z Rosji i Ukrainy.

Na zakończenie badania wrócił temat e-commerce jako szansy na złagodzenie luki po utracie eksportu na rynki bliskowschodnie. Zapytano przedsiębiorców, czy sprzedaż w Internecie pozytywnie wpłynęła na ich działalność w obliczu obecnych trudności. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi (wykres 12), sprzedaż w sieci pozwoliła utrzymać źródło dochodu 20% przedsiębiorstw z branży. Dla 40% badanych stanowiła dodatkowe źródło dochodu. Jednocześnie u 40% ankietowanych sprzedaż tym kanałem się zmniejszyła.

Wykres 12. Wpływ sprzedaży internetowej na ograniczenie skutków agresji Rosji na Ukrainę według odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych



Źródło: badanie własne.

W wyniku zadania podsumowującego pytania otwartego o wartość procentową i czas, w którym najbardziej spadły wpływy ze sprzedaży, otrzymano poniższe odpowiedzi:

- „Od 2020 r. do dnia dzisiejszego obroty spadają. Do dnia dzisiejszego w stosunku do 2019 obroty spadły o 35%”;
- „Od 2020 roku 80% spadku”;
- „III i IV kwartał 2023 r. spadek będzie minimum 20%”;
- „2020–2021 minus 50–60%”;
- „2020 r. to spadek 80%”;
- „W okresie 2021–2022”;
- „I kwartał 2023 r.”;
- „2021 i 2022 r. – pandemia”;
- „Brak spadku”.

Ciekawe odpowiedzi, bardzo realne i odzwierciedlające problemy nie tylko mikro-, ale i makroekonomiczne, uzyskano na pytanie otwarte: „Proszę wpisać co było największym problemem dla Państwa biznesu w roku 2022 i na początku 2023”. Poniżej zaprezentowano uzyskane odpowiedzi (cytaty):

- „Brak pewności i galopująca inflacja, kontraktujemy hurt z wyprzedzeniem, a potem płacimy drożej za surowce”;
- „Brak zamówień i brak płynności finansowej oraz wysokie obciążenia ubezpieczeniem społecznym odprowadzanym od pracowników czy ZUS. Branża obuwnicza potrzebuje dużo rąk do pracy i trudno ją zautomatyzować. Od każdego pracownika rośnie obciążenie składkami ZUS, w przeciwieństwie do importerów, którzy tych obciążeń mają wyraźnie mniej. Opowiadam

się za likwidacją ubezpieczeń społecznych dla obuwników i zastąpieniem go podatkiem obrotowym”;

- „Pracujemy i głównie opieramy naszą produkcję na paliwie, prądzie, opale, a to w końcu 2022 r. i początku 2023 r. to dla nas ZABÓJSTWO!!! Bardzo niska marża, brak pracowników, bardzo słaba sprzedaż, za wysokie koszty produkcji. Proszę zrozumieć, że produkcja obuwia to rodzaj rękodzieła tworzonego tylko i wyłącznie z pasji, nie dla dużych pieniędzy, dlatego powinno się dbać o nasz produkt, o to co robimy i mocno go dotować, i nie przeszkadzać w prowadzeniu tego biznesu. Brak szacunku do polskiego obuwia. My musimy walczyć o przetrwanie i o utrzymanie miejsc pracy, bo niejednokrotnie to jedyne źródło utrzymania, więc nie mamy czasu na strajkowanie, pikietowanie, użalanie się nad sobą. Ale tak źle nie było jeszcze nigdy. Szkoda tak pięknego zawodu, ale on umiera śmiercią naturalną, ponieważ znikąd nie ma pomocy”;
- „Wzrost kosztów pracy oraz wzrost cen komponentów”;
- „Wojna w Ukrainie, brak zamówień od klientów ze wschodu”;
- „Zatory płatnicze”;
- „Niestabilność rynku”;
- „Brak zamówień i rosnące koszty prowadzenia działalności”;
- „Zmniejszona ilość zamówień”;
- „Inflacja, podwyżki cen materiałów energii”.

Powyższe wskazania badanych przedsiębiorców pokrywają się z ogólną sytuacją mikro- i makroekonomiczną polskiej gospodarki, przy czym kryzys w Ukrainie i inflacja są problemami o zasięgu globalnym. Koszty produkcji, zatory płatnicze, brak zamówień, niestabilność rynku, obawy o przyszłość czy wzrost obciążeń z tytułu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych – są to najczęściej padające odpowiedzi.

Pojawiają się zatem zagrożenia dla kontynuacji działalności gospodarczej, które można systematyzować według różnych kryteriów: egzogenicznych lub endogenicznych względem jednostki, finansowych lub operacyjnych, ilościowych lub jakościowych, podlegających oddziaływaniu jednostki lub będących poza możliwością jej oddziaływania (Hołda, 2006). Proces pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest indywidualny dla każdej jednostki, a w szczególności czas jego trwania czy też intensywność (Hołda, 2006). Wskazane przez badanych obawy można zlokalizować w obszarze szeroko rozumianych problemów finansowych.

Zdaniem Hołdy szczególnie ważną systematyką zagrożeń kontynuacji działalności w kontekście rachunkowości i rewizji finansowej jest podział na dwie

podstawowe grupy zagrożeń, które w konsekwencji – zarówno pojedynczo, jak i razem – mogą zagrozić istnieniu jednostki:

- zagrożenia pierwszego rodzaju, tzn. zagrożenia wynikające ze struktury finansowej, które znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w danych o charakterze finansowym bądź w ich interpretacjach w momencie wystąpienia tych zagrożeń;
- zagrożenia drugiego rodzaju, tj. zagrożenia wynikające ze sfery operacyjnej, które zwykle nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w danych o charakterze finansowym bądź w ich interpretacjach w momencie wystąpienia tych zagrożeń. Zagrożenia te mogą mieć charakter: wewnętrzny – wynikający z organizacji, struktury czy funkcjonowania jednostki; zewnętrzny – wynikający z czynników pochodzących z otoczenia jednostki (Strojny, 2017).

W literaturze przedmiotu prezentowane są alternatywne klasyfikacje przyczyn zagrożenia kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorców. Przyczyny te mają często swoje źródło w podmiocie gospodarczym, niemniej część przyczyn jest od niego niezależna (Pałczyńska-Gościniak, 2001).

Badane podmioty wskazują przede wszystkim na zewnętrzne zagrożenia czyhające na prowadzone przez nich przedsiębiorstwa. Konsekwencją długo utrzymujących się negatywnych tendencji może być bankructwo, które można zdefiniować jako „niezdolność przedsiębiorstwa do spłaty swoich zobowiązań finansowych w terminie ich wymagalności” (Beaver, 1966). Termin „bankructwo” i „upadłość” traktowane są jako synonimy (Mączyńska, 2009), mimo braku precyzji w tym kontekście, gdyż bankructwo ma charakter ekonomiczny, a upadłość jest pojęciem prawnym. Bankructwo małych przedsiębiorstw może być zdefiniowane jako przedsiębiorstwo sprzedane lub zlikwidowane w celu uniknięcia dalszych strat, a stratą w tym przypadku będzie strata kapitału właścicieli (Watson, Everett, 1996). Upadłość ekonomiczną należy postrzegać przez pryzmat obecnej kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz jej ewentualnej poprawy w przyszłości (Prusak, 2011).

Problematyka poruszona w tej części opracowania również została zbadana z wykorzystaniem metody testu chi-kwadrat, konfrontując wprowadzone rozwiązania systemowe z reakcją przedsiębiorców branży obuwniczej. Uzyskane odpowiedzi w zakresie negatywnego wpływu zmian w obszarze podatkowo-składkowym pokazały istotną statystycznie zależność, o czym świadczy wynik testu wynoszący 35,27. Oznacza to, że hipoteza o niekorzystnym wpływie znacznych zmian w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej w badanym sektorze została potwierdzona.

Zakończenie

Pandemia COVID-19 w znaczący sposób wpłynęła na producentów obuwia w Polsce. Największym problemem powodującym spadek sprzedaży w pierwszej fazie, zmniejszanie się ilości zamówień, aż do problemów z dostawami materiałów, był lockdown w wielu odsłonach. Obok spadku sprzedaży, co jest naturalnym ryzykiem rynkowym, pojawiały się sytuacje nieodebrania już gotowych produktów, niewypłacalność kontrahentów czy brak płynności finansowej. Pracodawcy drastycznie ograniczyli zatrudnienie nawet o 65%. Wszystkiemu temu miała przeciwdziałać pomoc sektorowa zorganizowana przez rząd, z której wszyscy z badanych przedsiębiorców skorzystali, lecz zdecydowana większość nadal oczekuje wsparcia dla prowadzonej działalności. W wyrażonych obawach po pandemii pojawiła się również inflacja, która obecnie jest jednym z problemów gospodarki.

Przeprowadzone analizy wskazują, iż sytuacja gospodarcza branży obuwniczej sukcesywnie się pogarsza. Przedsiębiorcy nieotrząśnięci do końca po pandemii, przytłoczeni zostali kolejnym zaistniałym ryzykiem przez konflikt w Ukrainie, a dodatkowo wprowadzonym przez rząd pakietem niekorzystnych zmian podatkowo-składkowych. Niezadowolenie ze zmian, razem z obecną sytuacją gospodarczą, inflacją, cenami nośników energii, surowców, powstającymi zatorami płatniczymi, problemami z płynnością i malejącą sukcesywnie ilością produkowanych i sprzedawanych produktów, świadczą o konieczności podjęcia zdecydowanych działań zarówno na rzecz sektora obuwniczego, jak i całej gospodarki. Zrealizowane badania statystyczne pozwoliły postawić tezę o znacznym i dalekosiężnym wpływie pandemii na sektor obuwniczy, a także o niekorzystnym wpływie zmian systemowych w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej w branży obuwniczej.

Zaprezentowane wyniki badań ukazują szereg zagrożeń finansowych i upadłościowych, które w Polsce pojawiły się dopiero w okresie transformacji. Dynamiczny rozwój sektora wydaje się już przeszłością nie do odbudowania. Problemy sektora mogą niestety prowadzić do degradacji całych regionów, np. Małopolski, w której znaczna część rzemieślników prowadzi swoje pracownie (Hołda, 2006).

Zarządzający jednostkami muszą zweryfikować model prowadzenia biznesu, uwzględniając determinanty mogące prowadzić do dalszego pogorszenia sytuacji w branży – analizując determinanty wewnętrzne (braki w wiedzy kierownictwa w zakresie metod zarządzania oraz umiejętności systematycznego badania rynku) oraz determinanty zewnętrzne (niedostateczny popyt, trudności z pozyskaniem kapitału, wzrost konkurencyjności w branży; Hołda, 2021).

Bibliografia

Źródła

- Gemius. (2022). *E-commerce w Polsce*. Pobrano z <https://gemius.com/pl/news/raport-e-commerce-2022-juz-dostepny/> (28.02.2026).
- Główny Urząd Statystyczny. (2022). *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2021*. Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html> (10.03.2026).
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2022*. Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2022,5,16.html> (10.03.2026).
- PKO Bank Polski SA. (2020a). *Monitoring Branżowy, Analizy Sektorowe*. Pobrano z https://www.pkobp.pl/centrum-analiz/analizy-sektorowe/?srsltid=AfmBOoqCVqLPD20fQN6Hcxikfi0tETqEAJMtgR06tkHt_909LgG9pFgl (28.02.2026).
- PKO Bank Polski SA. (2020b). *Rynek obuwia pod znaczącym wpływem COVID-19*. Pobrano z https://www.pkobp.pl/media_files/044b9bab-8df4-4471-8477-50eefa21c886.pdf (28.02.2026).
- Polska Izba Przemysłu Skórzanego. (2022). *Statystyka przemysłu obuwniczego za rok 2021*. Pobrano z <https://www.pips.pl> (10.03.2026).
- Statista. (2023). *Footwear – Europe*. Pobrano z <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/europe> (28.02.2026).
- Statista. (2024). *Footwear – Poland*. Pobrano z <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/poland> (28.02.2026).

Literatura

- Beaver, W. H. (1966). Financial Ratios as Predictions of Failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71–111. doi: 10.2307/2490171
- Hołda, A. (2006). *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Seria Specjalna, 174. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Hołda, A. (red.). (2021). *Egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania rachunkowości*. Katowice: Wydawnictwo Ius Publicum.
- Mączyńska, E. (2009). Ocena ryzyka upadłości przedsiębiorstwa. W: A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty* (s. 57–60). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Pałczyńska-Gościniak, R. (2001). Dylematy analizy finansowej w ocenie zasadności kontynuacji działalności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 3(59), 14–24.

- Prusak, B. (2011). *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw. Ujęcie międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Strojny, K. (2017). *Determinanty upadłości przedsiębiorców w Polsce* [niepublikowana rozprawa doktorska]. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Watson, J., Everett, J. (1996). Small Business Failure Rates: Choice of Definition and the Size Effect. *The Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*, 5(3), 271–285.

Netografia

- Retailnet.pl. (2023). *Inquiry: W Internecie Polacy najchętniej kupują obuwie*. Pobrano z <https://retailnet.pl/2023/02/09/badanie-inquiry-w-internecie-polacy-najchetniej-kupuja-obuwie/> (28.02.2026).
- Trade.gov.pl [Ministerstwo Rozwoju i Technologii]. (2022). *Obuwie, wyroby skórzane i skóry*. Pobrano z <https://www.trade.gov.pl/branze/odziez-obuwie-tkaniny-i-dodatki-modowe/obuwie-wyroby-skorzane-i-skory/#raporty> (28.02.2026).
- Vyansa Intelligence. (2025). *Poland Footwear Market Report: Trends, Growth and Forecast (2026–2032)*. Pobrano z <https://www.vyansaintelligence.com/industry-report/poland-footwear-market-outlook> (31.08.2025).
- Wojnarowicz, P. [YourCX]. (2022). *Raport Omnichannel 2022. Obuwie*. Pobrano z <https://yourcx.io/wp-content/uploads/221011-Omnichannel-2022-Obuwie.pdf> (28.02.2026).
- World Footwear. (2020). *The World Footwear Yearbook 2020*. Pobrano z <https://www.worldfootwear.com/yearbook/the-world-footwear-2020-Yearbook/214.html> (14.03.2026).