



ZACHODNIOPOMORSKA  
SZKOŁA BIZNESU  
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH

# FIRMA I RYNEK

Zeszyty Naukowe



FIR nr 2024/01 (65)

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu  
-Akademia Nauk Stosowanych

ZESZYTY NAUKOWE

---

# FIRMA I RYNEK

---

Firma i Rynek  
Zeszyty Naukowe  
Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu - Akademii Nauk Stosowanych

nr 2024/01 (65)  
ISSN: 2657-3245

FIRMA I RYNEK ZESZYTY NAUKOWE ZACHODNIOPOMORSKIEJ SZKOŁY BIZNESU - AKADEMII NAUK STOSOWANYCH  
recenzowane internetowe czasopismo naukowo – badawcze

[www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl)

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna.

Wersja online: ISSN: 2657-3245

#### **Rada programowa**

prof. of Computer Science dr Rafał A. Angryk, Georgia State University, Atlanta, USA

prof. Universidad Francisco Marroquín Bartolomeo Rafael Bialas, Brand Strategist And Visiting Professor at Universidad Francisco Marroquín Guatemala

Professor at University for Physical Education Department of Sport Management dr Sujit Chaudhuri, Associate Professor at University for Physical Education Department of Sport Management, HSZOSZ National Association for HR Professionals, Węgry

prof. ZPSB dr hab. Aleksandra Grzesiuk, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

prof. dr hab. Wojciech Olejniczak, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych, Szczecin – Przewodniczący Rady Programowej

dr Krzysztof Pawłowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

prof. dr David Pollard, University of Abertay Dundee, UK

prof. dr hab. Piotr Sienkiewicz, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

prof. dr hab. Jan Stępniewski, Uniwersytet Paryż XIII, Francja

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

#### **Kolegium redakcyjne**

dr Michał Bzunek

prof. ZPSB dr Dorota Dżega

prof. ZPSB dr Grażyna Maniak

prof. dr hab. Edward Kolbusz

prof. ZPSB dr Justyna Osuch-Mallett

prof. ZPSB dr hab. Aneta Zelek

#### **Redakcja**

Redaktor naczelna

dr Iwona Rafała

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

#### **Redaktor tematyczna**

prof. ZPSB dr Daria Majewska-Bielecka

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

#### **Redaktor statystyczna**

dr Anna Gdakowicz

Uniwersytet Szczeciński

#### **Redaktor językowa**

dr Renata Nowak-Lewandowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

#### **Skład i opracowanie graficzne**

Katarzyna Klasa-Wyrzykowska

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Copyright by Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych, 2024

Wszystkie artykuły są publikowane w wolnym dostępie (open access) w języku polskim i dostępne nieodpłatnie w całości na stronie internetowej czasopisma [www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl)

---

## Spis treści

---

<b>Słowo od redaktor</b> .....	6
DR HAB. PROF. ZPSB ANETA ZELEK	
<b>Słodko czy gorzko? – czy możliwe jest wyjście z inflacji bez kryzysu?</b> .....	9
Sweet or bitter? – is it possible to get out of inflation without a crisis?.....	25
DR INŻ. MONIKA STANKIEWICZ	
<b>Start-up'y w świecie VUCA</b> .....	26
Start-ups in VUCA word.....	38
DR. ZOLTÁN PEREDY, DR. SUJIT CHAUDHURI, SIJIA LI	
<b>Environmental, social and governance (ESG) practices of the Chinese small and medium size enterprises</b> .....	39
Praktyki związane z ESG stosowane w chińskich przedsiębiorstwach z sektora MSP .....	61
TOMASZ PAWLUĆ, ADAM SZYMKO	
<b>Determinanty kształtowania się dominującego udziału kredytów hipotecznych o zmiennej stopie procentowej w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022</b> .....	62
The determinants shaping the dominant share of variable-rate mortgages in the Polish banking sector in the years 2010-2022.....	78
PATRYCJA SENDOR, DR KATARZYNA STROJNY	
<b>Percepcja pojęcia rachunkowość kreatywna i agresywna w świetle badań</b> .....	79
Analysis of the development of renewable energy sources from the perspective of electricity demand and the flexibility of the National Power System and cross-border exchange.....	91
DR HUBERT DYBA	
<b>Metody badania modeli biznesowych</b> .....	92
Methods of business model research.....	105
DR PAWEŁ WŁOCH, DR MAGDALENA LAZAREK-JANOWSKA	
<b>Analiza kosztów i korzyści na przykładzie lądowej farmy wiatrowej</b> .....	106
Cost-benefit analysis on the example of an onshore wind farm.....	115

---

## Spis treści

---

PRACE STUDENCKIE

ANNA DOVZHYK

**Rosnący dług publiczny - dobry instrument stymulowania wzrostu czy katastrofa? .....**117

MARIUSZ RADWAŃSKI

**Polska polityka monetarna w okresie 2021-2023 - czy skutecznie walczymy z inflacją? .....**122

PATRYK ZARZECKI

**Problemy etyczne w cyberprzestrzeni .....**128

MARCIN DERNOWSKI

**UBI - dobre rozwiązanie, czy szaleństwo? .....**134

---

---

## Słowo od redaktor

---

---

Drodzy czytelnicy „Firmy i Rynek”,

z przyjemnością przekazuję Państwu kolejne wiosenne wydanie czasopisma Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych. W 65 numerze zawarte są opracowania dotyczące jak zwykle różnorodnych i jednocześnie „gorących” tematów, które umożliwiają szeroko postrzegać rzeczywistość.

Numer 2024/1 (65) tradycyjnie rozpoczyna artykuł autorstwa Rektora Senior Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych prof. dr hab. Anety Zelek pt. „Uwaga, nadchodzi menażeria ryzyk i epoka dewzrostu”, w którym poruszono niezwykle ważny i aktualny problem wpływu megatrendów, towarzyszących im trendów i zagrożeń na stan i perspektywy światowej gospodarki w wymiarze ekonomicznym, ekologicznym, społecznym i kulturowym. Wyczerpująco wyjaśniono w nim współczesną menażerię ryzyk oraz trendy i megatrendy z różnych obszarów i dziedzin życia społeczno – gospodarczego, stanowiące potencjalnie zapalniki kryzysów. Na tym tle przedstawiono niezwykle ciekawe opinie kadr menedżerskich na temat ryzyk omawianych kryzysów.

Niemniej ciekawy artykuł pt. „Start-up’y w świecie VUCA” jest udaną próbą zaprezentowania oryginalnych wyników analizy funkcjonowania wybranych start-upów z perspektywy oddziaływania czynników VUCA i reakcji na nie. Jego Autorka – dr inż. Monika Stankiewicz rozprawiła się z problemem funkcjonowania start-up’ów we współczesnym świecie VUCA, tj. świecie, który charakteryzuje zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Przeanalizowała sposób reagowania firm na zmiany otoczenia oraz wpływ tych zmian na ich pozycję rynkową. W artykule zaprezentowane zostały użyteczne sposoby wzmacniania pozycji, eliminowania utrudnień i unikania błędów. Autorka przedstawiła cenne uwagi usprawniające zarządzanie zmianą we współczesnym świecie.

Warty polecenia jest również tekst anglojęzyczny, którego współautorami są Dr Zoltán Peredy, Dr Sujit Chaudhuri oraz Sijia Li. Ich artykuł „Environmental, social and governance (ESG) practices of the Chinese small and medium size enterprises” porusza aktualną kwestię dotyczącą stosowania polityki ESG w realnym biznesie. Autorzy proponują bardzo ciekawe spojrzenie na ten kontekst, opisując praktyki związane z ESG stosowane w chińskich przedsiębiorstwach z sektora MSP. To podejście może być zaskakujące dla polskiego czytelnika, wszak w polskich realiach, zgodnie z dyrektywami UE, ESG dopiero od tego roku zaczyna obowiązywać tylko duże przedsiębiorstwa (pierwsze raportowanie ESG odbędzie się w styczniu 2025). Jednak właśnie z tego powodu, należy uznać, że wszelkie opracowania na ten temat zasługują na uwagę.

Za niezwykle wartościowy uznaję artykuł Tomasza Pawluć i Adama Szymko „Determinanty kształtowania się dominującego udziału kredytów hipotecznych o zmiennej stopie procentowej w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022”, który identyfikuje czynniki odpowiedzialne za ograniczoną dostępność kredytów hipotecznych o stałej stopie procentowej w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022 na tle innych gospodarek. Analizowane determinanty syntetycznie sklasyfikowano na czynniki w oparciu o strukturę rynku finansowego, instytucjonalno-prawne oraz makroekonomiczne.

W ciekawym tekście zaś pt. „Percepcja pojęcia rachunkowość kreatywna i agresywna w świetle badań” współautorki – Patrycja Sendor wraz z dr Katarzyną Strojny, poruszają niezwykle ważny problem wiarygodności sprawozdań finansowych. Wskazując tendencje zmierzające do ich upiększania, czy celowego wprowadzania czytelników sprawozdań finansowych w błąd, identyfikują problemy manipulowania danymi sprawozdawczymi i ich niekorzystny wpływ nie tylko na przedsiębiorstwo, ale również jego bliższe i dalsze otoczenie. Autorki podjęły udaną próbę zdefiniowania pojęć „rachunkowość kreatywna” i „rachunkowość agresywna” wykorzystując do tego celu interesujące wyniki badań sondażowych przeprowadzone w środowisku księgowych i studentów kierunków finansowych.

Niebywale interesujący jest oryginalny tekst dra Huberta Dyby, „Metody badania modeli biznesowych”. W artykule zaprezentowano przegląd najważniejszych metod badawczych stosowanych w analizie modeli biznesowych oraz przedstawiono ich główne cechy. Każda z omówionych metod dostarcza materiału analitycznego, który można wykorzystać w badaniach nad modelami biznesowymi. Przedstawione zestawienie można traktować jako interesujący kierunek dalszych dociekań naukowych.

Polecam również gorąco artykuł dra Pawła Włocha i dr Magdaleny Lazarek-Janowskiej „Analiza kosztów i korzyści na przykładzie lądowej farmy wiatrowej”. Jego problematyka dotyczy bardzo aktualnej i istotnej tematyki produkcji energii z wykorzystaniem elektrowni wiatrowych. Autorzy, wykazali, iż możliwe jest przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści dla inwestycji polegającej na budowie i eksploatacji lądowej farmy wiatrowej. Poprzez analizę aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, przedstawione zostały aspekty pełnego wpływu tej inwestycji dla lokalnej społeczności, środowiska naturalnego oraz gospodarki regionu. Autorzy zwracają uwagę, iż w obecnym systemie prawnym, w którym istotną rolę odgrywa europejski rynek handlu uprawnieniami do emisji CO<sub>2</sub>, tj. EU – ETS, inwestycja polegająca na budowie i eksploatacji lądowej farmy wiatrowej zdaje się być bardzo korzystnym działaniem dla społeczeństwa. Zauważają, że koszty są niewspółmierne do możliwych do uzyskania korzyści.

W bieżącym numerze naszego czasopisma w cyklu wydawniczym pn. **PRACE STUDENCKIE**, nie zabrakło miejsca na oryginalne publikacje Studentów.

Pierwsza z propozycji to esej Anny Dovzhyk, Studentki Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych pt. „Rosnący dług publiczny – dobry instrument stymulowania wzrostu czy katastrofa?”. Autorka zabrała cenny głos w dyskusji w kwestii długu publicznego, rozważając pozytywne i negatywne jego konsekwencje. Odważnie postawiła pytanie „Czy wzrost długu publicznego stanowi zagrożenie dla Ukrainy?” i postanowiła znaleźć na nie odpowiedź.

Druga z propozycji dotyczy ciekawie przedstawionych rozważań na temat świadomości finansowej Polaków. Mariusz Radwański, Student Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych, w eseju pt. „Polska polityka monetarna w okresie 2021-2023 - czy skutecznie walczymy z inflacją?” wskazuje, iż polityka monetarna Polski jest istotna dla każdego – zarówno aktywnego, jak i pasywnego uczestnika rynku. Udowadnia, iż siły gospodarcze wpływają na każdego, bez wyjątku. Dojrzałe apeluje o finansowy rozsądek, by świadomie podejmować decyzje i rozwijać swoje kompetencje w tym zakresie.

Trzecia propozycja pt. „Problemy etyczne w cyberprzestrzeni” to esej Patryka Zarzeckiego, Studenta II roku ekonomii w Zachodniopomorskiej Szkoly Biznesu Akademii Nauk Stosowanych Wydziału w Gryficach. Esey porusza kwestie etyczne w cyberprzestrzeni. Autor skupiając się na dynamicznym rozwoju technologii informacyjnych podjął się szalenie ważnego i złożonego zagadnienia etycznych problemów, jakie niesie za sobą cyberprzestrzeń. Analizuje, czy wartości etyczne mogą przetrwać i odgrywać kluczową rolę w biznesie internetowym, który jest nierozdzielnie związany z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi. Rozważa czy przestrzeń online, zdominowana przez media społecznościowe, portale informacyjne, platformy wideo, sztuczną inteligencję i inne nowoczesne technologie może być miejscem, w którym wartości etyczne nie tylko przetrwają, ale również odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sposobu prowadzenia działalności biznesowej. W eseju znajdują się interesujące przykłady praktyk firm, które rzucają wyzwanie dla norm etycznych. Autor ciekawie poprowadził dyskusję na temat roli i odpowiedzialności firm w przestrzeni online, poruszając różne aspekty etyki w świecie internetu.

Czwarta propozycja zatytułowana „UBI - dobre rozwiązanie, czy szaleństwo?” to oryginalny esej Marcina Dernowskiego, Studenta Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Akademii Nauk Stosowanych. Student rozważa, czy doczekamy się czasów, w których zniknie bieda i ubóstwo, a poziom dobrostanu i ogólnego zadowolenia z życia znacznie się podniesie. Prezentując rewolucyjną ideę UBI (z języka angielskiego Universal Basic Income) i analizując jej atuty i słabości – za i przeciw, sprawnie charakteryzuje jej główne elementy - bezwarunkowość, powszechność oraz indywidualny charakter. Dojrzałe rozważa czy ten piękny społeczno-polityczny model finansów publicznych oby na pewno jest aż taki piękny, czy jest dobrym rozwiązaniem czy szaleństwem, jednak wartym próby.

Zachęcam do lektury bieżącego numeru, a także do odwiedzania strony czasopisma [www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl), na której znajdują się archiwalne numery i równie interesujące opracowania.

Zapraszam również do przygotowania i nadsyłania tekstów w języku polskim lub angielskim. Zachęcam badaczy zarówno ze środowisk akademickich, jak i biznesowych do publikowania wraz z nami. Trwają już prace nad kolejnym wydaniem, a zakres poruszanych tematów zapowiada się jak zwykle bardzo interesująco.

„Firma i Rynek” to czasopismo o otwartym dostępie online. Publikacja nie wiąże się z żadnymi opłatami. Wszystkie artykuły naukowe są recenzowane (stosujemy procedurę podwójnie ślepej recenzji), a czasopismo jest indeksowane w kilku bazach danych, w tym w bazie CEJH.

Szczegółowe instrukcje i formularz zgłoszeniowy są dostępne online na stronie: <https://www.zpsb.pl/uczelnia/wydawnictwo-naukowe-zpsb/firma-i-rynek/informacje-dla-autorow/>

W razie jakichkolwiek pytań dotyczących publikacji w „Firma i Rynek”, proszę o kontakt z redakcją pod adresem [fir@zpsb.pl](mailto:fir@zpsb.pl)

Życzę Państwu miłej lektury

Redaktor Naczelna

dr Iwona Rafała



## Uwaga, nadchodzi menażeria ryzyk i epoka dewzrostu

### Streszczenie

Prezentowany artykuł ma w swoim zamyśle przedstawić systemowe podejście do oceny wpływu megatrendów, trendów i zagrożeń na kondycję i perspektywy światowej gospodarki w najbliższych dwóch dekadach. Dzisiaj wszak to pewne, że mamy do czynienia z dynamicznym kurczeniem się globalnej zdolności do rozwoju i poprawy jakości życia na ziemi. Przewiduje się, że do połowy XXI wieku czeka nas seria pełzających kryzysów i szoków gospodarczych, społecznych, klimatycznych, politycznych, które wprost wprowadzają świat w epokę tzw. „dewzrostu”. W epoce zamierzonego dewzrostu dyskurs dotyczący wyższości liberalizmu nad keynesizmem lub odwrotnie traci znaczenie. W praktyce gospodarczej, której celem ma być dewzrost, wygrywającym nurtem polityki gospodarczej będzie prawdopodobnie polityka regulacyjna, która intencjonalnie ma wywołać wyhamowanie tempa wzrostu gospodarczego i tempa eksploatacji zasobów globu i cywilizacji.

Celem głównym prezentowanego artykułu jest próba zdefiniowania postulatów nowej polityki dewzrostu gospodarczego na tle usystematyzowania zagrożeń i wyzwań współczesnej ekonomii światowej przy użyciu koncepcji „menażerii ryzyk”. Celem równoległym jest dokonanie przeglądu opinii przedstawicieli kadr menedżerskich młodej generacji i przytoczenie ich stanowisk w sprawie najważniejszych wyzwań gospodarczych i kierunków modyfikacji współczesnej polityki gospodarczej.

### Słowa kluczowe

Dewzrost, postwzrost, czarny łabędź, szary nosorożec, biały słoń, czarna meduza, postliberalizm dewzrostu, kryzys klimatyczny, ryzyka gospodarki globalnej

---

## WPROWADZENIE

---

Wiek XXI w światowej ekonomii rozpoczął się od gigantycznego kryzysu finansowego, który w końcówce pierwszej dekady ujawnił patologie polityki ekonomicznej i sektora światowych finansów z ostatnich dziesięcioleci. Kryzys ten i następujące po nim wstrząsy uświadomiły ludzkości, że kryzysy gospodarcze, finansowe, zadłużeniowe, kryzys klimatyczny, globalne ocieplenie, pogłębiające się nierówności ekonomiczne i społeczne, kryzysy przeludnienia w pewnych częściach świata i demograficzne w innych, kryzysy imigracyjne, konflikty zbrojne, terroryzm, w tym terroryzm cyfrowy, pandemie i epidemie – to zdarzenia i zjawiska, które określają już dzisiaj realia światowej gospodarki i jej kurczące się zdolności do rozwoju i poprawy jakości życia na ziemi. Przestrzega przed tym sławny „dr Doom” („Dr Zagłada”), Noriell Roubini, twierdząc, że: *„Światowa gospodarka zmierza w kierunku niespotykanego wcześniej splotu kryzysów, który nastąpi po dekadach zadłużania się na masową skalę, jakby żadne ryzyko nigdy nie miało się zmaterializować (...) Zbliża się największy ze wszystkich kryzysów, a decydenci nie są w stanie nic z tym zrobić”*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nadchodzi kryzys, jakiego świat nie widział? Oto dlaczego dr Zagłada wieszczy finansową apokalipsę, [https://www.money.pl/gospodarka/giely-nadchodzi-wielki-kryzys-dr-zaglada-wieszczy-finansowa-apokalipse-](https://www.money.pl/gospodarka/giely-nadchodzi-wielki-kryzys-dr-zaglada-wieszczy-finansowa-apokalipse-6841258313185856a.html) [data dostępu: 20/12/2022].

Wydaje się więc, że w obliczu wstrząsów, kryzysów, ryzyk, czyli scenerii opisywanej we współczesnej ekonomii jako czasy VUCA<sup>2</sup> lub / i BANI<sup>3</sup>, dotychczasowy spór aksjologiczny: liberalizm versus interwencjonizm nabiera zupełnie nowego znaczenia, a może wręcz powinien być zredefiniowany. Dzisiaj trzeba odpowiedzieć na pytanie o to, która z tych dominujących doktryn okaże się skuteczniejsza w walce z wyzwaniami tymi już znanymi i tymi, które dopiero poznamy. Dzisiaj wszak to pewne, że do połowy XXI wieku czeka nas seria pełzających kryzysów i szoków gospodarczych, społecznych, klimatycznych, politycznych, które wprost wprowadzają świat w epokę tzw. „dewzrostu”, czy „postwzrostu”<sup>4</sup>. W epoce zamierzonego dewzrostu dyskurs dotyczący wyższości liberalizmu nad keynesizmem lub odwrotnie traci znaczenie. W praktyce gospodarczej, której celem ma być dewzrost, wygrywającym nurtem polityki gospodarczej będzie prawdopodobnie polityka regulacyjna, polityka która intencjonalnie spowoduje wyhamowanie tempa wzrostu gospodarczego i tempa eksploatacji zasobów globu i cywilizacji.

**Uwzględniając powyższe doniesienia, za cel główny tego artykułu przyjęto próbę zdefiniowania postulatów nowej polityki dewzrostu gospodarczego na tle usystematyzowania zagrożeń i wyzwań współczesnej ekonomii światowej przy użyciu koncepcji „menażerii ryzyk”. Celem równoległym jest dokonanie przeglądu opinii przedstawicieli kadr menedżerskich młodej generacji i przytoczenie ich stanowisk w sprawie najważniejszych wyzwań gospodarczych i modyfikacji współczesnej polityki gospodarczej.**

Konwencja tego artykułu, podobnie jak w poprzednich 7 edycjach (cykl artykułów w „Firma i Rynek” od 2017 roku), polega na demonstracji poglądów i wypowiedzi słuchaczy menedżerskich studiów Executive Master of Business Administration, wyrażonych w postaci esejów z zakresu współczesnych problemów makroekonomicznych. Prezentowany w tym artykule materiał pochodzi z esejów opracowywanych w końcówce 2023 roku<sup>5</sup>.

---

## MENAŻERIA RYZYK

---

Świat VUCA / BANI, czyli świat ekstremalnej zmienności, niepewności, złożoności, niejednoznaczności, a jednocześnie świat kruchy, niezrozumiały i niespokojny wymaga umiejętności antycypacji przyszłych zjawisk, zdarzeń i trendów, ale także adaptowania się do nieoczywistych wydarzeń i adekwatnego reagowania na nie. To dlatego, praktyki myślenia katastroficznego oraz mapowania trendów przyszłości stają się współcześnie istotną i szybko rozwijającą się dziedziną wiedzy menedżerskiej i biznesowej.

Myślenie katastroficzne w biznesie to umiejętność polegająca na budowaniu możliwych scenariuszy zdarzeń o negatywnym oddziaływaniu na sprawność działania organizacji. Nie jest to

---

2 VUCA to świat zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Akronim po raz pierwszy zastosowanym w 1987 roku w United States Army War College w celu opisanego lub refleksji nad zmiennością (volatility), niepewnością (uncertainty), złożonością (complexity) i niejednoznacznością (ambiguity).

3 BANI - Brittle, (kruchy); Anxious, (niespokojny); Non-linear (nieliniowy); Incomprehensible (niezrozumiały) – akronim zastosowany w 2020 roku przez Jamais Cascio na określenie skutków pademii, procesów jakie doświadczamy i to czego możemy spodziewać się w przyszłości.

4 Dewzrost lub post wzrost (ang. 'degrowth', 'postgrowth') to zbiorcza nazwa na określenie różnych koncepcji przyszłości bez wzrostu lub – w mniej radykalnych wariantach – z powolniejszym niż dziś wzrostem. Koncepcje te różnią się w szczegółach, ale mają jedną wspólną cechę: kwestionują możliwość oraz potrzebę dalszego wzrostu, który niszczy podstawy naszego życia na planecie, a jednocześnie w dużej mierze nie służy już faktycznej poprawie jakości życia ludzi oraz innych istot zamieszkujących Ziemię. Szerzej: <https://postwzrost.pl/co-to-jest/> [data dostępu: 5/02/2024].

5 Wydaje się, że forma eseju doskonale sprawdza się jako płaszczyzna zaprezentowania punktu widzenia czy refleksji autorów, a nawet artykułowania swego rodzaju manifestu politycznego. Całość zgromadzonego materiału została opublikowana za zgodą autorów, a następnie uporządkowana, zredagowana i opatrzona przez redaktora odpowiednimi komentarzami i konkluzjami.

bynajmniej tzw. katastrofizacja<sup>6</sup>, zwana także przepowiadaniem przyszłości, rozumiana w psychologii jako zniekształcenie myślenia polegające na tworzeniu w myślach czarnych scenariuszy, bez brania pod uwagę innych, bardziej prawdopodobnych możliwości. Odwrotnie, myślenie katastroficzne pozwala decydom antycypować możliwe zdarzenia i przygotowywać działania profilaktyczne, prewencyjne czy naprawcze.

Jednym z pierwszych konceptów myślenia katastroficznego jest pojęcie „Czarny łabędź” (ang. Black swan)<sup>7</sup>. Autorstwo tej jakże trafnej odzwierzęcej metafory należy do libańsko-amerykańskiego naukowca, matematyka, statystyka, ekonomisty oraz nowojorskiego profesora Nassima Nicholasa Taleba. W 2007 r., tuż przed wybuchem światowego kryzysu finansowego, Taleb w swojej książce „The Black Swan: The Impact of Highly Improbable”<sup>8</sup> zdefiniował fenomen Czarnego łabędzia jako nieprzewidywalnego i nieregularnego zdarzenia o ogromnej skali i potężnych konsekwencjach, nieoczekiwanego dla każdego obserwatora (nazywanego indykiem<sup>9</sup>) jeśli nie tylko go zaskoczy, ale także mu zaszkodzi. Czarne łabędzie więc to zjawiska o charakterze nieprawdopodobnych (a przynajmniej nisko prawdopodobnych), a jednak wysoce wpływowych zdarzeń.

Nassim Taleb wyróżnia trzy właściwości czarnych łabędzi:

- są one nietypowe w tym sensie, że prawdopodobieństwo ich wystąpienia jest daleko poza zakresem normalnych oczekiwań,
- kiedy się pojawiają, wywołują znaczące, zwykle negatywne skutki,
- po ich wystąpieniu mamy tendencję do szukania prostych wyjaśnień ich pojawienia się – co nazywamy retrospektywną przewidywalnością.

Publikacja Taleba spowodowała, że termin Czarny łabędź jest dzisiaj używany powszechnie w naukach ekonomicznych do określania nieoczekiwanych zdarzeń, których nikt nie jest w stanie przewidzieć, a niestety wywierających ogromny wpływ na funkcjonowanie współczesnego świata, głównie w kontekście gospodarczym i społecznym. Zdaniem Taleba zdarzenia określane mianem Czarnego łabędzia wydają się tak nieprawdopodobne, wręcz niemożliwe, że nikt, nawet doświadczeni analitycy, nie wierzą w to, że mogą się wydarzyć. Gdy jednak się wydarzą, okazuje się, że mają ogromny, silnie negatywny wpływ na świat. W istocie, w XX i XXI wieku miało miejsce wiele wydarzeń, które stanowiły ogromne zaskoczenie. Wystarczy wymienić zamach w Sarajewie i ciąg zdarzeń, które doprowadziły do wybuchu I wojny światowej, dojście Adolfa Hitlera do władzy w Niemczech, atak na World Trade Center z 2001 roku czy światowy kryzys finansowy z lat 2008-2009. Oczywiście, Czarnym łabędziem mianowano także pandemię Covid. Wszystko to zdarzenia, których nie można było przewidzieć, a które miały ogromny wpływ na świat. W opinii Taleba, takich wydarzeń będzie przybywać, bo życie współczesnego świata staje się coraz bardziej skomplikowane (VUCA / BANI), a to mnoży nieprzewidywalne zdarzenia.

<sup>6</sup> W psychologii przyjmuje się, że: „Katastrofizacja, zwana również przewidywaniem negatywnej przyszłości jest zniekształceniem poznawczym, które polega na tworzeniu w myślach pesymistycznych scenariuszy (...) Przewidywanie negatywnej przyszłości charakteryzuje się irracjonalnym, wyolbrzymionym wzorcem myślenia.” Szerzej: <https://www.psychowiedza.com/2014/02/katastrofizacja.html> [data dostępu: 5/02/2024].

<sup>7</sup> Pojęcie czarnego łabędzia w historii pojawiało się kilkakrotnie. Powszechnie używane było w szesnastowiecznej Anglii i stanowiło opis nieistniejących zdarzeń, które nie mogą mieć miejsca. W takiej formie funkcjonowało do końca XVII wieku, gdy w Australii został odkryty gatunek czarnych łabędzi.

<sup>8</sup> Taleb N.N., The Black Swan. The Impact of Highly Improbable, Random House Publishing Group, 2007. Tłumaczenie na język Polski: Taleb N.N., Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem, Wyd. Zysk i S-ka, 2020.

<sup>9</sup> Według Taleba określenie obserwatora jako indyka jest trafne z uwagi na fakt, że indyk lekceważy ewentualne zagrożenia, bo uznaje, że skoro codziennie traktowany jest przez właścicieli troskliwie, to zawsze tak będzie i nic mu w przyszłości nie grozi.

Choć nie brakuje opinii, że teza Taleba, że to głównie Czarne Łabędzie pchają świat do przodu, jest kontrowersyjna, to konieczność działań na rzecz antykruchości<sup>10</sup> nie budzi wątpliwości, ma pełne uzasadnienie jako sposób przygotowania się do sprostania nalotu Czarnych łabędzi. Jest to istotne tym bardziej, że owe łabędzie mutują i mogą pojawiać się w nowych odmianach, w tym w odmianie łabędzia zielonego, symbolizującego katastroficzne zdarzenia ekologiczne, oraz błękitnego, charakteryzującego nieoczekiwane zdarzenia, generowane przez technologie cyfrowe i sztuczną inteligencję<sup>11</sup>.

To dlatego Taleb przestrzega przed myśleniem przeciętnym, bazującym na „przeciętności”, czy „gaussizmie” (rozkładzie normalnym zjawisk, ilustrowanym krzywą Gaussa). Ostrzega też przed marginalizowaniem „ekstremistanu” (tj. zjawisk ekstremalnych, takich jak omawiane Czarne łabędzie).

Koncepcja Czarnego łabędzia znalazła swoje rozwinięcie w postaci kolejnej metafory na określenie zjawisk i zdarzeń, które podobnie są szkodliwe, jednak w odróżnieniu od czarnego łabędzia są wysoko prawdopodobne, a mimo to pozostają ignorowane lub lekceważone. Takie zdarzenia określa się mianem „Szarego nosorożca” (ang. Grey rhino). Pojęcie to wprowadziła Michele Wucker w styczniu 2013 roku na dorocznym spotkaniu Światowego Forum Ekonomicznego w Davos<sup>12</sup>.

Szary nosorożec jest zdarzeniem, którego symptomy są wyraźne i możliwe do zauważenia z wyprzedzeniem względem ziszczenia się samego zdarzenia. Według Wucker, cechą Szarego nosorożca jest fakt, że są to zdarzenia zaniedbywane, lekceważone. Nosorożce szare nie są przypadkowymi niespodziankami, ale pojawiają się po serii ostrzeżeń i widocznych dowodów. Pęknięcie bańki na rynku nieruchomości mieszkaniowych w 2008 r., niszczycielskie następstwa huraganu Katrina i innych klęsk żywiołowych, nowe technologie cyfrowe, które wywróciły do góry nogami świat mediów, upadek Związku Radzieckiego... wszystko to zdaniem autorki było widoczne ze znacznym wyprzedzeniem. A jednak nie udało się zapobiec tym zdarzeniom. Podobnie nie udało się zapobiec Szarym nosorożcom ostatnich lat, np. Brexitowi czy inwazji Rosji na Ukrainę, a przecież niepokoje z nimi związane wyprzedzały te zdarzenia.

Trzecia metafora stosowana do opisu wszelkich ryzyk i zagrożeń to pojęcie „Czarny słoń” (ang. Black elephant). Koncepcja Czarnego słońca stała się popularna, kiedy felietonista „New York Timesa” Thomas L. Friedman opisał ją następująco:

*„Czarny słoń to skrzyżowanie Czarnego Łabędzia – mało prawdopodobnego, nieoczekiwanego zdarzenia o ogromnych konsekwencjach – i słońca w pokoju – problemu powszechnie widocznego dla wszystkich, ale takiego, którym nikt nie chce się zająć”<sup>13</sup>.*

Można więc przyjąć warunkowo, że pojęcie Czarny słoń jest wypadkową pojęć Czarny łabędź i Szary nosorożec.

Na pełniejszą, bardziej kompleksową analizę czynników kryzysogennych pozwala koncepcja, zaproponowana przez dwóch badaczy, Sardara i Sweeney’a, którzy opracowali triadę postnormalnych determinantów rozwoju świata w XXI wieku. W swoim artykule z 2015 r. „Trzy jutra postnormalnych

10 Pojęcie „antykruchosc” Taleb wprowadził w swojej kolejnej książce: Taleb N.N., Antifragile. Things that gain from disorder, Random House, 2014; Tłumaczenie na język Polski: Taleb N.N., Antykruchosc. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy, Wyd. Zysk i S-ka, 2020.

11 Mączyńska E., Czym jest „Czarny łabędź”?, Gazeta SGH, [data dostępu: 20/05/2020].

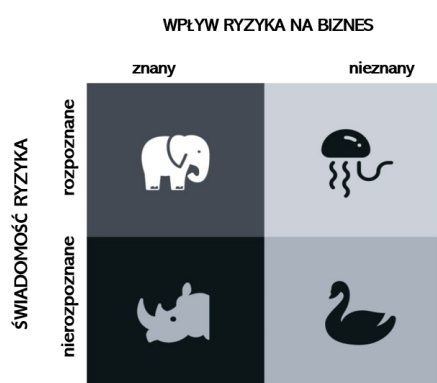
12 Koncepcja ta jest szerzej rozwinięta w książce z 2016 r.: Wucker M., The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore, Macmillan Publishers, 2016.

13 Friedman T.L., How We Broke the World, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/05/30/opinion/sunday/coronavirus-globalization.html?referringSource=highlightShare>, [data dostępu: 7/02/2024].

czasów”<sup>14</sup>, autorzy proponują stosunkowo prosty schemat myślowy, który można wykorzystać w planowaniu i w procesach poprawy zdolności przewidywania przyszłości. I tak, koncepcja Sardara i Sweeney’a wychodzi poza rozumienie ryzyk jako czarnych łabędzi i wprowadza kolejne pojęcia: „Czarna meduza” (ang. Black jellyfish) oraz „Biały słoń” (ang. White elephant)<sup>15</sup>.

Czarne meduzy to określenie na nieprzewidziane skutki wynikające ze znanych ryzyk. Wiele zjawisk, które wydają nam się znane i rozumiane, okazują się bardziej złożone, a ich konsekwencje znacznie ostrzejsze, niż początkowo oczekiwano. I choć możliwa jest predykcja ryzyka wystąpienia takich zjawisk, to cechą Czarnej meduzy jest fakt, że przynosi dużo większe i bardziej rozległe skutki niż szacowano. Pojęcie to przyjęło się w środowiskach analityków ryzyka po zdarzeniu, jakie miało miejsce w szwedzkiej elektrowni atomowej, w której znajduje się jeden z największych reaktorów jądrowych na świecie. W 2013 roku, ogromne skupisko meduz zmusiło elektrownię Oskarshamn do zamknięcia w wyniku zatkania rur doprowadzających zimną wodę do turbin. Operatorzy elektrowni musieli rozbiorzyć reaktor nr 3 po tym, jak w rurach uwięziono tony czarnych meduz. I choć to zagrożenie było znane, a ryzyko szacowane przez biologów morza było wysokie, to nikt nie spodziewał się takich rozmiarów katastrofy<sup>16</sup>.

Białe słonie w omawianej koncepcji to zjawiska znane, rozpoznane z określonym ryzykiem i o oczywistych skutkach, ale trudne do rozwiązania (uniknięcia) z przyczyn najczęściej emocjonalnych. O białych słoniach mówi się w przypadkach związanych z uświadomionym ryzykiem negatywnych skutków zdarzeń czy decyzji, które jednak są kontynuowane pomimo tego ryzyka i konsekwencji. Biały słoń to najczęściej emanacja niezbyt trafionych inwestycji, z których trudno się wycofać z powodu już poniesionych nakładów. Takie decyzje inwestycyjne są często kontynuowane by zapobiec tzw. kosztom utopionym wielkich rozmiarów, lub z uwagi na np. brak woli decydenta na dostrzeżenie negatywnych skutków. Jednym z ostatnich, bardzo klarownych przykładów oddziaływania Białego słonia jest polityka banków centralnych wobec inflacji, która ujawniła się w drugiej połowie 2021r. Banki centralne przez długi czas ignorowały tę tendencję i stwierdzały, że takie środowisko inflacyjne ma charakter przejściowy. To dlatego banki zbyt późno rozpoczęły podwyżki stóp procentowych i wywołały eskalację kryzysu inflacyjnego.



Rys. 1. Matryca rodzajów ryzyka – menażeria ryzyka.

Źródło: Creatures of Risk, <https://achievia.mv/creatures-of-risk/>, [data dostępu: 5/01/2024].

14 Sardar Z., Sweeney J.A., The Three Tomorrows of Postnormal Times, [w:] Future, 75/2016, s. 1-13.

15 Biały słoń, jest również nazywany „słoniem w pokoju”, np.: Risk safari animals, <https://www.corphedge.com/blogs> [data dostępu: 31/01/2024].

16 Jellyfish clog pipes of Swedish nuclear reactor forcing plant shutdown, <https://www.theguardian.com/world/2013/oct/01/jellyfish-clog-swedish-nuclear-reactor-shutdown>, [data dostępu: 31/01/2024].



Zaproponowane pojęcia systematyzujące ocenę skali i rodzaju różnych zagrożeń jako czynników potencjalnie kryzysogennych można przedstawić w kontekście pomiaru świadomości ich ryzyka i wpływu. Takie podejście pozwala na stworzenie matrycy logicznej, zaprezentowanej na rys. 1. To podejście proponowane dzisiaj przez konsultantów i analityków z obszaru zarządzania ryzykiem pozwala uporządkować kategorie ryzyka w oparciu o dwie zmienne. Pierwsza to stopień świadomości ryzyka danego zdarzenia, druga to skala jego wpływu na biznes czy gospodarkę.

## WSPÓŁCZESNE TRENDY JAKO ZAPALNIKI KRYZYSÓW

Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie antykryzysowe wymagają antycypacji i zrozumienia wyzwań przyszłości w kontekście megatrendów i trendów z przeróżnych obszarów i dziedzin życia społeczno – gospodarczego. Ich analiza ma na celu identyfikację kluczowych czynników, zjawisk, zdarzeń, technologii i tendencji wspierających lub hamujących rozwój gospodarek w przyszłości. Jedną z wysoko użytecznych metod badania trendów i ich oddziaływania na gospodarkę i społeczeństwa jest tzw. mapowanie trendów.

Procedurę taką wykorzystuje model Infuture Institute<sup>17</sup>, który starannie agreguje najważniejsze kierunki zmian we wszystkich istotnych obszarach: w społeczeństwie, w środowisku, w technologii, w sferach regulacyjno-prawnych, w gospodarce. Najnowsza, szósta już edycja analizy trendów (z 2023 roku) definiuje 5 megatrendów, do których przypisanych zostało 50 trendów (rys. 2).

Za najistotniejsze czynniki kryzysogenne uznać należy:

**megatrend nr 1: Multipolaryzacja świata** -oznaczająca utratę spójności społecznej, która skutkuje konfliktami i brakiem zrozumienia na wielu frontach. Wśród trendów, jakie przypisano jej w różnym ujęciu czasowym, można zauważyć kilka niepokojących kierunków, takich jak:

- antynauka<sup>18</sup>,
- deglobalizacja i hiperlokalność,
- antydemokracja,
- antytech<sup>19</sup>,
- osamotnienie,
- rozczarowanie demokracją,
- digitalizacja konfliktów
- druga zimnowojna,
- polaryzacja społeczna,
- nierówności cyfrowe.

**megatrend nr 2: Świat lustrzany** – jako koncepcja zakładająca, że świat cyfrowy powinien być idealnym odwzorowaniem świata fizycznego. W tym megatrendzie najbardziej niepokoją:

- walka o technosuwerenność,

<sup>17</sup> Wpływ trendów na cele zrównoważonego rozwoju, <https://infuture.institute/mapa-trendow/> [data dostępu: 12/12/2023]

<sup>18</sup> Trend, który nasila się na skutek rozprzestrzeniania się i umacniania teorii spiskowych, dezinformacji i fakenewsów.

<sup>19</sup> Trend nawiązujący do postawy silnego sprzeciwu wobec dużych firm technologicznych i ich negatywnego wpływu na funkcjonowanie jednostek i społeczeństw.

- ekonomia metawersum<sup>20</sup>,
- implementacja generatywnej AI<sup>21</sup>,
- nierówności cyfrowe.

**megatrend nr 3:** Zmiany demograficzne – objawiające się współcześnie takimi negatywnymi trendami jak:

- zalpha (styk pokolenia alpha i generacji Z),
- starzenie się społeczeństwa – srebrne tsunami,
- migracje,
- depopulacja,
- osamotnienie.

**megatrend nr 4: Bioera** - raczkujący megatrend, który obejmuje ingerencję technologii w organizmy biologiczne i naturę tak, by spełniały oczekiwania człowieka. Przekłada się to na takie trendy jak m.in.:

- bezkodowość<sup>22</sup>,
- hodowanie w laboratorium,
- edytowalną naturę,
- bioarchitektura<sup>23</sup>
- bioinfrastruktura<sup>24</sup>

**megatrend nr 5: Symbiocen** symbolizujący zmianę podejścia antropocentrycznego na ekocentryczne, czyli skoncentrowane na całym ekosystemie. Wśród wiodących trendów można tu zauważyć:

- rezyliencję<sup>25</sup>,
- kryzys surowcowy,
- dobrostan psychiczny,
- circular economy – gospodarka obiegu zamkniętego.

Model Infuture Institute został wykorzystany do stworzenia poniżej zaprezentowanej autorskiej mapy trendów globalnych (rys. 2), które same w sobie mogą stanowić ryzyka o charakterze opisywanych wcześniej pozycji menażerii ryzyka w trzech obszarach: gospodarki, społeczeństwa oraz przestrzeni i środowiska. Mapa ta jest modelem konceptualizacyjnym, pozwalającym na kompleksową analizę najistotniejszych trendów globalnych w dwóch perspektywach czasowych:

- Perspektywa krótkoterminowa – do 7 lat - aktualnie wiodące trendy, wymagające pilnych reakcji,

---

<sup>20</sup> Trend nawiązujący do rozwoju gospodarczego związanego z wprowadzaniem koncepcji Metawersum. Ekonomia metawersum dotyczy zarówno rozwoju gospodarki wewnątrz cyfrowego Świata (posiadanie, Sprzedawanie, własność, koszty, nieograniczony wzrost, nowe waluty, blockchain, NFT), jak i zmian gospodarczych w świecie fizycznym na skutek wprowadzania i upowszechniania się nowych technologii związanych z budową metawersum.

<sup>21</sup> Trend odnoszący się do przejmowania przez generatywną AI pracy kreatywnej, czyli obszaru, który do tej pory zarezerwowany był wyłącznie dla ludzi.

<sup>22</sup> Trend, zgodnie z którym aplikacje i inne rozwiązania informatyczne mogą opracowywać osoby bez kompetencji programistycznych.

<sup>23</sup> Koncepcja takiego projektowania systemów ludzkich, które są zintegrowane z naturalnymi ekosystemami, a jednocześnie w pełni funkcjonalne i estetyczne.

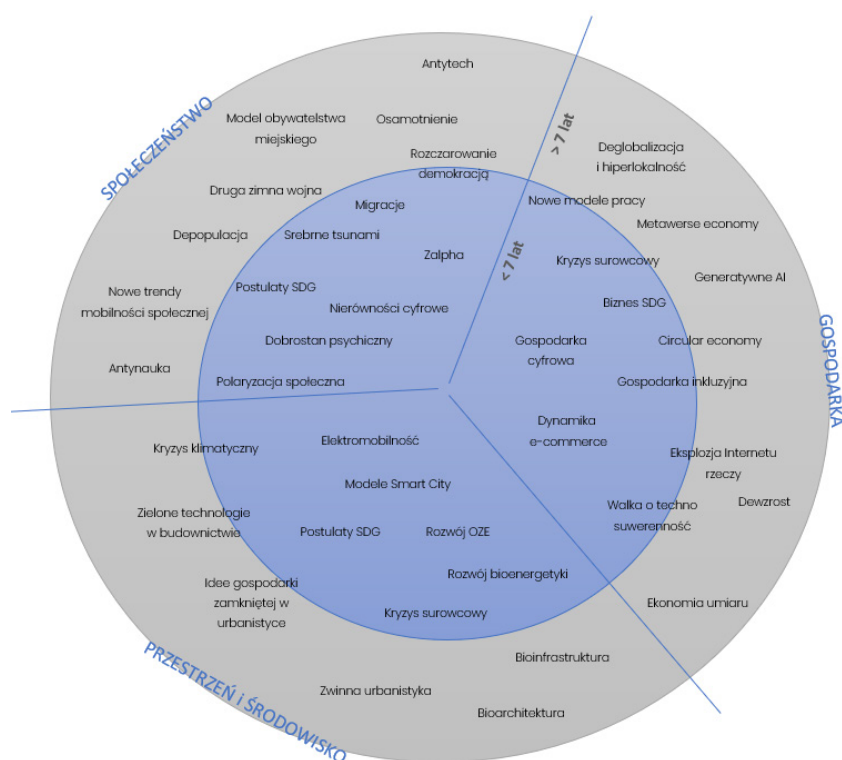
<sup>24</sup> Trend mówiący o łączeniu elementów biologicznych (infrastruktura zielona) z tymi stworzonymi przez człowieka (infrastruktura szara).

<sup>25</sup> Zdolność (organizacji, społeczeństw, rządów, jednostek) do szybkiego adaptowania się do zmian zachodzących w świecie.

- Perspektywa średnio- i długoterminowa – powyżej 7 lat – wkrótce wiodące trendy, wymagające antycypacji i przygotowania reakcji na przyszłość.

Wiele z opisywanych powyżej trendów ma charakter szarych nosorożców, czarnych lub białych słoni, tj. zjawisk o stosunkowo wysokim prawdopodobieństwie zaistnienia w perspektywie badanych horyzontów czasowych, a jednak aktualnie zaniedbywanych, lub ignorowanych z uwagi na interesy poszczególnych grup społecznych czy grup politycznych. Wśród najistotniejszych i potencjalnie najgroźniejszych dla świata nosorożców czy słoni wymienić należy: kryzys klimatyczny i jego konsekwencje, depopulację i starzenie się społeczeństwa (szczególnie na kontynencie europejskim); przeludnienie (poza Europą) i ruchy migracyjne; niekontrolowany rozwój technologii cyfrowych, w tym generatywnej sztucznej inteligencji i ekonomii metawerse, a także zagrożenia związane z konfliktami zbrojnymi i trendem „drugiej zimnej wojny”. Nie mniej istotnymi nosorożcami lub słoniami są trendy społeczne, takie jak postawy antydemokratyczne i rozczarowanie demokracją, sprzyjające wzrostowi populizmu, ale także problemy społeczne związane z nierównościami ekonomicznymi czy cyfrowymi. Odrębną grupę zagrożeń stanowią te związane z trendami gospodarczymi, jak deglobalizacja i wzrost znaczenia rynków lokalnych, postulaty ekonomii cyrkularnej i ekonomii umiaru oraz tendencje dewzrostowe.

Rys. 2. Mapa trendów globalnych według stanu na rok 2024



Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu Infuture Institute. <https://infuture.institute/mapa-trendow/> [data dostępu: 08/04/2024].



## **RYZYKA KRYZYSÓW W OPINII KADR MENEDŻERSKICH**

Tylko nieliczne kwestie spośród rozpatrywanych w mapie trendów zwracają uwagę przedstawicieli kadr menedżerskich respondowanych w prezentowanym badaniu. W ich wypowiedziach dominują w zasadzie trzy zagrożenia. Są to troski dotyczące problematyki klimatycznej, kryzysu energetycznego oraz wątki geopolityczne i polityczne. Oznacza to dość selektywne podejście do analizy ryzyk i zagrożeń, albo – w gorszym scenariuszu - niedostrzeganie innych poza tymi wiodącymi i dominującymi w przestrzeni publicznej. W opiniach menedżerów brak na przykład odniesień do bardzo istotnych problemów demograficznych, technologicznych czy tych związanych z procesami i trendami społecznymi i ich wpływami na rynki pracy. Uwzględniając ten deficyt, poniżej zaprezentowano najistotniejsze poglądy respondowanych menedżerów.

Ważny kontekst kryzysu klimatycznego przedstawia w swojej opinii R. Chęciński, który eksponuje znaczenie skutków tego kryzysu dla gospodarki polskiej:<sup>26</sup>

*„...Zjawiskiem, które też już w zasadzie obserwujemy to wzrost ekstremalnych sytuacji pogodowych spowodowanych ocieplaniem się klimatu. Gwałtowne ulewę, na przemian z długimi okresami suszy będą coraz częściej występowały i to w różnych regionach świata, w tym i w Polsce. Najbardziej negatywnie będzie to wpływało na różne uprawy w naszym kraju. Udział sektora rolniczego w PKB jest stosunkowo niewielki, jednak wzrost cen żywności związany z niedoborami produktów rolnych szybko przełoży się na wzrost inflacji.*

*Jednym z narzędzi do walki ze zmianami klimatycznymi i odwrócenia tego trendu jest w Unii Europejskiej coraz większa presja ekonomiczna na emitentów CO<sub>2</sub>. Kolejne sektory gospodarki muszą wykupywać prawa do emisji i zwiększać koszty działalności. Np. od 01.01.2024 do tej grupy dołączono przewozy morskie, które zostały obłożone tym obowiązkiem. W konsekwencji, nastąpi wzrost kosztów transportu za który zawsze i tak płaci ostateczny konsument. Ponieważ tylko Unia Europejska wprowadziła taki mechanizm, a cała reszta świata funkcjonuje po staremu, to wynikiem tego będzie relatywny spadek kosztów produkcji poza EU i obniżony wzrost gospodarczy na naszym kontynencie ale i w Polsce, jako część wspólnoty”.*

Ciekawą opinię przedstawia również B. Pińkowski, który z kolei wiąże problem zmian klimatycznych oraz konfliktów geopolitycznych z kryzysem energetycznym:<sup>27</sup>

*„...Już dziś wiemy, jakie skutki wywołuje brak dbałości o ekosystem i brak zdecydowanych działań w zakresie gospodarek zrównoważonych ekologicznie. Wśród największych trucicieli mamy przedstawicieli naszego kraju - w tym na pierwszym miejscu Elektrownię Bełchatów. Nasi zachodni sąsiedzi Niemcy, mają wśród 10 największych trucicieli większość. Czy robimy naprawdę wszystko aby temu zaradzić ?*

*Przywołany przeze mnie kontekst ekologiczny jest wstępem do drugiego zdefiniowanego przeze mnie „szarego nosorożca” jakim jest możliwy kryzys energetyczny, którego przedsmak mieliśmy na starcie rosyjskiej agresji na Ukrainę. Dla mnie zarówno jeden jak i drugi „rezonują ze sobą”. Jeden może być rozwiązaniem drugiego i odwrotnie. Tak więc gospodarki europejskie uzależnione od ropy i gazu doświadczyły już czasów, kiedy Rosja zakręciła przysłowiowy „kurek z ropą i gazem”.*

26 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa R. Chęcińskiego.

27 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa B. Pińkowskiego.

*Nie jesteśmy w stanie zapewnić tyle energii – notabene produkowanej z trującego nas węgla - aby mówić o względnym poziomie bezpieczeństwa energetycznego. Mijają lata i rządzący naszym krajem nie wyciągnęli wniosków z posiadania przez 10 krajów ( 9 spoza Europy ) i Rosję „monopolu” . Nie pomagają również wybuchające z dość spora częstotliwością konflikty bliskowschodnie znane Nam od dziesięcioleci. Od pierwszej i drugiej wojny w Zatoce Perskiej po obecną sytuację w strefie gazy w ramach konfliktu Izraelsko – Palestyńskiego, które mogą skutkować mniejszą podażą ropy. W grudniu 2023 pokłosem tego konfliktu był wstrzymany ruch statków w basenie Morza Czerwonego. Brak możliwości transportu morskiego oznacza nie mniej niż – podwyżki cen paliw przez zachwiany łańcuch dostaw a gospodarka oparta w większości o transport drogowy odczuje to znacząco. Nie jesteśmy na to kolejny raz przygotowani”.*

**Ten sam autor odnosi się też krytycznie do istotnych zapóźnień Polski w procesach transformacji energetycznej i ostrzega przed konsekwencjami tego, tak dla gospodarki, jak i dla społeczeństwa:<sup>28</sup>**

*„...Osiem ostatnich lat to stracony czas, w tym czasie rządzący naszym krajem blokowali KPO, w którym zaplanowano 5 miliardów euro na program RePowerEU, który z założenia ma wspierać transformację energetyczną i uniezależnienie się energetyczne naszego kraju od Rosji. Rządzący usprawiedliwili się przyzwoleniem społecznym - zatem i my jesteśmy winni takiemu stanowi rzeczy bo władzę zdobywa się w wyborach powszechnych, a Polacy nie lubią nakazów czy wytycznych, przecież „nie będzie Nam Unia Europejska mówiła co mamy robić i czym palić w piecu!” Bez zmiany nawyków, bez odpowiedzialnego podejścia, bez promowania postaw proekologicznych nie okiełznamy „szarych nosorożców” w postaci możliwych katastrof ekologicznych i zubożenia zasobów naturalnych”.*

**Ważny aspekt kryzysu klimatycznego, autorsko nazwany „nosorożcem przezroczystym jak woda” wyeksponował kolejny przedstawiciel zaproszonych do debaty menedżerów. M. Szmyt alarmuje tak w sprawie niedoborów wody:<sup>29</sup>**

*„Być może ten nosorożec jest tak idealnie szary, że aż przezroczysty. I przez to bez problemu wtapia się w tło. Na co dzień większość z nas go nie dostrzega, zwłaszcza w naszej części świata. (...) Ziemia to przecież nadal ta słynna na całą galaktykę błękitna planeta, w ponad 70 procentach pokryta wodą. A Polsce bardzo daleko do rozpalonych słońcem pustyń Sahary. A jakie są fakty? Na Ziemi przeważa woda słona. Ta słodka, zdatna do picia, stanowi tylko 2,5 procent całej wody na Ziemi. I w większości zmagazynowana jest w lodowcach i śniegu Antarktyki. Jedynie 0,6 procent wody na Ziemi nadaje się do picia. Ale nawet tyle powinno wystarczyć, by zaspokoić globalne zapotrzebowanie. W skali świata wykorzystuje się ok. 17 procent odnawialnych zasobów słodkiej wody. Tzw. stres wodny nie powinien więc nas dotykać. Tak by było, gdyby zasoby wody były rozmieszczone równomiernie i wykorzystywane racjonalnie. W większości regionów świata – zgodnie z danymi ONZ – możliwości zaspokojenia zapotrzebowania na słodką wodę w ostatnich latach istotnie się zmniejszyły. Sytuację pogarszają coraz gwałtowniej odczuwalne zmiany klimatyczne. Poziom bezpieczeństwa wodnego w wielu miejscach na świecie już osiągnął wartości krytyczne lub nawet je przekroczył. Tak jak w Afryce Północnej, gdzie roczny pobór słodkiej wody jest wyższy niż jej odnawialne zasoby. Deficyt wody grozi też Azji Środkowej (roczny pobór 88*

28 tamże

29 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Szmyta.

procent zasobów odnawialnych) czy Azji Południowej (71 procent).

Polska to jeden z krajów, który ma najmniejsze odnawialne zasoby wody pitnej w Europie. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego zajmuje pod tym względem 24 miejsce w Unii Europejskiej. Wyprzedza tylko Czechy, Cypr i Malte<sup>29</sup>.

**W końcu, dość ciekawy aspekt prezentuje M. Spieler – Janicka, która w katalogu ważnych nosorożców uwzględniła również problem kryzysów surowcowych. Autorka ta porusza problem niebezpieczeństw związanych z niedoborami metali rzadkich:<sup>30</sup>**

*„...Już dziś dużo dyskutuje się w temacie zakłóceń w światowej produkcji wywołanych niedoborem metali rzadkich. Świat może stanąć wobec niedoboru litu już w roku 2025. Są to bardzo niedobre prognozy gdy podejmowane są działania w stronę zielonej transformacji. Dla większości instalacji odnawialnych źródeł energii, a także dla pojazdów elektrycznych jest to pierwiastek niezbędny do funkcjonowania. Globalne rynki będą musiały zmierzyć z również z niedoborem miedzi, która podobnie jak lit jest kluczowym elementem transformacji energetycznej i elektromobilności. Możliwe, że problem ten będzie trawił globalną gospodarkę aż do końca obecnej dekady. Kryzys podaży w metali może być czynnikiem proinflacyjnym, który zmusi banki centralne do utrzymania jeszcze przez długi czas jastrzębiej polityki monetarnej (tj. dbanie o niską inflację i utrzymywanie stóp procentowych na wyższych poziomach)”.*

**Innym wątkiem eksponowanym przez respondowanych menedżerów jest problematyka konfliktów geopolitycznych. Cytowany już R. Chęciński zwraca uwagę na konsekwencje eskalacji wojny w Ukrainie:<sup>31</sup>**

*„... W ciągu najbliższych dziesięciu lat można spodziewać się przynajmniej kilku „szarych nosorożców”. Dostyc oczywistym jest dalsza eskalacja konfliktu z Rosją, która przy braku wsparcia dla Ukrainy od świata zachodniego może pokonać mniejszego sąsiada i konflikt następnie przeniesie się na inne państwa postsowieckie, takie jak Mołdawia, czy Białoruś. Konflikt w odniesieniu do Polski i innych państw NATO będzie miał z pewnością charakter wojny hybrydowej, która już się toczy, ale może przybrać bardziej radykalne formy. Pytaniem jest czy upadek Ukrainy, rozszerzenie się konfliktu i nasilenie wojny hybrydowej będzie miał wpływ na gospodarkę polską. Uważam, że tak, ponieważ taka sytuacja będzie się wiązała z podwyższonym ryzykiem inwestycyjnym w naszym kraju, szczególnie we wschodniej części. Działania zbrojne tuż przy granicy, czy też graniczenie z państwem niestabilnym sprawia, że także stabilność w naszym kraju może być postrzegana przez rynki finansowe jako zagrożona i w konsekwencji inwestycje będą obciążone większym ryzykiem. Może to spowodować chociażby odpływ kapitału z Polski, mniej inwestycji, szczególnie tych zagranicznych, lub wręcz wycofanie się. Jest to perspektywa, która z pewnością negatywnie odbiła się na kondycji naszej gospodarki”.*

**Jeszcze bardziej czarny scenariusz zarysowuje M. Bartoszewicz, który rozpatruje opcję rozszerzenia wojny w Ukrainie na inne kraje, w tym członków NATO:<sup>32</sup>**

30 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Spieler - Janickiej.

31 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa R. Chęcińskiego.

32 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Bartoszewicza.

„...Kolejnym przykładem szarego nosorożca o globalnym wymiarze mógłby być atak Rosji na państwo NATO. Byłby to precedens na skalę światową, gdyż od powstania paktu północnoatlantyckiego takie zdarzenie nie miało miejsca. Agresywna polityka Rosji oraz jej sprzymierzeńców wobec państw Europy wschodniej oraz środkowo-wschodniej może rodzić przypuszczenia o potencjalnym ataku w przyszłości. Zdarzenie takie byłoby tragiczne w skutkach dla zaatakowanego kraju i skutkowałoby spadkiem wartości lokalnej waluty oraz odpływem zagranicznych inwestorów. Gdyby atak odbył się na państwo ze strefy Euro, miałoby to wpływ na całą Unię Europejską. Oprócz tego skutkowałoby to uruchomieniem artykułu 5 paktu północnoatlantyckiego, czyli zaangażowanie wszystkich państw NATO w wojnę. Konsekwencji ekonomicznych w tym wypadku nie da się przewidzieć, natomiast można się spodziewać ich długofalowości i wielowarstwowości”.

Również M. Spieler – Janicka wyraża obawy o kryzysogenność aktualnie eskalujących konfliktów geopolitycznych i ich możliwe skutki dla gospodarki światowej:<sup>33</sup>

„... Konflikt między Izraelem a Palestyną trwa nieustannie od połowy XX wieku. Wybuch wojny w październiku 2023 roku między Izraelem a Hamasem był kolejnym jego zaostrzeniem. Nikt nie przypuszczał wtedy, że w odwecie na Izrael, jemeńscy wojownicy Huti, rozpoczną blokadę handlu na Morzu Czerwonym. Szacuje się, że przez Morze Czerwone i Kanał Sueski przechodzi ok. 12% światowego handlu i duża część wymiany między Europą a krajami Dalekiego Wschodu, głównie z Chinami. Nikt obecnie nie jest w stanie oszacować, jak duży wpływ na wzrost cen dóbr i usług będzie miało wstrzymanie żeglugi przez Kanał Sueski i czy będzie to trend krótko czy długotrwały. Dłuższa blokada tego szlaku żeglugowego wywoła również wzrost cen ropy naftowej i paliw, które płyną Kanałem Sueskim np. z Arabii Saudyjskiej do Europy. Cieśniną Bab al-Mandab, gdzie dochodzi do ataków ze strony Huti, przepływa ok. 20 proc. światowego zużycia ropy i gazu”.

## POSTULATY DEWZROSTU A POLITYKA GOSPODARCZA

Pojęcia „dewzrost” lub „postwzrost” (ang. ‘degrowth’, ‘postgrowth’) stosowane są do określenia współczesnego konceptu filozoficznego i w pewnym sensie naukowego, zainicjowanego przez silny ruch społeczny, postulujący świadome, zamierzone spowolnienie wzrostu gospodarczego w celu ochrony kondycji ekologicznej planety. W swoim najbardziej radykalnym podejściu, nurt dewzrostu postuluje nawet całkowite zahamowanie wzrostu gospodarczego i ustanawia to warunkiem koniecznym dla powstrzymania kryzysu planetarnego wywołanego paradygmatem ciągłej ekspansji gospodarczej i narastającego hiperkonsumpcjonizmu<sup>34</sup>.

Dewzrost zatem to nowy paradygmat myślenia o gospodarce, który ma oznaczać, że celem cywilizacji w XXI wieku powinno być kontrolowane i sprawiedliwe zmniejszenie globalnego poziomu zużycia zasobów do takich poziomów, które z jednej strony nie będą naruszać ograniczeń planety, a z drugiej zapewnią wszystkim możliwość dobrego życia<sup>35</sup>. I choć takie podejście wydaje się być trochę naiwne i jednocześnie sprzeczne wewnętrznie, to stało się podstawą rozwoju wielu badań naukowych, które obfitują w nowe teorematy dewzrostowe. Ostatni przegląd tych badań wyróżnia

33 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Spieler - Janickiej.

34 Demaria, F., Schneider, F., Sekulova, F., & Martinez-Alier, J. What is degrowth? From an Activist Slogan to a Social Movement. *Environmental Values*, 22(2/2013), s. 191–215.

35 Skrzypczyński R., Co to jest postwzrost?, <https://postwzrost.pl/co-to-jest/> [data dostępu: 5/02/2024].

trzy główne perspektywy dewzrostu, które można określić jako: (1) ekologiczną, (2) społeczną oraz (3) kulturową<sup>36</sup>.

W wymiarze ekologicznym dewzrost wskazuje na fakt, że zużycie zasobów w ramach globalnej gospodarki musi mieścić się w przestrzeni wyznaczonej ograniczeniami planety – co było jak dotąd w dużej mierze ignorowane przez ekonomię głównego nurtu. Współczesna polityka gospodarcza musi zatem uznawać zasady tzw. ekonomii ekologicznej, która rozwinęła się w wielu ciekawych nurtach, np. ekonomii umiaru czy ekonomii obwarzanka<sup>37</sup>.

Drugi wymiar koncepcji dewzrostu – społeczny - wyraźnie postuluje sprawiedliwość społeczną zarówno w skali poszczególnych społeczeństw, jak i w skali globalnej. Sprawiedliwość społeczna nie dotyczy jednak tylko globalnego dostępu do zasobów, chodzi również o walkę ze zjawiskiem pogłębiających się nierówności ekonomicznych i zróżnicowanymi standardami życia pomiędzy Globalną Północą, a Globalnym Południem.

Niestety, postulat ekologiczny dewzrostu sam w sobie pozostaje w istotnej kolizji z wymiarem społecznym koncepcji dewzrostowej. Przecież jeśli, zwłaszcza w krajach Globalnego Południa nadal rejestruje się bardzo wysokie odsetki żyjących w materialnym ubóstwie nie pozwalającym na realizację podstawowych potrzeb życiowych, to postulat wyhamowania wzrostu gospodarczego sam w sobie może generować pogłębianie się tych problemów i nierówności dochodowych. Przecież do zapewnienia takim osobom możliwości dobrego życia konieczne jest zużycie fizycznych zasobów, a zatem wzrost?

Poza wymiarem „ekologiczno-ekonomicznym” i „społeczno-politycznym” dewzrost postuluje także głębszą przemianę w sferze kulturowej. Hegemonia wzrostu nie przejawia się bowiem tylko w postaci dążenia do wzrostu PKB danego kraju, ale także w naszym codziennym życiu, które w coraz większym stopniu podlega logice rynku i produktywności. Dewzrost zauważa, że postępujące utowarowienie i konsumpcjonizm prowadzą do atomizacji społeczeństwa, które ze wspólnoty politycznej zamienia się w zbiór pasywnych konsumentów/ek. Oddanie kolejnych sfer życia „wolnemu rynkowi” i logice akumulacji kapitału prowadzi do prekaryzacji pracy, eksploatacji osób wykonujących pracę nieodpłatną (przede wszystkim kobiet, na barki których zrzuca się prace opiekuńcze i domowe), utraty stabilności warunków życiowych (np. przez niebotyczny wzrost cen mieszkań), a przy tym wytworzenie sztucznego poczucia niedoboru poprzez nakręcanie spirali konsumpcjonizmu. Jednocześnie, wbrew obietnicom neoliberalizmu, wzrost nie przekłada się automatycznie na eliminację biedy, a bez regulacji prowadzi do pogłębiania się nierówności społecznych i eksploatację „zasobów ludzkich” ponad siły i godność. Ruch dewzrostu sprzeciwia się takiemu paradygmatowi „rozwoju” niezależnie od środowiskowych barier dalszego wzrostu – choć zauważa, że za oboma tymi problemami stoi kulturowe przyzwolenie na nierówności, dominację i wyzysk<sup>38</sup>.

Dewzrost jest zatem koncepcją wielowymiarową i wielopoziomową, gdyż postuluje zmiany zarówno na poziomie jednostkowym, jak i politycznym (od skali lokalnej aż po globalną). W takim rozumieniu, postulaty dewzrostu domagają się dzisiaj zintegrowanych zmian w praktyce polityki

36 tamże

37 Idea Kate Raworth nazwana została - jak wskazuje tytuł jej książki - ekonomią obwarzanka. Raworth K., *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej 2021.

38 Skrzypczyński R., *Co to jest postwzrost...*, op. cit.



gospodarczej na świecie. Wydaje się, że dewzrostowy nurt, nawołujący do zrównoważonego społecznie, gospodarczo i ekologicznie rozwoju świata odrzuca mechanizm rynkowy - totem gospodarki liberalnej jako zawodny, ale także uznaje interwencjonizm państwowy za zbyt słaby i obciążony wiecznym prymatem interesu politycznego nad interesem ekonomicznym i społecznym. Tymczasem dla realizacji idei dewzrostu konieczna jest solidarna, globalna odpowiedzialność. Cecha ta czyni - przynajmniej aktualnie - całą koncepcję dość utopijną. Przecież egzekucja postulatów dewzrostowych musiałaby być wdrażana paralelnie przez wszystkie kraje i rządy. Ten warunek wydaje się być dzisiaj niemożliwym do spełnienia. Wystarczy przywołać tutaj chociażby silne protesty i narastanie ruchów sprzeciwu wobec prób wdrożenia proekologicznych reform w UE (np.: ruch żółtych kamizelek we Francji, protesty rolników, sprzeciw sektora górnictwa. itp.).

Nie dziwi więc stosunkowo duży sceptycyzm wobec paradygmatu dewzrostowego. Towarzyszy mu jednocześnie obawa o to, czy nowa dewzrostowa polityka regulacyjna będzie - po pierwsze - powszechna, czyli egzekwowana we wszystkich krajach, a po drugie - konsekwentna i adekwatna wobec wyzwań współczesności. Pojawiają się też inne zagrożenia, na przykład związane z odejściem od dominującej we współczesnym świecie doktryny liberalnej. Bardzo interesujący pogląd w tej sprawie przedstawia A. Burdziak, który twierdzi:<sup>39</sup>

*„... Jedyną, mającą prawo bytu i mogącą stawić czoła wyzwaniom współczesnej gospodarki w najbliższych latach polityką gospodarczą wydaje się być liberalizm lub polityki od niego pochodne. Zdawać sobie należy jednak sprawę z tego, że odgrywanie przez państwo roli „stróża nocnego” nie jest już takie proste jak wcześniej. Należałoby się więc zastanowić jakie wyzwania stoją obecnie przed państwami czy wspólnotami międzynarodowymi. Większość państw prowadzących politykę gospodarczą, którą dla uproszczenia możemy nazwać liberalną, działa na zasadzie ustawodawczego regulowania zachowań jakie w obrębie działań gospodarczych wolnorynkowych są dopuszczalne. Co za tym idzie, każda decyzja ustawodawcza powinna być przygotowana i zabezpieczać jak najwięcej możliwych wariantów zachowań z zakresu o jakim stanowi. Mając na uwadze dynamikę rynku oraz wszechobecny dostęp do informacji i trendów z całego świata niemożliwym wręcz staje się zabezpieczenie każdej nowej gałęzi rynku, uwzględniające wszelkie możliwe scenariusze na czas poprzez wprowadzenie racjonalnie sformułowanego przepisu. Jak zatem państwa radzą sobie z tym problemem? Może zasadniej zapytać czy sobie radzą? (...)A może rację miałby i w tym przypadku Milton Friedman, który twierdził że „Rządowe rozwiązania problemów są zwykle równie złe jak same problemy?”*

Uwzględniając powyższe argumenty dotyczące sceptycyzmu i obaw wobec idei dewzrostu, jako doktryny przyznającej rządowi decydującą (nawet większą niż w dotychczas znanym interwencjonizmie) rolę w gospodarce, w niniejszym artykule proponuje się ideację nowego podejścia, nazwanego „postliberalizmem dewzrostu”. Postliberalizm dewzrostu miałby akcentować znaczenie wspólnej wartości, jaką jest ekologiczna kondycja ziemi oraz sprawiać, żeby gospodarki w skali globalnej opierały się na współpracy i solidarności, a nie tylko na konkurencji i indywidualizmie. Jednocześnie, postliberalizm dewzrostu nie ma odrzucać ideologii wolności gospodarczej i społecznej, odwrotnie, ma ją gwarantować dla wszystkich, również w kontekście wolności życia w świecie wolnym od

39 Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa A. Burdziaka.

zagrożeń ekologicznych. Jako taka, koncepcja postliberalizmu dewzrostu domaga się dalszej ideacji i doprecyzowania.

---

## EPILOG

---

Przedstawiane w niniejszym artykule megatrendy, trendy i zagrożenia usystematyzowane w postaci tzw. menażerii ryzyk to zdarzenia i zjawiska, które determinują dzisiaj realia światowej gospodarki i jej kurczące się zdolności do rozwoju i poprawy jakości życia na ziemi. Jak wynika z przeprowadzonego w artykule wywodu, gospodarka globalna już w perspektywie najbliższej dekady będzie musiała odpowiedzieć na liczne destymulanty rozwoju, a jednocześnie będzie musiała poddać się postulatowi dewzrostowemu. Świat, który znaliśmy do tej pory, świat goniący za szybkim wzrostem gospodarczym, świat tęskniący za coraz lepszym i bardziej dostatnim życiem, zdaje się przejść do archiwów historii. Kolejne dekady wywołają jedynie wzrost ilościowy i jakościowy ryzyk, a także wzrost niepewności i tym samym podniosą znaczenie i pilność wdrożenia omawianej doktryny dewzrostu. Niestety – jak dotąd – zarówno zagrożenia, jak i postulaty dewzrostu pozostają w fazie idealizacji, a ich zrozumienie i akceptacja są ciągle niepewne. Niepokoić musi fakt, że przedstawiciele młodego pokolenia menedżerów w Polsce w debacie o możliwych czarnych łabędziach czy szarych nosorożcach prezentują dość selektywną postawę i koncentrują się tylko na nielicznych zagrożeniach (głównie na problemach kryzysu klimatycznego i kryzysów geopolitycznych). Jeszcze więcej niepokojów budzi fakt, że respondowani menedżerowie wydają się być zgodni co do potrzeby zmiany myślenia w ekonomii i zwiększenia uwagi wobec problemów społecznych, ekologicznych i politycznych, a jednocześnie pozostają bardzo krytyczni i sceptyczni wobec postulatów zwiększenia roli państwa w gospodarce. To doniesienie ilustruje możliwą dezaprobatę dla zmian w polityce gospodarczej w skali globalnej. Można przypuszczać, z dużym prawdopodobieństwem, że wdrożenie nowych kierunków dewzrostowej polityki regulacyjnej napotka silny sprzeciw różnych grup interesów i uczyni ją trudną i nieskuteczną. To dlatego w niniejszym artykule zaproponowano ideę „postliberalizmu dewzrostu”, jako koncepcji bazującej na upowszechnionej, wielopoziomowej świadomości wyzwań współczesności i przyszłości.

## BIBLIOGRAFIA

1. Creatures of Risk, <https://achievia.mv/creatures-of-risk/>, [data dostępu: 5/01/2024]
2. Demaria, F., Schneider, F., Sekulova, F., & Martinez-Alier, J. What is degrowth? From an Activist Slogan to a Social Movement. *Environmental Values*, 22(2/2013), s. 191–215.
3. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa A. Burdziaka.
4. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa B. Pińkowskiego.
5. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Szmyta.
6. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Spieler - Janickiej.
7. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa M. Bartoszewicza.
8. Fragment eseju nt. Zagrożeń współczesnej gospodarki, autorstwa R. Chęcińskiego.
9. Friedman T.L., *How We Broke the World*, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/05/30/opinion/sunday/coronavirus-globalization.html?referringSource=highlightShare>, [data dostępu: 7/02/2024].
10. Zniekształcenia myślenia: katastrofizacja, <https://www.psychowiedza.com/2014/02/katastrofizacja.html> [data dostępu: 5/02/2024].
11. Mączyńska E., Czym jest „Czarny Łabędź”?, *Gazeta SGH*, 20/05/2020.
12. Nadchodzi kryzys, jakiego świat nie widział? Oto dlaczego dr Zagłada wieszczy finansową apokalipsę, <https://www.money.pl/gospodarka/giedy-nadchodzi-wielki-kryzys-dr-zaglada-wieszczy-finansowa-apokalipse-6841258313185856a.html>, [data dostępu: 20/12/2022].
13. Raport: Wpływ trendów na cele zrównoważonego rozwoju, <https://infuture.institute/mapa-trendow/> [data dostępu: 12/12/2023]
14. Raworth K., *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej 2021.
15. Risk safari animals, <https://www.corphedge.com/blogs> [data dostępu: 31/01/2024].
16. Sardar Z., Sweeney J.A., *The Three Tomorrows of Postnormal Times*, [w:] *Future*, 75/2016, s. 1-13.
17. Skrzypczyński R., Co to jest postwzrost?, <https://postwzrost.pl/co-to-jest/> [5/02/2024].
18. Taleb N.N., *Antifragile. Things that gain from disorder*, Random House, 2014;
19. Taleb N.N., *Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, Wyd. Zysk i S-ka, 2020.
20. Taleb N.N., *The Black Swan. The Impact of Highly Improbable*, Random House Publishing Group, 2007. Tłumaczenie na język Polski: Taleb N.N., *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wyd. Zysk i S-ka, 2020.
21. Wucker M., *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*, Macmillan Publishers, 2016.



---

## **BEWARE, A MENAGERIE OF THREATS AND AN ERA OF DEGROWTH IS COMING**

---

### **Summary**

The presented article is intended to present a systemic approach to assessing the impact of megatrends, trends and threats on the condition and prospects of the global economy in the next two decades. Today, it is certain that we are dealing with a dynamic shrinking of the global ability to develop and improve the quality of life on earth. It is expected that by the middle of the 21st century we will face a series of reptile economic, social, climatic and political crises and shocks, which will directly lead the world into the era of the so-called "degrowth". In the era of deliberate degrowth, the old discourse on the superiority of liberalism over Keynesianism or vice versa loses its meaning. In economic practice, the goal of which is degrowth, the winning trend of economic policy will probably be regulatory policy, which is intended to slow down the rate of economic growth and the rate of exploitation of the resources of the globe and civilization. The main goal of the presented article is to define the postulates of a new policy of economic degrowth against the background of systematizing the threats and challenges of the contemporary world economy using the concept of the "menagerie of risks". A parallel goal is to review the opinions of representatives of the young generation of managerial staff and cite their positions on the most important economic challenges and modifications of contemporary economic policy.

### **Keywords**

Degrowth, postgrowth, black swan, gray rhinos, white elephant, black jellyfish, post-liberalism of degrowth, climate crisis, risks of the global economy

## Start-up'y w świecie VUCA

### Streszczenie

Obecne czasy są dla start-up'ów pełne niepewności. Nieprzewidywalne, niejednoznaczne, złożone warunki funkcjonowania oraz hiperkonkurencja stanowią dla nich ogromne zagrożenie. Muszą one stale uczyć się rozpoznawania i łagodzenia wyzwań jakie niesie ze sobą współczesny świat. W artykule przedstawiono koncepcję VUCA i dostosowanie do niej definicji start-up'u, przeanalizowano w jaki sposób firmy reagują na zmiany otoczenia (jak zmiany te wpływają na ich pozycję na rynku - w jaki sposób ją wzmacniają lub jak je z niego eliminują). Przegląd aktualnej literatury i badań nad start-up'ami pozwalają na wyciągnięcie wniosków jak funkcjonować mają one w trudnych obecnie warunkach, jakich błędów unikać, jak zarządzać gdy pojawiają się zmiany, jakie kompetencje rozwijać i w co inwestować.

### Słowa kluczowe

start-up, VUCA, VUCA Prime

---

## WPROWADZENIE - CZYM JEST VUCA?

---

*„Świat nieustannie się zmienia, co wymaga od nas nie tylko sprawnego odnotowania, ale także zdolności do adaptacji. Tylko w ciągu ostatnich lat obserwujemy rozwój nowych technologii, medycyny, gospodarki, turystyki i nanotechnologii. Otaczamy się danymi i zmiennymi, które wymagają od nas obserwowania, wnioskowania i elastyczności. Jednym zdaniem funkcjonujemy w świecie VUCA”<sup>1</sup>.*

Akronim **VUCA** po latach stał się na tyle uniwersalny, że obecnie funkcjonuje zarówno w biznesie, jak i w polityce czy obszarze rozwoju osobistego. Rozwinięcie tego skrótu jest następujące:

**V** - Volatility (ang. zmienność) – wahania popytu i dynamiki gospodarki, coraz trudniejsze przewidywanie trendów, wydarzeń i sytuacji (zarówno ich tempa, jak i ich zakresu).

**U** - Uncertainty (ang. niepewność) – wynika w dużej mierze z poczucia braku kontroli i braku możliwości przewidywania zmiennych (nie jest wiadome czy coś się wydarzy, czy nie – pozostaje być przygotowanym na różne scenariusze).

**C** - Complexity (ang. złożoność) – zmiany dotyczą wielu zjawisk, obszarów i obejmują coraz to większy zasięg informacji (na tyle duży, że trudno jest przyswoić wszystkie ewentualne zmienne, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji czy planowaniu działań)

**A** - Ambiguity (ang. niejednoznaczność) – wiele sytuacji i zdarzeń wymaga szerszej perspektywy i nowych doświadczeń – nie zawsze wskazane zjawiska można wyjaśnić za pomocą logiki i analiz (nawet gdy dostępne są częściowo dane)<sup>2</sup>.

---

1 [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest) [dostęp: 20/09/2023].

2 [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest) [dostęp: 20/09/2023], <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

Biorąc pod uwagę powyższe wyjaśnienie można przyjąć, że świat VUCA to świat zmienności, złożoności, niepewności i niejednoznaczności, wymagający obserwowania, analizowania i szybkiego reagowania na odnotowane zmienne. Charakterystykę, przykłady i skutki oddziaływania wskazanych czynników zestawiono w tab.1.

**Tabela 1. Czynniki VUKA w otoczeniu firmy – charakterystyka, przykłady i skutki**

Czynnik	Charakterystyka	Przykłady	Skutki
Volatility (zmienność, ulotność)	Zmiany przebiegające szybko, w sposób chaotyczny, uniemożliwiający określenie jakichkolwiek trendów lub znalezienie wzorców postępowania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rynek nowych technologii</li> <li>- rynek pracy, który ewoluuje wraz z ruchami migracyjnymi</li> <li>- niestabilność systemu prawnego np. wprowadzenie tzw. opłaty paliwowej czy nowego podatku,</li> <li>- zmiany zamówień usług związane z klęskami żywiołowymi np. trzęsienie ziemi we Włoszech, wybuch wulkanu na Islandii.</li> <li>- kryzys finansowy z 2008 roku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- w wyniku nagłych zmian plany długoterminowe dezaktualizują się</li> <li>- im więcej czasu poświęconego zostanie na planowanie, tym większa szansa na to, że plan będzie nieaktualny już w momencie jego prezentacji.</li> </ul>
Uncertainty (niepewność)	Opierając się o doświadczenia z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a nawet wyjątki od wyjątków, a same reguły tracą swoją aktualność.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utrata klientów w wyniku zmiany dostawcy,</li> <li>- nieprzedłużenie lub cofnięcie koncesji,</li> <li>- pojawienie się nowego konkurenta lub porozumienie konkurentów skierowane przeciwko konkretnej firmie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niski poziom świadomości i zrozumienia występujących zdarzeń i problemów przez menadżerów</li> <li>- trudno jest przewidzieć jaki będzie skutek planowanych/podejmowanych działań, a to może prowadzić do wydłużenia procesu planowania zgodnie z menedżerskim powiedzeniem: jeśli chcesz być czegoś na 100% pewny, będziesz na 100% spóźniony.</li> </ul>
Complexity (złożoność)	Nakładające się na siebie różne obszary działalności oraz wpływ czynników zewnętrznych powoduje trudności w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego podejmowanych działań i pojawiających się problemów.	- działalność na rynkach różniących się regulacjami prawnymi, procedurami, taryfami celnymi, językami i kulturą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posiadanie częściowej informacji lub możliwość przewidzenia niektórych zdarzeń przez menadżerów,</li> <li>- liczba i natura analizowanych danych wpływają na proces podejmowania decyzji.</li> </ul>
Ambiguity (niejednoznaczność)	Niejasne sytuacje, możliwość błędnego odczytania sygnałów płynących z otoczenia, mnogość znaczeń oraz brak wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wejście na całkiem nowy rynek lub zaoferowanie usługi spoza tzw. kluczowych kompetencji firmy,</li> <li>- spory związane z interpretacją przepisów prawa</li> </ul>	Menedżerowie wychodzą poza swoją strefę komfortu i podejmują działania o zwiększonym ryzyku albo w obawie przed ryzykiem wstrzymują się od podejmowania decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/> oraz <https://echometerapp.com/pl/vuca-workworld/> [dostęp: 20/09/2023].

Celem niniejszej pracy jest przegląd najnowszych opracowań na temat działalności start-up'ów, ustalenie jakie są aktualne warunki ich funkcjonowania, jakie podejmują działania i z jakich kompetencji korzystają podczas adaptacji w świecie VUCA, a także czego oczekuje obecnie od nich rynek i społeczeństwo oraz jakie są prognozy i rekomendacje dla start-up'ów na przyszłość.

Do realizacji postawionego celu pracy wybrano następujące metody badawcze: studia literaturowe przedmiotu (metodę tę przyjmuje się jako ważny element informacji wtórnych) i studia przypadków (analiza badań prowadzonych na świecie).

Przeprowadzone badanie będzie miało istotną wartość poznawczą.

---

## NOWA DEFINICJA START-UP'ÓW W ERZE VUCA

---

Era VUCA całkowicie zmieniała środowisko w jakich działają start-up-y. Oznacza dla nich wysoce niepewne warunki działania, znajdujące odzwierciedlenie przede wszystkim w<sup>3</sup>:

1. rynku docelowym – wraz z szybkim rozwojem handlu elektronicznego konsumenci uzyskali dostęp do wielu produktów i usług za pośrednictwem platform sieciowych, w efekcie ich potrzeby i dążenia wciąż ewoluują. A zatem niepewność rynku docelowego dotyczy trzech aspektów:
  - b. istniejąca konkurencja w branży staje się coraz bardziej zacięta, a możliwości wejścia dla przedsiębiorców na rynek są mocno ograniczone (co oznacza, że koszty wejścia na rynek rosną = ryzyko startowe wzrasta).
  - c. stopień segmentacji wzrasta, co przekłada się na kurczenie się zdolności rynkowej. Aby odnieść sukces przedsiębiorcy muszą przedstawiać na rynku dynamiczne i zróżnicowane propozycje wartości.
  - d. na nowym rynku przedsiębiorcy stają w obliczu presji i ryzyka związanego z długoterminowym utrzymaniem docelowych klientów.
2. segmentacji klientów.
3. produktach i usługach – niejednoznaczność segmentacji i poznania klientów prowadzi do niepewności w projektowaniu propozycji wartości. I jak na istniejących rynkach klienci jasno artykułują własne potrzeby, tak na nowych rynkach są one niejasne (co stanowi dodatkowe wyzwanie dla przedsiębiorców opracowujących produkty i usługi).
4. modelu biznesowym – przedsiębiorcom może być trudno zaprojektować udany model biznesowy biorąc pod uwagę niepewność rynku docelowego, segmentację klientów i obsługę produktu.

Ze względu na wysoką nieprzewidywalność warunków działania start-up-ów, konieczne wydaje się ich zdefiniowanie na nowo. Według Lean Startup start-up to teraz proces identyfikacji i rozwoju możliwości napędzany duchem innowacji i przedsiębiorczości. Działania start-up-owe natomiast obejmują „opracowywanie nowych produktów lub usług w skrajnie niepewnych warunkach, wysoce zintegrowanych i niepewnych działaniach zarządczych prowadzonych przez przedsiębiorców”<sup>4</sup>. Inną definicję przedstawiają m.in. Wang, Dai, Fang definiując na nowo start-up jako „praktyczną działalność polegającą na rozpoczęciu działalności gospodarczej w niepewnym środowisku” (uogólniając: rdzeń startupu leży w zarządzaniu niepewnością). Działając na podstawie „prób i błędów, ciągłej eksploracji i iteracji przedsiębiorcy zdobywają wiedzę i spostrzeżenia, przekształcają nieznaną w znaną, a niepewność w pewność oraz ustanawiają powtarzalne i zrównoważone modele biznesowe”. Ries również odnosi się do koncepcji VUCA – według niego „działalność start-up-owa zawiera się w trzech obszarach: identyfikacji i rozwoju możliwości startowych; praktycznych działaniach napędzanych duchem startupu i złożonych i niepewnych działaniach zarządczych”<sup>5</sup>.

---

3 S. Blank, Why the Lean Start-Up Changes Everything.[online], Harvard Business Review, 2013.

4 E. Ries, (2011). Lean Startup: jak dzisiejsi przedsiębiorcy wykorzystują ciągłe innowacje, aby tworzyć radykalnie udane firmy. Nowy Jork: Crown Business.

5 C. Wang, M. Dai, Y. Fang, i wsp. Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era. Int Entrep Manag J 18, 1527-1544 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>.

---

## VUCA I NOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA

---

Niepewność i liczba zmiennych w erze VUCA dotyczyć może niemalże każdej branży i wpływa na zdolność do odczytywania zmian biznesowych. Dla firm zmienność rynkowa nie oznacza, że ich możliwości rozwoju są mniejsze czy gorsze. Ona zmienia schemat myślenia i działania firm – wymusza regularną analizę rynku, dokładne przemyślenie produktu i nieustawanie w poszukiwaniu nowych rozwiązań. „Koncepcja VUCA w biznesie wymaga, aby:

- szukać nowych ścieżek rozwojowych,
- umiejscowić markę w percepcji odbiorcy,
- planować, ale i elastycznie podchodzić do tematu rozwoju,
- postawić sobie cele,
- komunikować się z otoczeniem, obserwować i reagować na zmienne,
- odpowiadać na zmieniające się potrzeby Klienta”.

Johansen z Institute for the Future wskazuje, że era VUCA wymaga uważności na zmiany w otoczeniu oraz rozwiniętych kompetencji w obszarze zarządzania zmianą. Opracował koncepcję zarządzania, która odpowiada na założenia VUCA: aby **nie tyle planować konkretne kroki, co dbać o wizję firmy** (Vision). Dzięki takiemu podejściu możliwe jest reagowanie na zmieniające się warunki w sposób zgodny z określoną wcześniej koncepcją i założonymi celami. Istotne jest według niego także, aby **wykazywać się zrozumieniem** (Understanding) ewentualnych trudności czy wyzwań, takich jak pozyskiwanie informacji ze środowiska. Kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa budowanie kompetencji związanych z komunikacją – i to na wszystkich szczeblach firmy. Kolejno, **należy stworzyć jasny system działania** (Clarity), który pozwoli określić zadania i procesy zapewniające bezpieczeństwo w momencie sporu czy chaosu.<sup>6</sup> Według Johansena każdy menedżer powinien zdobyć taki zestaw kompetencji przyszłości (czyli: wizję, zrozumienie, jasność i zwinność – w skrócie nazwał je „VUCA Prime”) oraz poznać oczekiwania rynku w obliczu zmian, tj. m.in. przyspieszenie rozwoju technologicznego, globalizacji i automatyzacji procesów<sup>7</sup>.

Główne wskazówki dla menedżerów dotyczące pożądaney ich reakcji na różne czynniki VUCA zestawiono w tabeli nr 2.

---

<sup>6</sup> [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest) [dostęp: 20/09/2023].

<sup>7</sup> <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/> [dostęp: 20/09/2023], <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

Tabela 2. Czynniki VUCA i strategii reakcji

	Czynnik VUCA	Reakcja VUCA Prime
V	Volatility (zmienność)	Vision (Wizja)  1) Wizja firmy lub wizja konkretnego przedsięwzięcia (np. wizja wejścia na nowy rynek), czyli opis stanu docelowego zamiast szczegółowych planów. 2) Dynamiczna zmiana sposobu działania bez tracenia z oczu celu i sensu przedsięwzięcia (od prostych projektów poczynając, na strategii firmy kończąc)
U	Uncertainty (niepewność)	Understanding (Zrozumienie)  1) pozyskiwanie przez menadżera informacji zwrotnej z otoczenia – od pracowników, klientów czy dostawców. Wymaga to kompetencji komunikacyjnych i umiejętności zadawania dobrych pytań od menedżera oraz stworzenia warunków do otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach firmy, z każdym członkiem załogi. Nieodzowny staje się bliski kontakt – z klientem, zrozumienie, że przywództwo to seria rozmów. 2) zadbanie o kanały komunikacyjne na poziomie organizacji: im łatwiej i sprawniej będzie płynąć informacja, tym lepsze będzie zarządzanie.
C	Complexity (złożoność)	Clarity (Jasność).  1) opracowanie jasnego systemu zarządzania w firmie, dzięki któremu pracownicy otrzymują rzetelnie opisane zadania, procesy, proste procedury, jasne wytyczne. Transparentny sposób podejmowania decyzji w organizacji. 2) tam, gdzie nie pomagają procedury - rozwój pracowników, aby byli przygotowani na działania w złożonej sytuacji, mieli poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu.
A	Ambiguity (niejednoznaczność)	Agility (Zwinność)  1) otwartość na eksperymentowanie, która wymaga: a) zwinności (postawienia hipotezy, a następnie przeprowadzenia testu - sprawdzenia czy dane działanie przynosi zakładany rezultat - zamiast prowadzić długie dyskusje, lepiej jest przetestować dane rozwiązanie i zobaczyć, jaki będzie jego efekt). b) bezpieczeństwa psychologicznego (tylko w sytuacji gdy popełnianie błędów jest akceptowane i służy uczeniu się na przyszłość, organizacja jest w stanie zwinnie podążać do przodu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarządzanie-swiecie-vuca/> oraz <https://okrokdoprzodu.pl/vuca-po-polsku/> [dostęp: 20/09/2023].

## PRZYKŁADY

Opisane w tabeli 2 czynniki i strategii reakcji można odnieść do rzeczywistych przykładów firm. Wybrano w tym celu (i przedstawiono szczegółowo dalej w tabeli 3) start-up'y, poddane najnowszym badaniom (wyniki publikowane w 2022 roku):

- **Ola Cab<sup>8</sup>** – odpowiednik Ubera na rynku indyjskim (ale również aktywny w Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii), oferuje przede wszystkim usługi przewozowe (zarówno ekonomicznymi hatchbackami jak i samochodami luksusowymi) w ponad 250 miastach. Do rezerwacji przejazdu oferuje klientom aplikację, a płatności udostępnia on-line, gotówką lub w systemie odroczonym. Obecnie obsługuje 100 miast. Otrzymał dofinansowanie do działalności start-up'owej w wysokości 400 mln dolarów na dalszy rozwój. Wyceniany jest przez DST Global na 2,5 miliarda dolarów. Rozwija się i wkrótce osiągnie cel jakim jest objęcie usługami 200 miast. Niedawno rozszerzył działalność o fundację na rzecz społeczności, dostarczanie jedzenia na zamówienie i przejął mniejszą, konkurencyjną firmę TaxiForSure wraz z jej 15 tysiącami pojazdów.
- **Snapdeal.com<sup>9</sup>** – firma zajmująca się handlem elektronicznym, sieć ponad 50 tys. marek oraz ponad 20 milionów członków, start-up pozytywnego wpływu (wspierający społeczności znajdujące się

8 <https://www.olacabs.com> [dostęp: 12/01/2024].

9 <https://impactatsnapdeal.com> [dostęp: 12/01/2024].

w niekorzystnej sytuacji, współpracujący na co dzień z wieloma instytucjami pozarządowymi w celu „wykorzystania technologii dla dobra”). W ciągu zaledwie 5 lat pozyskał jednego na sześciu indyjskich użytkowników internetu. Uzyskał statut jednorożca.

- **Paytm**<sup>10</sup> – start-up z zakresu mobilnego internetu, największa w Indiach platforma handlu elektronicznego towarami cyfrowymi. Użytkownicy Paytm mogą także kupować bilety do kina, na samolot, autobus, pociąg, ubezpieczenia czy akcje. Zapewnia on także czołowe rozwiązanie płatności mobilnych dla sprzedawców e-commerce. Chiński gigant Alibaba ma 25% udziałów w tej spółce.
- **InMobi**<sup>11</sup> reklamuje się jako „najpotężniejsza na świecie mobilna platforma reklamowa” (baza użytkowników blisko 2 miliardy), obsługuje marki, programistów i wydawców, którzy chcą zaangażować użytkowników mobilnych za pomocą natywnej platformy reklamowej i mobilnych reklam multimedialnych. Wśród jego najbardziej rozpoznawalnych na świecie klientów wskazać można: Unilever, L'oreal, Mondelez International czy Pond's.
- **Zomato**<sup>12</sup> – agregator restauracji, wprowadzona w 2010 platforma technologiczna łącząca klientów, partnerów restauracyjnych i dostawców usług, przeznaczona do lokalizowania restauracji, przeglądania menu, czytania zaufanych recenzji (ale również do zamieszczania własnych opinii czy zdjęć). Obecna w 20 krajach. Daje klientom możliwość rezerwacji stolików, dokonywania płatności, zamówienia jedzenia, a restauracjom niezawodną i wydają usługę dostaw składników i produktów kuchennych. Rozwinęła się poprzez przejęcie kilku firm<sup>13</sup>.

W tabeli 3 przedstawiono szczegółową analizę przedstawionych powyżej start-up'ów.

10 <https://paytm.com> [dostęp: 12/01/2024].

11 <https://www.inmobi.com> [dostęp: 12/01/2024].

12 <https://www.zomato.com> [dostęp: 12/01/2024].

13 Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, VUCA in Start Ups. Jaico Publishing House, 2022, s. 236-249.



Tabela 3. Wybrane start-up'y, czynniki VUCA i działania

Start-up	Faza start-up'u	Czynniki VUCA na danym etapie	Reakcja na czynnik VUCA	Działania podjęte w celu łagodzenia czynnika VUCA	Wnioski
Ola Cabs	generowanie pomysłów	niepewność	- pasja, - urzeczywistnienie	Wykorzystanie nieograniczonego potencjału biznesowego.	Niska jakość usług taksówkarskich przyczyniła się do powstania pomysłu planowania przejazdów on-line.
	inicjatywa	niejasność	ciekawość	Zadawanie pytań w celu zbadania niejasności.	Zainteresowanie danymi, badanie nowych możliwości, świeże/nowe spojrzenie na sytuację („otwartość umysłu” na sytuacje nowe).
	podróż przedsiębiorcza	zmienność	Wykorzystanie potencjału usług taksówkarskich, zapewnienie jeszcze wyższej jakości usług - o wyższym bezpieczeństwie i kulturze kierowców.	1. Wejście na niewykorzystane rynki w celu zaspokojenia istniejącego popytu. 2. Podjęcie skalkulowanego ryzyka.	Empatia w stosunku do klientów i wyrażanych przez nich problemów, przekształcenie zmienności w szansę biznesową.
	model biznesowy	złożoność	1. Koncentracja na „powracających” klientach. 2. Rozszerzenie grupy klientów. 3. Efektywne zarządzanie dostawcami.	1. Zapewnienie jakości i bezpieczeństwa usług. 2. Duża baza (powyżej 30 tys.) taksówek 3. Niskie inwestycje kapitałowe.	Nie jest konieczne posiadanie na własność samochodu czy stałe zatrudnienie kierowcy – technologia jest łącznikiem.  Przyjęty model biznesowy (oparty o prowizje za wyniki) jest wydajny i opłacalny.
	strategia	złożoność zmienność	Podjęcie próby zrozumienia oczekiwań klientów z różnych regionów.  Oferowane do usług wartości dodane są pomocne w radzeniu sobie ze zmienną konkurencją.	Coraz więcej przyjaznych dla klienta rozwiązań (aplikacje).  Więcej badań prowadzonych w celu zrozumienia jakie korzyści dostrzegają klienci Ubera.	Przyjęcie rozsądnej strategii – koncentracji na klientach i kosztach.
	wykonanie	złożoność	integracja, koordynacja,	Usługa oparta o aplikację. Usługi oparte o umowę.	Aplikacja mobilna dla każdego kierowcy.



InMobi	generowanie pomysłów	niepewność złożoność	podjęcie ryzyka, innovacyjne podejście.	Przedsiębiorcza kadra. Wykorzystywanie doświadczeń.	Młodzi pracownicy odkryli nowe możliwości w świecie aplikacji mobilnych.
	inicjatywa przedsiębiorcza	niejednoznaczność	ciągłe innowacje	Zaprojektowanie nowej aplikacji było bodźcem do propagowania inicjatywy przedsiębiorczej.	Wgląd w to, jak stworzyć przedsiębiorczą firmę i ją zarządzać.
	podróż przedsiębiorcza	niepewność	Badania rynku w celu lepszego jego zrozumienia.  Finansowanie od Aniołów Biznesu.	Działanie z uporem i wytrwałością.	Uczenie się na błędach jest kluczem do sukcesu start-up'u.
	model biznesowy	zmiennosc	Innowacyjne podejście do niestabilnego i z ogromną konkurencją (np. Google) rynku.	Koncentracja na młodych użytkownikach, aplikacjach mobilnych.	Młodzież zainteresowała się pomysłem. Start-up wykazał się intuicją łącząc na jednej platformie twórców treści i marketerów.
	strategia	niepewność	W odpowiedzi na niepewność w generowaniu przychodów płynnie połączono technologicznie reklamodawców i wydawców.	Partnerstwo z Microsoftem w zakresie technologii sztucznej inteligencji.	Zrozumienie klienta i prowadzenie agresywnego marketingu.
	wykonanie	złożoność	Praca nad kilkoma modelami, aby uzyskać przełom.	Opracowanie nowego modelu LTVP umożliwiającego użytkownikom pozyskiwanie klientów w czasie rzeczywistym.	Umożliwienie interakcji markom, programistom i wydawcom poprzez wspólną platformę.
Zomato	generowanie pomysłów	złożoność	Docenianie niuansów VUCA, szczególnie w adaptacji każdego nowego pomysłu.	Uważna obserwacja klientów przekłada się na pomysły biznesowe.	Klienci zatłoczeni w jednej ze stołówek wpadli na pomysł integracji pracowników z restauracjami w celu zaopatrzenia ich w artykuły spożywcze w miejscu pracy.
	inicjatywa	niepewność	Eksperymentowanie bez korzyści finansowych.	Inicjatywa oparta o eksperymentowanie jest kluczem do rozpoczęcia każdego nowego biznesu.	Połączenie solidnego wykształcenia i doświadczenia zawodowego.
	podróż przedsiębiorcza	złożoność	Uczenie się na błędach.  Szybka komercjalizacja pomysłu.	Szacunek do niepowodzeń.  Klienci są gotowi wypróbować nowe produkty i usługi.	Systemy wspierające ekologię to dla start-up'ów znak powitalny.
	model biznesowy	złożoność	Misja, aby nikt nie miał złego posiłku.  Duża liczba klientów z klasy średniej.  Niezawodne i terminowe dostawy.  System płatności bezgotówkowych.	Zarabianie od pierwszego działania.	Klienci muszą mieć dużo możliwości wyboru - to zapewnia rozwój start-up'owi.
	strategia	zmiennosc złożoność	Bycie odpowiednim dla rynku.  Wzrost nieorganiczny.	Strategia powinna być połączeniem konsekwencji działania i dobrego wyglądu.	Start-up nie przewidział korzyści wynikających ze ścisłej kontroli nad logistyką w branży zaopatrzenia i zaczął tracić rynek.
	wykonanie	złożoność	Innowacyjny system składania zamówień oparty o aplikację.  Audyt zewnętrzny w celu zapewnienia jakości i czystości restauracji.	Budowanie zespołu z kulturą zwycięskiej postawy.	Wsparcie przedsiębiorczości, wspieranie wszelkich działań.
Paytm	generowanie pomysłów	niepewność	eksperymentowanie,	Idea transakcji cyfrowych.	Najważniejsze są rozsądne i kreatywne pomysły.

	inicjatywa	niepewność	badanie.	Atak terrorystyczny z 9/11 zniszczył biznes, ale nie stłumił inicjatywy przedsiębiorczej i w ten sposób narodził się Paytm.	Firma rozpoczęła działalność dzięki środkom od znajomych w zamian za treści dostarczane na urządzenie mobilne.
	podróż przedsiębiorcza	złożoność	wytrwałość i przewidywanie	Rynek mobilny. 575 milionów dolarów od Alibaba w zamian za 25% udziały. Inwestycja Ratana Taty.	Dobra edukacja to klucz do zainicjowania przedsiębiorczości. Język nie jest barierą. Oferowanie udziałów w przedsiębiorstwie jest jednym ze sposobów przyciągnięcia inwestorów.
	model biznesowy	Kompleksowość	Łatwość prowadzenia działalności dla klientów	Szybka obsługa jako wartość. Model przychodów oparty o prowizję i reklamę.	Rentowność nie jest jedynym czynnikiem pozwalającym utrzymać się na rynku
	strategia	Złożoność	Wzrost. Przekształcenie wyzwania w szansę.	Paytm zatrudnił około 4 tys. pracowników obsługujących ponad 6 mln klientów, oferując usługi od portfela mobilnego po rynek mobilny i płatności on-line.	Bycie innym to dobra strategia.
	wykonanie	złożoność	Przewaga pierwszego gracza. Poznawanie nieznanego.	Podczas demonetyzacji odnowiła się wartość e-portfela.	Miej wielkie marzenia, a potem je realizuj. Nieszablone rozwiązania wdrażaj z odwagą.
Snapdeal.com	generowanie pomysłów	złożoność	uproszczenie	Sprzedaż kuponów.	Żaden pomysł nie jest ani dobry ani zły.
	inicjatywa	niepewność	pasja	Skromne początki.	Korzystanie z możliwości internetu.
	podróż przedsiębiorcza	niejasność	Opieranie się na niepowodzeniach. Przekonanie i trwałość. Tanie rozwiązania.	Pomysł zaspokajania potrzeb klientów bez jakichkolwiek przesunięć i podążanie tą drogą.	Przyjęcie handlu elektronicznego po niepowodzeniu kuponów. Biznes musi być oszczędny i mieć niskie koszty.
	model biznesowy	złożoność	Udostępnienie dużej liczbie sprzedawców platformy umożliwiającej oferowanie produktów na rynku globalnym.	Sprzedaż hurtowa generująca dobre przychody pomogła firmie utrzymać rentowność.	Każdy etap tej działalności podlegał czynnikom VUCA, ale sukces polega na szybkim i zdecydowanym ich łagodzeniu.
	strategia	zmiennosc	Konkurencyjny i szybki rozwój.	Szybkość i eksperymentowanie. Największa różnorodność produktów w przystępnej cenie i szerokim zasięgu.	Start-up odniósł sukces w budowie relacji z dużą liczbą sprzedawców dzięki zaufanemu systemowi szybkich płatności.
	wykonanie	niepewność	Wspieranie przez wiodących inwestorów w tym Ratana Taty. Doświadczenie pracy w wiodących firmach.	Przedsiębiorcy uczą się na podstawie ciągłych zagrożeń. Firmy powinny mieć unikalną ofertę.	Przedsiębiorcy osiągają sukces dzięki kierowaniu się podstawowymi wartościami tj. uczciwość, poczucie własności, otwartość na zmiany i bycie innowacyjnym.

Źródło: Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi „VUCA in Start Ups”. Jaico Publishing House, 2022, s. 262-273.

Ze szczegółowej analizy wybranych przykładów zamieszczonych w tabeli 3 wynika, że świat VUCA może być oceanem możliwości, szansą na sukces i umocnienie pozycji firm na rynku i tylko te działalności, które wykorzystają zmiany do własnej transformacji zapewnią sobie przewagę konkurencyjną. Inne światowe marki takie jak: Facebook, Uber, Airbnb czy Tesla również są tego świadome i zareagowały w odpowiednim momencie. Każda z nich w ostatnich latach bardzo się rozwinęła, dostosowała swój model biznesowy do nowych warunków. Amazon czy Microsoft zbudowały kulturę stałej gotowości do zmian, z optymizmem patrzą w niepewną i szybko zmieniającą

się przyszłość i nie mogą doczekać się wykonania kolejnego gigantycznego skoku, podczas gdy ich konkurencja zastanawia się co zrobić. Dzięki tej czujności, po dwóch dekadach działalności Amazon w dalszym ciągu zachowuje się jak start-up w fazie intensywnego wzrostu. Mimo, że generuje zyski w wysokości 100 miliardów dolarów rocznie, nie zatrzymuje się. Microsoft z kolei tworzy produkty i usługi, aby sprostać niewypowiedzianym jeszcze potrzebom klienta. To działanie wynika ze stałego uczenia się organizacji (odkrywania wiedzy), empatii wobec klienta, koncentracji na przyszłości i rozumieniu, że klucze do sukcesu w nadchodzącej dekadzie będą inne niż w przeszłości. Bycie „odkrywcą” to kluczowy aspekt bycia liderem w kontekście VUCA. W kulturze, która sprzyja rozwojowi, ludzie rozwijają swoje zdolności i łatwiej dostrzegają słabe punkty, otwarcie przyznają się do niepewności i mają większą energię do tworzenia nowych wartości.

Pixar Studios z kolei od początku zbudowało taką kulturę, która pozwoliła na przetrwanie w świecie VUCA. W innych studiach gwiazdą jest aktor czy reżyser, tu jest nią film. Tutaj każdy, nawet najmłodszy pracownik, może wyrazić swoją opinię i krytykę. Siła tej organizacji oparta jest na pomysłach i innowacji. Efekty takiej strategii są imponujące: do 2015 roku Pixar nakręcił 15 filmów, z czego 7 zdobyło Oscara w kategorii filmu animowanego. Tu dyrektorzy i liderzy nie patrzą na kolejny kwartał, ale na następną dekadę. Nie tylko reagują na zmiany, ale są gotowi na kolejny strategiczny punkt zwrotny i pracują nad przyspieszeniem jego nadejścia (zanim stanie się to widoczne dla konkurencji). Identyfikują i rozwiązują problemy zanim staną się one przeszkodą w działaniu, a także pozwolą aktywnie kształtować przyszłość. Większość liderów śledzi wydarzenia w swojej branży, jednak nie monitoruje innych (mimo, że mogą one mieć niekorzystny wpływ w dłuższej perspektywie). Konieczne jest rozumienie zmian zachodzących w społeczeństwie, otoczeniu politycznym, gospodarczym, prawnym, technologicznym – mogą mieć one bowiem znaczący wpływ na przemysł i biznes.

W przeciwieństwie do Kodaka, jego rywal – Fujifilm dostrzegł w porę zagrożenie dla swojej działalności i zmienił kierunek swojego działania. Skoncentrował się na pracach badawczo-rozwojowych i opracowaniu nowych produktów z wykorzystaniem technologii kolagenowej stosowanej w kliszach fotograficznych. Kodak miał co prawda większe portfolio technologii, jednak z tego nie skorzystał. Erę cyfrową kierownictwo Fujifilm postrzegło jako szansę, bo świat VUCA oferuje ogromne możliwości, ale tylko tym, którzy są na to gotowi, którzy potrafią patrzeć w przyszłość na co najmniej 10 lat do przodu, a następnie spojrzeć wstecz w teraźniejszość. Ten świat jest dla start-up'ów, które działają i rozwijają się tak szybko, jak szybko się uczą i adaptują. Innym przykładem jest Fiskars, producent noży. Rozwija się stale, mimo 350-letniej działalności. Można o tej organizacji powiedzieć, że jest „przewidywająca”. Po każdym trudnym wydarzeniu (burzach gospodarczych, niedoborach materiałów, zmianach technologii, wojnach i głodzie) wychodził wzmocniony, z nowymi umiejętnościami strategicznego i krytycznego myślenia u swoich kluczowych pracowników. Podobnie Amazon – opiera się na zasadzie testowania strategii na przewidywaną przyszłość. Nastawia się na porażki (jego dewizą jest „porażka jest kluczową cechą kultury Amazona”), przeprowadza setki eksperymentów na wszystkich poziomach organizacji, aby zapewnić pomyślne uruchomienie<sup>14</sup>.

Firmy, które jeszcze przed pandemią opierały się o tradycyjne kanały sprzedażowe, stanęły przed koniecznością szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości. Świetnym przykładem zwinności operacyjnej jest również sieć sklepów Żabka, która w kilka tygodni: uruchomiła sklep

internetowy i udostępniła klientom za pośrednictwem aplikacji dwie nowe usługi – Zamów i Odbierz oraz Dostawa do Domu. Ponadto, sieć dystrybuowała bez zysku maseczki ochronne i przekazała ich nieodpłatnie pół miliona szpitalom. Benefit System równie szybko zmienił swoje podejście na zwinne. Gdy wprowadzono zakaz korzystania z sal fitness i siłowni dostosował charakter swojego programu do aktualnej sytuacji. „Posiadacze aktywnych kart MultiSport po zalogowaniu się w Strefie Użytkownika ([www.kartamultisport.pl](http://www.kartamultisport.pl)) mogli korzystać z profesjonalnych treningów on-line (realizowanych również przez obiekty partnerskie), rozszerzonej biblioteki ebooków i audiobooków, programów żywieniowych, treningów budujących zdrowe nawyki, podcastów z ekspertami czy z rowerów miejskich w 30 miastach. Następnie udostępniła klientom on-line konsultacje trenerskie i dietetyczne, rozwiązania z obszaru mindfulness, platformę do nauki języka angielskiego, a także animacje sportowe dla dzieci i młodzieży”<sup>15</sup>.

Wielu start-up'om era VUCA dała nowe możliwości i umocniła ich pozycję na rynku. Jednak nie wszyscy zareagowali na zmiany i nowe trendy. Przykładem mogą być niegdyś innowacyjne i odnoszące sukcesy: Polaroid, Kodak czy Blackberry. Przekonane, że odkryły sekret wiecznego sukcesu, zostały zniszczone przez szybki atak VUCA. Podobnie Nokia – kiedyś lider w branży telefonii komórkowej – nie zdążyła odczytać przełomu technologicznego spowodowanego smartfonami przez co została zredukowana do marginalnego gracza na rynku, utrzymującego się wyłącznie dzięki działalności w zakresie sieci i oprogramowania telekomunikacyjnego. Firmy te utraciły w jakimś momencie swojej działalności uważność na to co dzieje się wokół nich, ciekawość, zdolność uczenia, elastyczność, szybkość działania (w przypadku Nokii decyzje kierownictwa trwały nawet do roku) i wycucie możliwości biznesowych. General Electric, oparty na monokulturze, również zahamował całkowicie innowacje i rozwój swojej działalności. W wyniku przyjętej strategii jego kapitalizacja rynkowa spadła w 2020 roku o 80 procent. Nie patrzenie w przyszłość, a oparcie na doświadczeniach pozyskanych w ostatnich latach okazały się ogromnym błędem. Niedopasowanie kultury organizacyjnej i strategii biznesowej z kolei przyczyniło się do osłabienia pozycji firmy. Kultura zorientowana na wyniku podsycła jedynie czynnik strachu wśród pracowników, nie wnosząc niczego w zamian.

Analizując powyższe przykłady wyciągnąć można kilka wniosków:

1. start-up'y powinny wyłamywać się ze stereotypów, konwencji, schematów.
2. w świecie VUCA wiedza jest przemijająca (dezaktualizuje się), a sukces zapewnić może jedynie innowacyjność i otwartość na zmianę. Kurczowe trzymanie się przez duże organizacje tego co w przeszłości przyniosło im sukces, obieranie tzw. „bezpiecznej drogi” jest bardzo ryzykowne. Konieczne jest natomiast eksperymentowanie i należy je przeprowadzać szybko. Firmy, które tego nie robią zostają w tyle za konkurencją.
3. Firmy muszą uświadomić sobie, że dziś najważniejszym aktywem firmy nie jest to co materialne, dane, technologie czy własność intelektualna lecz ludzie – innowatorzy, ludzie różnorodni kulturowo, nie działający według schematów i nabytych doświadczeń. Ludzie aktywni i uważni na to co się dzieje wokół ich organizacji<sup>16</sup>.

Start-up'y muszą być odporne na to co nieznanne, zmienne, nieprzewidywalne czy nieprawdopodobne. Muszą rezygnować z pewnego poziomu wydajności dzisiaj na rzecz trwałej

<sup>15</sup> <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20/09/2023].

<sup>16</sup> Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, op. cit., s. 187-190.

wydajności w przyszłości. Powinny one przestrzegać kilku dobrych praktyk:

1. dbać o dialog pomiędzy liderami a pracownikami dalekich od centrali bo to właśnie ci, będący na pograniczu organizacji i świata zewnętrznego najszybciej wyczują nadchodzące zmiany
2. unikać konformizmu w procesie myślenia
3. dbać o kontakt z otoczeniem
4. zwalczyć strach przed odmową
5. stosować świadomie procesy decyzyjne (szczególnie w sytuacjach o poważnych konsekwencjach dla firmy, zmianach nieodwracalnych)
6. wdrażać komponenty kultury zorientowanej na rozwój:
  - a. środowisko zapewniające bezpieczeństwo, w którym liderzy są gotowi wziąć odpowiedzialność za wszelkie niedociągnięcia,
  - b. koncentracja na ciągłym uczeniu się, kultura zorientowana na rozwój osobisty i organizacyjny (przykłady firm, które postawiły na tę koncepcję od samego początku: Google Toyota, Pixar Studios, Netflix, Nike, Apple),
  - c. możliwość eksperymentowania,
  - d. ciągła informacja zwrotna oparta na wspólnym zaangażowaniu w rozwój wszystkich osób<sup>17</sup>.

---

## PODSUMOWANIE

---

W erze VUCA prawdziwą przewagą konkurencyjną firm staje się silny zespół pracowników, który dzięki swojej motywacji i chęci do działania jest w stanie realizować zadania firmy i potrafi dostosowywać się do zmiennego, niepewnego, złożonego i wieloznacznego otoczenia. Zespół ludzi, których połączone umiejętności pozwalają realizować przedsięwzięcia kreatywne, innowacyjne, z pozoru czasem niemożliwe do zrealizowania aby nadążyć za potrzebami rynku i konsumentów. Zespół na którego czele stoi lider z odpowiednimi kompetencjami (VUCA Prime), który dzięki uważnej obserwacji otoczenia, wdrażaniu odpowiednich procesów, jasnej komunikacji, organizacji pracy, szybkiemu reagowaniu, kreatywności, odporności na stres, szybkiemu uczeniu się bezpiecznie przeprowadzi start-up przez zmiany<sup>18</sup> bez przepalania budżetu i energii pracowników i będzie je rozwijał<sup>19</sup>.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Blank S., Why the Lean Start-Up Changes Everything.[online] Harvard Business Review. 2013.
2. Ries E., The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Nowy Jork, 2011, Crown Business.
3. Chauhan, Joshi, Kumar, Abidi, VUCA in Start Ups. Jaico Publishing House, 2022.

<sup>17</sup> ibidem, s. 190-217.

<sup>18</sup> <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/> [dostęp: 20.09.2023].

<sup>19</sup> <https://silanauki.pl/zmiana-w-swiecie-vuca-3-0-recenzja-ksiazki-ican-institute/> [dostęp: 20.09.2023].

4. Wang C., Dai M., Fang Y. i wsp. Ideas and methods of lean and agile startup in the VUCA Era. Int Entrep Manag J 18, 1527–1544 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00797-3>
5. <https://silanauki.pl/zmiana-w-swiecie-vuca-3-0-recenzja-ksiazki-ican-institute>
6. <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/>
7. <https://okrokdoprzodu.pl/vuca-po-polsku/>
8. [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/swiat-vuca-co-to-jest)
9. <https://echometerapp.com/pl/vuca-workworld/>
10. <https://growthadvisors.pl/coaching-inspiracje/sprzedaz-w-czasie-kryzysu/>
11. <https://www.olacabs.com>
12. <https://paytm.com>
13. <https://www.zomato.com>
14. <https://impactatsnapdeal.com>
15. <https://www.inmobi.com>

---

## START-UPS IN VUCA WORD

---

### Summary

The current times are full of uncertainty for start-ups. Unpredictable, ambiguous, complex operating conditions and hyper-competition pose a huge threat to them. They must constantly learn to recognize and mitigate the challenges posed by the world. The article presents the concept of VUCA and adapting the definition of a start-up to it, analyzes how companies react to changes in the environment (how these changes affect their position in the market - how they strengthen it or how they eliminate it from it). A review of the current literature and research on start-ups as well as examples of companies presented in the paper allow us to draw conclusions on how to function in today's difficult conditions, what mistakes to avoid, how to manage when changes occur, what competences to develop and what to invest in.

### Keywords

start-up, VUCA, VUCA Prime



**dr PEREDY Zoltán**

---

Edutus University, Hungary

---

**dr CHAUDHURI Sujit**

---

Hungarian Economic Society

---

**LI Sijia**

---

Edutus University, Hungary

---

## **ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) PRACTICES OF THE CHINESE SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES**

### **Abstract**

ESG is a collective term for the acronyms environmental, social, and governance. At present, ESG is mainly used in the investment field and has become an important reference for influencing investment decisions. It evaluates the indicators of enterprises from three non-financial dimensions: environment, society, and corporate governance, and evaluates the contributions of enterprises (investment objects) in promoting sustainable economic development and fulfilling social responsibilities. With the increasing awareness of corporate social responsibility and environmental protection in the international community, ESG has become a key indicator to measure the overall performance of enterprises. Many countries and regions have introduced ESG-related policies and regulations to encourage and regulate the performance of enterprises in ESG. This measure not only strengthens the attention of all sectors of society to ESG but also provides a good environment for ESG investment. In addition, the integration of ESG and quality management practices will open up new business opportunities for SMEs. For example, with the increasing demand for sustainable products and services, companies providing such products may discover new market spaces and growth points, strengthening their competitiveness. Similarly, excellent corporate governance and social responsibility practices can attract more investors and partners, providing financial and resource support for enterprises.

For Chinese SMEs, taking into practice the ESG principles and regular ESG reporting can have numerous positive impacts on business performance and potential hidden pitfalls from both domestic and international perspectives as well. This study focused on new perspectives to reveal the business operations and development of Chinese SMEs in the context of globalization, especially in the face of increasing ESG requirements. The authors research work gives insights into how these enterprises can adapt to and utilize these new trends.

### **Keywords**

Chinese SMEs, ESG, competitiveness, sustainability, social responsibilities, business performance

---

## **INTRODUCTION**

---

Besides the financial aspects of the economic actors, which focus primarily the financial strength and health of the company (to what extent can be profitable), Environmental, Social, and Governance (ESG) indicates the non-financial aspects of the companies running business operations. It means how and to what extent is the given business entities able to address relevant answers on the emerging sustainability (e.g. greenhouse gases emission, water contamination, natural resources allocation), corporate social responsibility and transparent governance issues (the latest one also linked to the ethical business operations). ESG has attracted attention of investors. Concepts such as corporate social responsibility (CSR) and dual carbon have been popular for many years, while ESG is more like a collection of multiple contents that can evaluate a company from more and broader perspectives and the collected available ESG data can contribute to effective risk management in

investment decisions. The reason beyond that is for those companies who have high ESG rating used to make tangible efforts taking into consideration the ethical norms and standards, less likely have tendency to make financial fraud. ESG information support companies to built up their well reputed brand, which attract financing, in order to reduce financing costs and improve valuation, creating investors confidence<sup>1</sup>.

ESG emphasizes the unity of corporate business value and social value, which is more closely related to the business and requires enterprises to conduct systematic design in order to do a good job. ESG aspects coincide with the United Nations Sustainable Development Goals (SDG). It is an important basis for socially responsible investment and a widely accepted criterion for the international community to evaluate whether companies are in line with the level of green and sustainable development. ESG can also speed up the different innovation processes of enterprises, predominantly through green innovations. Currently, China's ESG system and the global ESG system both have unity and exhibit certain Chinese characteristics. This requires Chinese enterprises to formulate ESG strategies that are in line with the global framework while also taking into account China's national conditions and based on their own business and industry characteristics<sup>2</sup>. Green development, together with the request for sustainability, are highlighted as current emerging trends in global economic development. Sustainable development, as defined by the World Commission on Environment and Development (WCED), is "development that meets the needs of the present without compromising future generations' ability to meet their own needs." Demanding green development and sustainable development is essential for the ecological environment and social economy because unsustainable exploitation and the consumption of the available scarce resources will lead to ecological disaster, which can easily undermine the future prosperity of humankind<sup>3</sup>.

The concept of ESG was officially proposed in 2007 by Goldman Sachs. This aimed to take into consideration environmental, social, and corporate governance factors as well in decision-making processes, reducing non-financial risks in investments. The European Union, the United States, Singapore, Japan, and China all have their own theoretical systems for ESG requirements. The core content is roughly the same, but there are still differences in specific implementation requirements. In 2004, the United Nations Environment Programme first proposed the concept of ESG investment, advocating for attention to environmental, social, and governance issues in investment. In 2006, the United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI) were released, playing a crucial role in the development of ESG concepts and domain setting. In the same year, Goldman Sachs Group released an ESG research report, integrating the concepts of „environment, society, and governance,“ marking the formal formation of the ESG concept<sup>4</sup>. Afterwards, international organizations, investment

1 Shen S. (2022); Key Developments and Realistic Challenges of ESG in Chinese Enterprises; available at <https://www.163.com/dy/article/HJ7JKM290519D5D8.html>; [access on January 08, 2024]; Zhan S. (2023): ESG and Corporate Performance. A Review, SHS Web of Conferences 169, 01064, DOI: 10.1051/shsconf/202316901064, Licence CC BY 4.0.

2 Ju B., Shi X., Mei Y. (2022): The current state and prospects of China's environmental, social, and governance policies; *Frontiers in Environmental Science* Vol. 10; DOI: 10.3389/fenvs.2022.999145; Licence: CC BY 4.0; Company Observer (2023). Dialogue on ESG: National strategic guidelines, reshaping corporate values; available at <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1771088466139607795&wfr=spider&for>; [access on January 05, 2024].; Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q. and Li, X. (2018), "Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: an empirical study", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 135, pp. 257-265.

3 Kong, N.; Bao, Y.; Sun, Y.; Wang, Y. (2023): Corporations' ESG for Sustainable Investment in China: The Moderating Role of Regional Marketization. *Sustainability* 15, 2905, DOI: <https://doi.org/10.3390/su15042905>.

4 Ju B., Shi X., Mei Y. (2022): The current state and prospects of China's environmental, social, and governance policies; *Frontiers in Environmental Science* Vol. 10; DOI: 10.3389/fenvs.2022.999145; Licence: CC BY 4.0; China Banking and Insurance News (2022): The goal of ESG: Sustainable development. Available at: [http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content\\_456573.html](http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content_456573.html), [accessed on January 10, 2024].; Sun C. (2023): Research on ESG Report from the Perspective of Sustainable Development- Taking Fuyao Group as an example; *Frontiers in Business, Economics and Management*; ISSN: 2766-824X | Vol. 11, No. 3.



institutions, and other market entities continuously deepened the concept of ESG and gradually formed a complete set of ESG concepts. At the same time, international investment institutions have successively launched ESG investment products, continuously improving and enriching ESG concepts and products.

Since 2014, the scale of ESG asset management has grown at an annual rate of 25%. At present, more and more companies, investors, and even regulatory agencies are paying attention to ESG, and major stock exchanges around the world have also laid out ESG. For example, in 2014, the European Union issued guidelines requiring public interest entities with over 500 employees to disclose ESG information in their audited annual reports. The Hong Kong Stock Exchange issued the „Environmental, Social, and Governance Reporting Guidelines” in December 2011, encouraging listed companies to voluntarily issue ESG reports. In December 2015, the Hong Kong Stock Exchange revised the guidelines to change the principle of ESG information disclosure to „interpretation if not followed.” ESG focuses on sustainable development and advocates for enterprises to pay more attention to environmental friendliness (E), social responsibility (S), and corporate governance (G) in their operations. Based on ESG evaluation, investors can observe the ESG performance of enterprises, evaluate their investment behavior and the contribution of enterprises (investment objects) in promoting sustainable economic development and fulfilling social responsibilities, and find investment targets that create both economic benefits and social value and have sustainable growth capabilities. ESG originates from responsible investment, which is the practice of corporate social responsibility in the investment field. Unlike traditional financial indicators, ESG examines a company’s ability to respond to risks and long-term development from the perspectives of environmental, social performance, and corporate governance and is an emerging method of enterprise evaluation. For enterprises, the ESG concept is also a more advanced, reasonable, holistic, and comprehensive corporate governance approach. On a global scale, environmental factors are gradually forming a consensus, and „dual carbon emission reduction” and green environmental protection have become common international topics. In December 2015, the 21st United Nations Climate Change Conference (COP21) adopted the Paris Agreement, which clearly stated that by the end of this century, „the global average temperature rise should be maintained within 2 °C relative to pre-industrial levels, and efforts should be made to control the global average temperature rise within 1.5 °C.” On September 22, 2020, during the general debate of the 75th United Nations General Assembly, China officially announced that „carbon dioxide emissions aim to peak before 2030 and strive to achieve carbon neutrality by 2060”<sup>5</sup> The transformation of the evaluation system for enterprises from a financial performance system to an ESG system is a significant change in business civilization. The core of enterprise operations has evolved from maximizing shareholder value to balancing shareholder value and social value. In this process, companies need to re-examine their business strategy from an ESG perspective, develop a clear ESG strategy, and make necessary adjustments to their business and operational models in order to maximize shareholder value and social value.

In terms of social development, China places greater emphasis on common prosperity and

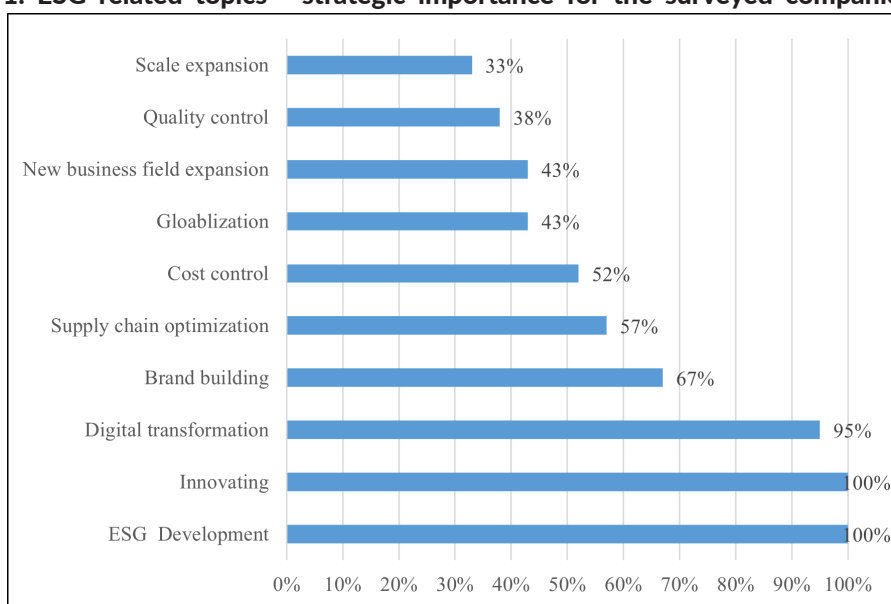
---

5 Ju B., Shi X., Mei Y. (2022): The current state and prospects of China’s environmental, social, and governance policies; *Frontiers in Environmental Science* Vol. 10; DOI: 10.3389/fenvs.2022.999145; Licence: CC BY 4.0; Gao S., Meng F., Wang W., Chen W. (2023): Does ESG always improve corporate performance? Evidence from firm life cycle perspective, *Frontiers in Environmental Science*, Vol.11, DOI: 10.3389/fenvs.2023.1105077; Sun C. (2023): Research on ESG Report from the Perspective of Sustainable Development- Taking Fuyao Group as an example; *Frontiers in Business, Economics and Management*; ISSN: 2766-824X | Vol. 11, No. 3.; Weber O. (2014): Environmental, Social and Governance Reporting in China; *Business Strategy and the Environment*, 23(5):n/a-n/a, DOI: 10.1002/bse.1785.

rural revitalization. Common prosperity is comprehensive prosperity, which not only includes material prosperity, spiritual confidence, and self-improvement but also includes a liveable and suitable environment for work. Rural revitalization has shifted from „protecting the environment” to „a community of life,” deepening the understanding of natural ecology and transforming the relationship between nature and humans into an internal „community of life” awareness that the ecosystem is an organic living body. Research shows that 100% of surveyed companies consider ESG as one of their strategic issues for the next five years (see below Figure 1), and its importance is comparable to issues such as research and development innovation and digital transformation. Chinese enterprises are increasingly aware of the important role they play in the entire society and are willing to „take responsibility” and „contribute” to the sustainable development of the entire society<sup>6</sup>.

Recently, under the influence of numerous uncertainties such as weak overall economic growth and changes in the external macro environment, research has shown that the importance of surveyed companies in the ESG field has not decreased but increased, and the trend of long-term investment in ESG has not changed. In fact, the increasing uncertainty and conflicts in the macro-environment have increasingly highlighted the importance of enterprises in social and environmental aspects. At the same time, the values and propositions of ESG can also help enterprises effectively manage the occurrence of related risks.

**Figure 1. ESG related topics - strategic importance for the surveyed companies in the next five years**



Source: Own edition based on Shen S. (2022); Key Developments and Realistic Challenges of ESG in Chinese Enterprises; available at <https://www.163.com/dy/article/HJ7JKM290519D5D8.html>; [access on January 08,2024].

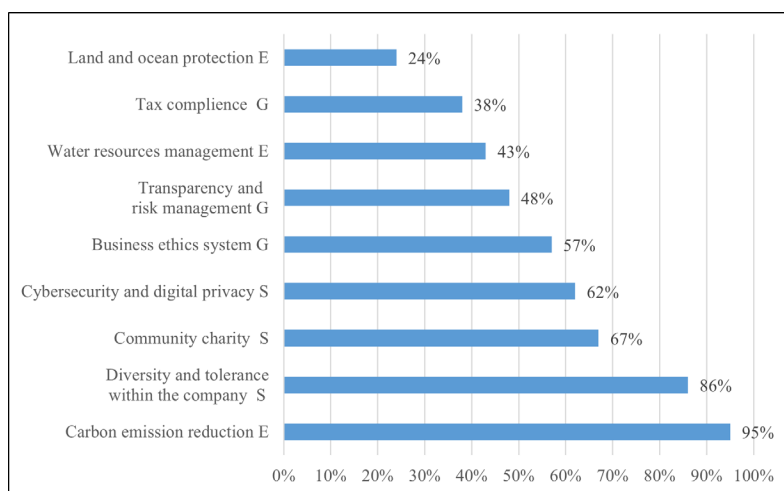
Specifically, about 80% of the enterprises interviewed were negatively affected by external uncertain events (such as the COVID-19 epidemic or international geopolitical conflicts). Although improving the company’s financial performance remains a key focus in the future, recent events have further increased the importance of ESG among the surveyed companies<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Weber O. (2014): Environmental, Social and Governance Reporting in China; Business Strategy and the Environment, 23(5), DOI: 10.1002/bse.1785; Wang Z. (2022): Research on the implementation of ESG in enterprises under the concept of Sustainable Development; China Science and Technology Information, (24):146-148.

<sup>7</sup> Duan, Y.; Yang, F.; Xiong, L. (2023): Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. Sustainability, 15, 12858. <https://doi.org/10.3390/su15171285>; China Banking and Insurance News (2022): The goal of ESG: Sustainable development. [http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content\\_456573.html](http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content_456573.html)., [accessed on January 08,2024].

Understanding the company's operations and profitability, but these financial data lack „temperature.” What financial data can display is only a part of the enterprise and cannot fully reflect the spirit and appearance of the enterprise. It is also difficult for the outside world to deeply perceive and explore it. The content disclosed in ESG reports makes the image of the enterprise more three-dimensional and comprehensive, thereby helping the enterprise to prevent risks and enhance competitive advantages in all aspects. The focus areas are becoming increasingly diverse. Research shows that among the topics with over 60% attention, multiple topics in the fields of environment, society, and governance have been selected. The increasing diversification of corporate focus areas reflects a shift in corporate goals from simply pursuing performance growth to balancing financial, environmental, and social sustainability.

At the environmental level, with the attention of all stakeholders on climate change-related issues and the traction of national policies, it has been reflected at the company level that dual carbon emissions reduction has become the most highly regarded issue. Enterprises' awareness of dual carbon emissions reduction is gradually deepening, with a focus on expanding from direct emissions and energy-related indirect emissions to reducing carbon emissions throughout the entire supply chain. For example, Lenovo has set specific assessment indicators to promote supplier carbon reduction, and currently, 91% of suppliers have set carbon reduction targets. At the social level, internal diversification of enterprises is closely related to employee power and welfare and the development of the company, which is also widely valued. It is worth mentioning that research shows that Chinese companies have a more complete and diverse understanding of ESG. For example, over 60% of surveyed companies have included community welfare, supply chain and partner management, cybersecurity and digital privacy, corporate governance, and other issues in their core ESG issues (see below, Figure 2).



**Figure 2. The most important areas for implement ESG concept**

Source: Own edition based on Duan, Y.; Yang, F.; Xiong, L. (2023): Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 15, 12858. <https://doi.org/10.3390/su15171285>.

Multiple ESG-related information disclosure systems have been established internationally, including the International Sustainable Development Standards Board (ISSB), Global Reporting Initiative (GRI), Climate Change-Related Financial Information Disclosure Working Group Guidelines (TCFD), CDP Environmental Disclosure Framework. However, there is a lack of consistency among them. At the same time, there are over 80 ESG rating agencies worldwide, and there are significant

differences in the methodology, caliber, and coverage of their evaluations. International rating standards often cannot fully adapt to China's national conditions, leading to enterprises being unable to adapt. As the person in charge of a certain enterprise pointed out, „The ESG evaluation system and framework commonly used overseas may have some local differences in the Chinese market. At the same time, due to various factors such as language barriers and data quality, international evaluation agencies may lack in-depth research and coverage of the local market in China<sup>8</sup>.

Currently, in China does not exist unified ESG information disclosure standard for domestic listed companies yet resulting that the ESG information provided by listed companies in many cases can be incomplete, not accurate, not comparable each other or not credible. Currently, there are over 600 ESG rating agencies worldwide, while China has only about 20. While some domestic third-party ESG rating providers have emerged, including Wind, SynTao Green Finance, Sino-Securities, Harvest Fund, International Institute of Green Finance (IIGF), China Alliance of Social Value Investment (CASVI), RKS, and Asset Management Association of China (AMAC), the ESG ratings cannot precisely indicate the enterprise's true ESG performance. Due to the fact that ESG ratings aren't regulated, there are major discrepancies in the characteristics of ESG assessment systems among different rating agencies. In order to tackling of this situation, a disclosure guidelines published in 2022 by the China Enterprise Reform and Development Society (CERDS) in close cooperation with the state-owned Assets Supervision & Administration Commission, to set up uniform disclosure practices that are uniquely tailored to China-focused ESG priorities<sup>9</sup>.

---

## METHODOLOGY

---

In this study, the authors focused on a top-down approach to deductive research strategy, which means studying the available relevant theoretical literature as a reference base, gathering and analyzing data, and drawing conclusions. The main research methodology was mainly a quality method based on secondary research analyzing scientific publications, studies, and online literature sources. The conclusions and recommendations based on these research findings reflect the authors' own professional views.

Structure of this paper: After the Introduction the essential elements of ESG and its application in the business areas and the Methodological Sections, the remaining part of the paper is structured as follows. Section 3 reveals the current situation of the Chinese SME sector, the challenges faced by Chinese SMEs from both domestic and international perspectives, paying special attention how to combine quality management with ESG principles. This section also focuses on the expected yields and impacts of ESG on the enterprise's financial performance. The next section provides deeper insight into the ESG practices of several Chinese SMEs via in-depth analysis of case studies. Finally, the outlook for the future development of Chinese SMEs was proposed, and the overall research will be summarized.

---

8 Baidu (2022): What is ESG investment, why it is so important, and how it affects the sustainable development of the world and China; available at <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1770391062965050972&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024]; Duan, Y.; Yang, F.; Xiong, L. (2023): Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 15, 12858. <https://doi.org/10.3390/su15171285>; Figurant (2023): CFA ESG01: Introduction to ESG Investment; available at <https://zhuanlan.zhihu.com/p/631521089>; [access on January 08, 2024].

9 Chan H. (2022): China moves to standardize fragmented ESG reporting landscape; Thomson Reuter; <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/news-and-media/china-esg-reporting/>; [access on April 05, 2024]; Chen D. (2023): An Analysis of Domestic ESG Rating Agencies in China; <https://equalocean.com/analysis/2023092820259>; [access on April 07, 2024].; Zhang Z. (2022). What is ESG Reporting and Why is it Gaining Traction in China?: China Briefing; <https://www.china-briefing.com/news/what-is-esg-reporting-and-why-is-it-gaining-traction-in-china/>; [access on April 05, 2024].

---

## CHINESE SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

---

SMEs are an important foundation for the strong resilience of China's economy, a main force in protecting market entities and employment, a key link in improving the stability and competitiveness of the industrial chain supply chain, and a strong support for building a new development pattern. They play a crucial and global role. At present, affected by the COVID-19 and the international economic situation, the production and operation of SMEs are under great pressure. The country attaches great importance to the work of SMEs and increases support for SMEs from various aspects such as improving support policies, optimizing development environment, and improving service systems<sup>10</sup>.

The number and scale of SMEs are rapidly expanding. As of the end of 2022, the number of SMEs in China has exceeded 52 million, an increase of 51% compared to the end of 2018. In 2022, an average of 23800 new enterprises were established every day, which is 1.3 times higher than in 2018. SMEs are rapidly developing and growing, becoming the largest and most dynamic group of enterprises and a driving force for China's economic and social development. SMEs not only provide a large number of material products and services directly to the general public but also become a 'reservoir' for absorbing and regulating employment. Both theory and practice have fully proven that good SMEs make the Chinese economy good and strong SMEs make the regional economy strong. Looking back on the past 10 years, Chinese SMEs have withstood various difficulties and challenges, such as the century-long upheaval and the century-long pandemic, demonstrating great resilience and vitality. From January to July this year, SMEs' production and operation showed a stable and positive trend, demonstrating strong resilience and laying a solid foundation for the stable operation of the national economy.

SMEs are crucial to the national economy and play an important pillar role in national GDP, taxation, and other aspects. From the perspective of SMEs' contribution to the national economy, Central Bank Governor Yi Gang pointed out in his 2018 speech report on „Several Perspectives on Improving SME Financial Services” that the final value of SMEs' products and services in China accounts for about 60% of GDP, taxes account for over 50% of the total national tax revenue, and over 70% of technological innovation and urban labour employment contributions. Under the backdrop of a macroeconomic downturn, the survival pressure of SMEs has increased<sup>11</sup>.

With the continuous development of the global economy, SMEs are playing an increasingly important role in China's socio-economic development. SMEs are an important pillar of economic development, creating a large number of job opportunities and promoting social stability and prosperity. Currently, Chinese SMEs are in a critical period full of challenges and opportunities. They play an important role in the national economy, especially in providing employment, promoting innovation, and contributing to GDP. However, these enterprises face fierce market competition, financing difficulties, policy and regulatory changes, and other domestic challenges. At the same time, from a global perspective, they also need to address challenges such as digital transformation, cybersecurity, talent competition, and economic uncertainty. In this context, Chinese small and medium-sized enterprises need to maintain agility and innovation to address these internal and

---

<sup>10</sup> Pai (2022): Report on Financing Development of Small and SMEs in China in 2021; available at [https://mp.weixin.qq.com/s/g-ZM-MoG8I\\_eAR1Ecs0gag](https://mp.weixin.qq.com/s/g-ZM-MoG8I_eAR1Ecs0gag); [access on January 10, 2024].

<sup>11</sup> Zhihu (2023): What problems are small and medium-sized enterprises facing in China today?; available at <https://www.zhihu.com/tardis/bd/ans/3059773876>; [access on January 08, 2024].



external challenges while seizing the opportunities brought about by digitalization and global market changes.

The rise of digital technologies and transformation has reshaped the volatile business environment while providing SMEs with unique new development opportunities. Integrating ESG into digital transformation is essential for fostering sustainable and responsible business practices. SMEs can apply different digital technological solutions such as artificial intelligence (AI), virtual reality, cloud computing, big data to improve their marketing processes and procedures, enhancing market performance. Enhanced ESG capability via digitization can have potential impacts on third-party distribution, innovation, economic growth, and sustainable development<sup>12</sup>.

CSR emerged in China about 2 decades ago, due to joining the World Trade Organization (WTO) becoming dominant actor of the global economy. Since then, more and more enterprises have elaborated own CSR programs including pollution reduction, production safety and occupational health. Today, CSR has become part of a company's liabilities. Even though it's still mainly voluntary, it's influential—and now it's also linked to ESG disclosure. China launched Enterprise Environmental Credit Evaluation in 2013 to record and assess compliance among industries generating heavy pollutants and leading to higher environmental risks and negative environmental externalities. The system categorises companies environmental credits based on certain criteria, including: 1) pollution control; 2) environmental protection; 3) environmental management; 4) social supervision. Based on those credit criteria, the provincial government periodically gathers compliance status and publishes annual credit scores across 4 levels: high to low as green, blue, yellow, and red. This range of credit results corresponds with different consequences – from financial support to more stringent inspection. The enterprise environment credit system builds up a centralized database to share among government agencies. The credits then substantially influence companies' rewards and punishment, which indirectly encourage enterprises to take active responsibility improving their credit level including promoting clean production audits, participating in community activities to advocate environmental protection awareness and developing corporate environmental reports and ESG disclosures. The Ministry of Ecology and Environment (MEE) in China has recently expanded the obligation to disclose environmental information from major pollutant generators to companies that are subject to mandatory clean production audit, publicly listed, and/or issuing corporate bonds<sup>13</sup>.

You can observe a positive, continuously growing trend in voluntary ESG reporting in China. The number of those A-share companies (companies listed in RMB on the Shanghai and Shenzhen Exchanges) which had published annual ESG reports increased from 371 to 1021 between 2009-2020 time-period<sup>14</sup>. According to other data, the 1425 firms listed on the China's benchmark CSI 300 index (another list) in 2022, lag behind their peers listed on equivalent indices in Australia, Hong Kong, South Korea, the US and the UK. Since the ESG Reporting is voluntary, Chinese companies have a lot

12 Wang S.; Esperança J.P. (2023): Can digital transformation improve market and ESG performance? Evidence from Chinese SMEs; *Journal of Cleaner Production*, Volume 419, 137980, ISSN 0959-6526; <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137980>; Yuli O. (2023): The Analysis of the Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises in China; *Proceedings of the 2023 International Conference on Management Research and Economic Development*, DOI: 10.54254/2754-1169/22/2023028.

13 Chuang E. (2022): From CSR to sustainability disclosure: China's next steps in sustainability; *Enhensa*; [https://www.enhesa.com/resources/article/from-csr-to-esg-disclosure-china-next-steps-in-sustainability/?utm\\_term=&utm\\_campaign=PMAX-2024-Feb-09-Reinforcing+EHS+regulations&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_tgt=&hsa\\_grp=&hsa\\_src=x&hsa\\_net=adwords&hsa\\_mt=&hsa\\_ver=3&hsa\\_ad=&hsa\\_acc=2401415058&hsa\\_kw=&hsa\\_cam=21015196231&gad\\_source=1&gclid=EAlalQobChMI9b6T6\\_qvhQMVnpqDBx31ggqPEAAAYiAAEgJcsPD\\_BwE](https://www.enhesa.com/resources/article/from-csr-to-esg-disclosure-china-next-steps-in-sustainability/?utm_term=&utm_campaign=PMAX-2024-Feb-09-Reinforcing+EHS+regulations&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=&hsa_grp=&hsa_src=x&hsa_net=adwords&hsa_mt=&hsa_ver=3&hsa_ad=&hsa_acc=2401415058&hsa_kw=&hsa_cam=21015196231&gad_source=1&gclid=EAlalQobChMI9b6T6_qvhQMVnpqDBx31ggqPEAAAYiAAEgJcsPD_BwE); [access on April 07, 2024].

14 Zhang Z. (2022). What is ESG Reporting and Why is it Gaining Traction in China?; *China Briefing*; <https://www.china-briefing.com/news/what-is-esg-reporting-and-why-is-it-gaining-traction-in-china/>; [access on April 05, 2024].

of catching up to do on ESG reporting practices. Obtaining the ESG information from Chinese SME sector will remain difficult until these rules are mandatory. Nevertheless, companies in Europe – the region reached significant progress in making ESG disclosure mandatory – are also struggling to meet the sustainability reporting requirements<sup>15</sup>.

---

### **INTEGRATION QUALITY MANAGEMENT (QM) WITH THE ESG PRINCIPLES**

---

With the continuous progress of society and the improvement of environmental protection awareness, the combination of enterprise quality management and environmental management has become more important. This combination can not only help enterprises improve product quality, but also promote environmental sustainability<sup>16</sup>.

There is a close relationship between enterprise quality management and environmental management. Through effective quality management, enterprises can better control product quality, improve customer satisfaction, and ultimately achieve economic benefits. Environmental management is aimed at protecting the natural environment, reducing pollution and damage to the environment by enterprises, and achieving sustainable development. Therefore, the combination of these two can bring dual benefits, both meeting customer needs and contributing to environmental protection. Companies need to adopt common strategies and methods in quality management and environmental management. For example, strictly implementing the ISO9001 quality management system and ISO14001 environmental management system, developing enterprise guidelines that comply with national and local environmental regulations, and establishing a sound internal audit and monitoring system. Through these measures, enterprises can establish standardized management processes, improve product quality, and reduce environmental impact. In addition, enterprises can also adopt some new technological means to achieve the combination of quality management and environmental management. For example, IoT technology can be used to monitor and manage the entire production process of products, improving the stability and consistency of product quality. Meanwhile, with the help of big data analysis and artificial intelligence technology, enterprises can better grasp environmental information, provide early warning of environmental risks, and adjust production plans in a timely manner to avoid irreversible damage to the environment. The combination of enterprise quality management and environmental management also requires attention to employee training and education. Only by fully realizing the importance of quality management and environmental management and possessing relevant knowledge and skills can employees truly achieve the goal of integration. Enterprises can integrate the concepts of quality management and environmental management into their employees' daily work through internal and external training, making it a part of their corporate culture.

Integration of enterprise quality management and environmental management is an inevitable trend in today's social development. Through reasonable strategies and means, enterprises can achieve a win-win situation in quality management and environmental management. In addition, government support and supervision are also important guarantees for achieving this goal. In the future, with the

---

<sup>15</sup> CapitalMonitor (2022): China's new ESG disclosure standard "of limited use" to investors; <https://capitalmonitor.ai/regions/asia/china-esg-disclosure-standard-investors/>; [access on April 06, 2024].

<sup>16</sup> Sohu (2017): Strategic Thinking on Building a National Environmental Quality Management System; available at [https://www.sohu.com/a/162759372\\_743794](https://www.sohu.com/a/162759372_743794); [access on January 08, 2024].

continuous progress of technology and the increasing requirements of society for environmental management, the combination of enterprise quality management and environmental management will be more widely applied and deeply developed. However, there are differences between QM systems and ESG management systems in terms of customer and other relevant parties' requirements and satisfaction, quality and environmental objectives, management processes and focus of activities, which need to be coordinated and resolved.

---

### **COORDINATE CUSTOMER SATISFACTION WITH STAKEHOLDER SATISFACTION**

---

Focusing on customers primarily focuses on their needs. With the popularization of environmental knowledge, more and more customers are paying attention to the environmental factors of products while accepting products provided by organizations. The environmental factors of a product have become an important component of its quality performance. If the environmental indicators of the product are not qualified, it means that the product has become an unqualified or defective product. Only by fully understanding and meeting the constantly changing customer needs, including environmental requirements, can organizations ensure customer satisfaction. With the rise of public environmental awareness, the environmental image of enterprises is becoming an important factor in customer loyalty. When manufacturers or service providers indicate that they are striving to reduce their impact on the environment and continuously improve their environmental performance, customers will also agree. Faced with the diverse needs of stakeholders, enterprises should not forget to protect the environment while achieving economic benefits harmonizing with stakeholders satisfactions taking into practice sustainable development for their survival.

---

### **COORDINATE QUALITY OBJECTIVES WITH ENVIRONMENTAL OBJECTIVES**

---

According to the ISO9001:2015 standard, the formulation of quality objectives should consider meeting customer requirements. According to the ISO14001:2015 standard, the formulation of environmental goals should consider the requirements of pollution prevention and continuous improvement. Environmental goals can play a positive role in improving product performance, reducing production costs, and improving product efficiency. Unqualified products not only consume energy, raw materials, manpower, material resources but also increase the pollution caused by the disposal of unqualified products to the environment. „Improving the one-time inspection qualification rate of products” can be both a quality goal and an environmental goal. Similarly, the goals of „controlling the use of toxic and harmful substances in raw materials”, „controlling the sulfur content of coal”, and „reducing the coal consumption, electricity consumption, water consumption, and material consumption per unit product” are also the same<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Han F. (2007): Modern Quality Management, Beijing: Mechanical Industry Press; Gong Y. (2012). Modern Quality Management, Beijing: Tsinghua University Press.



## **COORDINATION OF MANAGEMENT PROCESSES AND ACTIVITIES**

---

Due to the many differences in management objects between QM systems and environmental management systems, many enterprises operate QM and ESG management systems separately. In design, environmental factors such as raw materials, products, production processes are not considered, but environmental management plans and technical improvement plans are developed separately. In fact, a good technological transformation plan should include ESG management content, because a well-designed and well run ESG management system can effectively identify opportunities to control environmental factors, reduce energy consumption, and save costs. By changing operating procedures, changing product design and innovation processes, adopting new technologies, and implementing material substitution, the cost can be reduced or the quality of products can be improved. Environmental pollution is often a form of resource waste, indicating shortcomings and deficiencies in product design and production processes. It is also an important manifestation of the uncoordinated operation of the quality management system and environmental management system. When waste or toxic substances are discharged into the environment during manufacturing, energy consumption, service provision processes, or substandard products occur, it means that resources or energy have not been fully and effectively utilized, resulting in cost waste. Many enterprises have attempted to integrate reducing environmental pollution and improving product efficiency throughout the entire production or service process through the coordinated operation of QM and ESG management systems. Although the objects and methods of quality management system and environmental management system management are different, the results achieved are consistent. To achieve the best performance in QM and ESG management, it is necessary to coordinate and control the various processes involved in the product realization of QM and ESG management system. This approach can help to control the important environmental factors identified while controlling the factors that affect quality, such as human, machine, material, method, environment, and inspection, in order to achieve the unity of environmental and economic benefits.

## **COORDINATE THE SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

---

To survive and develop simultaneously, enterprises must coordinate the operation of quality management systems and environmental management systems in order to continuously enhance customer satisfaction, achieve continuous improvement, effectively prevent pollution, and protect the environment. Both the quality management system and environmental management system emphasize prevention first and continuous improvement. Clean production, circular economy, and sustainable development reflect the important ideas of environmental management, and are also important measures to improve product quality and efficiency. Clean production is the full utilization of resources from the source and throughout the production process, to minimize, resource, and harmless waste generated by each production enterprise during the production process. Circular economy requires the transformation of the traditional growth model of „mass production, mass consumption, and mass waste” through institutional innovation on the basis of traditional technological models, following the principles of „reduction”, „reuse”, and „recycling”, reducing dependence on resources and environmental damage, and completely eliminating untreated waste emissions in production and

daily life. Emphasizing internal circulation at the micro, meso, and macro levels is conducive to the formation of production and consumption patterns that save resources and protect the environment. The traditional production model is „raw materials - products - solid waste”, while the development model of circular economy presents the characteristics of „raw materials - products - raw materials for other products”, striving to achieve maximum economic benefits with the minimum resource and environmental costs. Enterprises with conditions can, on the basis of developing ecological industries and clean production, turn the waste from upstream enterprises into raw materials for downstream enterprises, continuously extend the production chain, achieve the most effective utilization of regional or enterprise group resources, and minimize or even zero emissions of waste.

The development of enterprises should follow a new path of industrialization with high technological content, good economic benefits, low resource consumption, low environmental pollution, and full utilization of human resource advantages. This requires adjusting the old industrial structure with new ideas, and pursuing a new model of sustainable development through the coordinated operation of quality management systems and environmental management systems. Enterprises should actively assume the responsibility of bridging social disparities and creating a harmonious society, abandoning and surpassing the traditional management concept of profit as the sole goal, emphasizing the attention to human value in the production process, and emphasizing contributions to consumers, the environment, and society. In the operation of the quality management system and environmental management system, a development strategy with new industrialization as the core and improving the quality of products and services as the breakthrough should be implemented. On the basis of careful protection of natural resources and ecological environment, development should be accelerated to achieve economic growth. Closely focusing on the strategic thinking of the enterprise, implementing the scientific development concept, implementing clean production, developing circular economy, and achieving sustainable development in the process of product realization. The effective operation of the quality management system is an important means to ensure that product quality meets the requirements, and a high-quality life must also be guaranteed by corresponding environmental quality. Only by coordinating the operation of quality management system and environmental management system can economic growth and sustainable development be ensured.

---

### **IMPACTS OF ESG ON THE CHINESE SMES BUSINESS PERFORMANCES**

---

ESG fits with traditional Chinese ethics, which basic principle to create perfect harmony among humanity, nature and society. According to the Chinese ethical norms, allowing to earn profits in the right and proper ways, modern companies undertake social responsibility duties and attempt to promote social welfare<sup>18</sup>. ESG factors play a crucial role in the sustainable development of enterprises. For Chinese SMEs, ESG can not only help them enhance their corporate image and competitiveness, but also bring them more business opportunities. The specific role of ESG in the Development of SMEs in China can be: a) improve product quality and efficiency; b) attract investors and customers; c) enhance the long-term value of the enterprise<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Shen H., Lin H., Han W., Wu H. (2023): ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues, *China Journal of Accounting Research*, Volume 16, Issue 4; 100325; ISSN 1755-3091; <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>

<sup>19</sup> Baidu (2023c): The Relationship between ESG Reporting and Corporate Performance: The Return of Social Responsibility; available at <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1772461366225379602&wfr=spider&for=pc>, [access on January 08, 2024]; Kong, N.; Bao, Y.; Sun, Y.; Wang, Y. (2023): *Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2024/01 (65) 50*

Quality management and ESG not only focuses on the quality of the product itself but also includes optimizing every aspect of innovations, supply chain, from raw material procurement to final product delivery as you can see in the Table 1.

**Table 1. IMPACTS OF QM AND ESG INTEGRATION ON BUSINESS PERFORMANCE**

FOCUS	POSSIBLE IMPACTS ON BUSINESS PERFORMANCE
Innovation	The practice of ESG and QM encourages enterprises to adopt innovative technologies and methods, especially in product development and production processes. This innovation not only improves efficiency and quality, but also helps enterprises develop new market opportunities and customer groups. In the practice of ESG and quality management, Chinese SMEs can achieve significant business performance improvement by adopting innovative technologies and methods, especially in product development and production processes including innovations in product design and service models as well.
Supply Chain Management	The principles of QM can help small and medium-sized enterprises manage their supply chain more effectively, ensuring that every aspect of the supply chain meets quality and sustainability standards. This can reduce the risk of production interruption and improve the efficiency and reliability of the overall supply chain. In terms of supply chain management, Chinese SMEs can significantly improve their overall operational efficiency and market competitiveness by implementing quality management principles. QM not only focuses on the quality of the product itself, but also includes optimizing every aspect of the supply chain, from raw material procurement to final product delivery.
Brand reputation	A good ESG and QM record can enhance a company's brand and reputation, and enhance the trust of consumers and investors. In an increasingly competitive market environment, brand reputation has become one of the key factors for enterprises to gain competitive advantages. Consumers are increasingly valuing corporate social responsibility and are more willing to consume for companies with good ESG performance, thereby increasing market share. For Chinese SMEs, actively adopting environmental, social, and governance (ESG) principles has a significant positive impact on market opportunities.
Attracting investors	Investors are increasingly valuing the ESG performance of enterprises as an important reference factor for investment decisions. Enterprises with good ESG records attract more investors, thereby increasing financing channels and enhancing their competitiveness in the capital market.

Source: Own edition based on (Baidu 2023c; Kong et al. 2023; Zhou 2014).

When enterprises are committed to implementing and maintaining ESG standards, they usually have easier access to government subsidies and tax incentives, which is particularly important for SMEs with relatively limited resources. In addition, this commitment can also attract investors and clients who are increasingly concerned about corporate social responsibility and sustainable development.

The largest share of China's public ESG-related funds in 2021 were multi-asset funds and equity funds with an asset value of 180 billion yuan and 214 billion yuan respectively. In addition to that, around 80 percent of all public ESG funds were active funds. In the same year, the ESG fund market was valued at almost 400 billion yuan and included 160 funds. Furthermore, from the ESG investment aspects, the mining industry has the highest ESG risk, followed by electricity, heat, and gas. These high-risk sectors are the basis of the Chinese economy, highly energy intensive and have strong impact on the environment<sup>20</sup>.

"The number of Chinese financial institutions that have announced adoption of ESG principles in their investments has grown rapidly. By the end of 2021, a total of 83 institutions in China signed the Principles of Responsible Investment, including 4 asset owners, 62 investment managers and 17 information service providers. In addition, there has been rapid and sustained growth in the number of institutions that are signing the Equator Principles, Principles for Sustainable Banking, and Principles for Sustainable Insurance. Chinese investors are playing an increasingly important role in responsible global investment"<sup>21</sup>. There are seven major ESG investment strategies: ESG integration, negative screening, norms-based screening, positive screening, shareholder engagement, sustainability investment and impact investment. Among these, screening ESG investment strategies are the most widely applied by institutional investors in China<sup>22</sup>.

With the increasing global emphasis on sustainable development, companies that meet ESG standards are more likely to enter new markets, especially those with strict requirements for environmental and social governance in international markets. For Chinese SMEs seeking long-term development and expanding their market influence, adopting ESG principles is not only a moral choice but also a strategic business decision<sup>23</sup>. Nevertheless, when Chinese enterprises make actions ensuring compliance with GRI standards for tackling international stakeholders' concerns, they do not gain significant competitive advantage in global markets compared with those in the domestic market. The possible reason can be beyond that, when Chinese companies enter into any foreign markets, they address more intensive social and environmental regulatory requirements from various stakeholders, such as host country governments, foreign customers and non-governmental organizations. Harmonizing with GRI standards alone does not guarantee support from international stakeholders<sup>24</sup>.

Employees are willing to contribute more to enterprises with good ESG practices, thereby improving production efficiency, employee stability. In addition, the improvement of corporate reputation can not only help companies have bidding and winning opportunities in more projects, but also promote relationships with financial institutions and investors to obtain more funding sources.

20 Statista (2023a): Value of ESG funds in China 2017-2021, by type; <https://www.statista.com/statistics/1371720/china-value-of-esg-funds-by-type/>; [access on April 05, 2024]; Statista (2023b): Industries with the highest ESG risk in China 2022; <https://www.statista.com/statistics/1374039/china-sectors-with-the-highest-esg-risk/>; [access on April 05, 2024].

21 ICMA (2023): White Papers on ESG Practices in China; <https://www.icmagroup.org/assets/Whitepaper-on-ESG-practices-in-China-ENG-January-2023.pdf>; page 36, [access on April 05, 2024].

22 Alessandrini F., Jondeau E. (2021): Optimal strategies for ESG portfolios; *Journal of Portfolio Management*; 47 (6), pp. 114-138; ISSN: 0095-4918

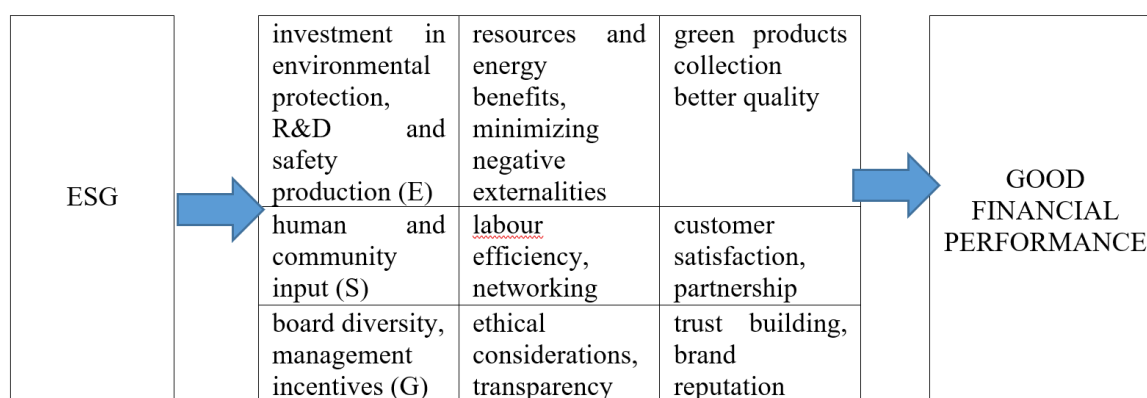
23 UNEP (2019): PRI Reporting Framework: Strategy and Governance; PRI Association; [https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019\\_501247.pdf](https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019_501247.pdf); Baidu (2023a): More and more listed companies disclose ESG reports. How does this concept affect investment? available at <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1763143809996517290&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024]; Baidu (2023b): ESG investment strategy and its impact on enterprise value; available at <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1762848431171137145&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024].

24 Yang Y., Orzes G., Jia F. and Chen L. (2021): Does GRI sustainability reporting pay off? An empirical investigation of publicly listed firms in China.; *Business and Society*, 60 (7), pp. 1738-1772; ISSN: 00076503; DOI: 10.1177/0007650319831632

ESG responsibility fulfillment may have a negative impact on financial performance in the short term. When enterprises increase their investment in strong external factors such as environmental and social responsibility their costs will increasing. The ESG responsibility cost of enterprises includes various explicit and implicit costs, including investments in clean energy, wastewater and waste gas treatment equipment, training and investment in employee safety production, and other direct costs related to ESG responsibility. The implicit cost includes indirect costs related to the planning, management, and evaluation of corporate ESG responsibilities. The increase in various costs may have a negative impact on the financial performance of the enterprise in the short term.

Integrating the impact of short-term and medium to long-term ESG practices on financial performance, the impact of corporate ESG responsibility fulfillment on financial performance manifests as learning curves and synergistic effects. ESG shows a negative correlation with financial performance at the beginning of investment, because ESG responsibility fulfillment exists at inherent costs. Under other conditions that remain unchanged, the more investment in corporate environmental, social, and corporate governance responsibilities, the higher the cost. Financial performance will also decrease accordingly. When ESG investment and practical accumulation reach a certain level, the efficiency improvement brought by the learning curve and the scale effect causes ESG investment costs to be shared. On the other hand, the synergistic compensation effect is greater than the substitution effect, and the incremental benefits obtained by enterprises through ESG practice. Ultimately, it leads to a decrease in unit costs and a positive correlation between ESG and financial performance. It can be transformed into key resources and positive factors such as learning curves that can be obtained by the enterprise, thereby significantly improving financial performance.

Figure 3. illustrates how can be improve the enterprises financial performance by introducing the ESG practices.



**Figure 3. Financial performance of the company and the ESG practice**

Source: Own edition based on Shen S. (2022); Key Developments and Realistic Challenges of ESG in Chinese Enterprises; <https://www.163.com/dy/article/HJ7JKM290519D5D8.html>.

## ESG CASE STUDIES

At present, China's "double carbon" policy is having a profound impact on the industry. The relationship between digital transformation strategy and environmental, social, and governance (ESG) performance is analyzed based on the digitalization and sustainable development goals of enterprises, and on the basis of positioning enterprise digital transformation level through the strategic alignment model<sup>25</sup>.

### GREENLIGHT TECHNOLOGY

The company was established in 2012, locates in Jiangsu Province, China. It's industrial sector is Environmental Protection Technology and Products. Number of employees: approximately 150. Annual turnover (fictional data): approximately 770,028 EUR in 2022<sup>26</sup>. In response to China's increasingly severe environmental problems, Greenlight Technology is committed to developing and selling energy-saving and environmental protection products, such as low-carbon emission equipment and renewable energy applications. Focusing on providing environmental solutions for small and medium-sized enterprises and urban residential areas.

In Table 2, you can find a brief summary of those things that can linked to the company ESG issues.

**Table 2. GREENLIGHT TECHNOLOGY BUSINESS OPERATION**

FACTOR	DESCRIPTION
ESG Practice	<p>Environment (E): Develop low-carbon technologies, reduce carbon emissions during production, and implement policies for waste recycling and recycling.</p> <p>Social (S): Provide employees with excellent working conditions, participate in community environmental protection projects, and enhance public environmental awareness.</p> <p>Governance (G): Establish transparent</p>
Challenges	<p>Technological innovation pressure: With the rapid development of technology in the environmental protection industry, continuous technological innovation has become an important driving force for enterprise development.</p> <p>Financing challenge: The research and development and market promotion of innovative technologies require significant financial support.</p> <p>Intensified market competition: In the face of an increasing number of competitors, including the entry of some large enterprises, Greenlight Technology needs to continuously improve its competitiveness.</p>

<sup>25</sup> Zhao W. (2023): ESG Research on Hong Kong Listed Companies; available at D4H320GK5IUgYRh1aCQLVwQ33HdVoEtc6XpyXNcG1g2Qa1UGCzQ-nX1GZIMhCjrdkLdEeg8RPnSWkQP5eXCy\_So28j8m&wd=&eqid=a51ee5f00013a5550000006654b679b; [access on January 08, 2024].

<sup>26</sup> Green Light Group (2023); available at <https://www.gleenergy.cn/en/about.php>; [access on January 08, 2024].



Transformation and future development	<p>Expand R&amp;D investment: Increase investment in new technology research and development, such as intelligent environmental protection equipment and sustainable energy technologies.</p> <p>Expand market scope: In addition to the local market, start expanding to other provinces and even international markets.</p> <p>Diversified product line: Develop diversified environmental protection products to meet the needs of different customer groups.</p> <p>R&amp;D investment growth: from 256,830 in 2020 to 770,028 EUR in 2022</p> <p>Market share increase: from 5% in 2020 to 8% in 2022.</p> <p>Employee satisfaction improvement: According to internal surveys, employee satisfaction has increased from 75% in 2020 to 90% in 2022.</p>
---------------------------------------	---

Source: Own edition based on Green Light Group (2023): available at <https://www.gleenergy.cn/en/about.php>; [access on January 08, 2024].

The case of Greenlight Technology demonstrates how a Chinese small and medium-sized enterprise can achieve transformation and development in the ESG field through technological innovation and market expansion. Despite the challenges of financing and market competition, the company has successfully enhanced its position in the market and contributed to sustainable development by adhering to its environmental mission and continuous technological innovation<sup>27</sup>.

### JIANGXI AIRIDA ELECTRONIC CO. LTD.

Jiangxi Airida Electric Co., Ltd. is promoting the construction of enterprise cloud projects, applying key technologies of cloud computing and big data services to make the company intelligent, industrialized, and scientific in operation and management, improving management level, improving work efficiency, and significantly reducing fund utilization.

In January 2016, the company established an Information Technology Promotion Implementation Group, led by the chairman of the company, to formulate information technology implementation plans, target responsibilities, and timeline requirements, laying a solid foundation for the promotion and implementation of the company's information technology and enterprise cloud. The preliminary work preparation for the project from January 2020 to July 2022, the project acceptance, and the completion of four sets of information construction and application management systems, all of which are on the cloud, mainly including: enterprise management system; network system; remote electronic monitoring system; financial, storage, materials, and management software systems. In the hardware construction and investment of enterprise cloud, establish a computer LAN covering the entire company, establish a company owned website, and establish a computer center. One is the cloud deployment of office automation OA. The company deploys a work environment on the cloud platform, implements cloud management of all computing and storage resources, assigns accounts and sets permissions for users, and achieves access to cloud desktops through thin terminals, mobile phones, PADs, ensuring that internal information of the enterprise is not leaked and improving office security. The Enterprise Resource Planning system (EPR) refers to a management platform established on the basis of information technology, which provides decision-making and operational means for the decision-making level of the enterprise with a systematic management philosophy. Jiangxi Airida deploys an ERP system through the cloud, and user terminal devices

<sup>27</sup> Shen S. (2022); Key Developments and Realistic Challenges of ESG in Chinese Enterprises; available at <https://www.163.com/dy/article/HJ7JKM290519D5D8.html>; [access on January 08, 2024].

access the cloud system to obtain ERP application services. In addition, another element is the cloud deployment of the intelligent Manufacturing Execution System (MES). Upload MES system collected data to the cloud through cloud access. The digital workshop application industrial software development platform mainly consists of six parts: basic layer industrial control software, control layer industrial control software, execution layer business management software, management layer business management software, data management software, product modification design and simulation software. Through enterprise cloud disks and other forms, enterprise file storage and backup services are uploaded to the cloud, achieving decentralized and domain management and data sharing within a certain range, And improve core data security and audit capabilities.

In order to comply with the development of information technology and promote the construction of industrial internet in enterprises, Jiangxi Airida relies on the national public data communication network to establish a unified technical standard and fully functional information network service system, achieving communication between enterprises, enterprises and customers, enterprises and markets, and employees and employees. It introduces advanced scientific research, business, management software systems, and other supporting facilities; adopting modern information technology to transform existing production lines and achieve automation of the production process in production, marketing, import and export, and material supply processes. By using computer management systems, achieve internal management digitization within the enterprise; by utilizing network technology and the Internet, we can achieve the transmission and sharing of business information, and explore and develop e-commerce in the electric porcelain processing industry. Provide services for enterprise technology development, promote the transformation of scientific and technological achievements, achieve technological and product upgrades, improve production efficiency and sales quotas, achieve modernization of enterprise management, and promote rapid development of enterprises.

The results are mainly reflected: firstly, resource sharing, reducing personnel and increasing efficiency, reducing the number of employees on the assembly line, and saving production costs for the enterprise. Secondly, the level of enterprise digitization has increased, the rate of defective products has decreased, and product quality has significantly improved. The third is to significantly reduce material and energy consumption, improve environmental quality, and promote green development. Fourthly, the equipment failure rate is reduced, the production line utilization rate is increased, and the economic benefits of the enterprise are improved. The fifth is to achieve scientific management, significantly improve management efficiency, and enhance the innovation and creativity of enterprises.

---

**ALIBABA GROUP HOLDING LTD.  
PROMOTES CARBON NEUTRALITY**

---

Alibaba Group has released the 2023 ESG report, summarizing how the group has effectively implemented its ESG strategy over the past year, achieving the „dual reduction” goals of reducing its net operating carbon emissions and reducing the carbon intensity of the value chain. In the first year of driving ecological carbon reduction from 0 to 1, the group reduced 22.907 million tons of carbon<sup>28</sup>. The company joined a group of over 200 of the world’s leading sustainable businesses as the newest

<sup>28</sup> Alibaba Group (2021): Alibaba Group Carbon Neutrality Report; [https://sustainability.alibabane.com/download/Alibaba%20Group%20Carbon%20Neutrality%20Action%20Report\\_20211217\\_ENG\\_Final\\_single%20page.pdf](https://sustainability.alibabane.com/download/Alibaba%20Group%20Carbon%20Neutrality%20Action%20Report_20211217_ENG_Final_single%20page.pdf); [access on January 08, 2024].

member of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>29</sup>.

The Five Links of Alibaba's Implementation of ESG Strategy are the followings. 1) Alibaba adheres to the principle of „digital circular economy” and proposes two goals: goal one is carbon neutrality, and goal two is to help build green mountains and rivers. 2) Integrating Sustainable Development into Business Design - Starting from Yourself. As a technology company, Alibaba covers a wide range of fields, which is why there are more scenarios to incorporate carbon reduction goals into its business design. But sustainable development is not achieved overnight. The first step is to start with carbon neutrality in one's own operations. The net emissions of direct greenhouse gases within the scope of Alibaba's physical control include fixed source combustion (natural gas), fugitive emissions (such as refrigerant emissions), and mobile source emissions (self-owned vehicles in retail business). The net greenhouse gas emissions generated by purchased electricity and heat are mainly used for the operational needs of cloud computing data centers, retail stores, warehouses, and office spaces. 3) Alibaba indirectly generates net greenhouse gas emissions upstream and downstream of the value chain. 4) Amplify the Impact of Platform Technology Companies Empowering Social Responsibility - Driving Consumers. This step is one of the promises of carbon neutrality: to expand the green ecosystem (range 3+), and beyond its own operations and value chain, Alibaba promises to use a platform to stimulate greater social participation by assisting consumers and businesses. Doing a good job in sustainable public welfare charity is to integrate public welfare into commercial design and practice social responsibility

---

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

---

ESG practice is not only a response to social and environmental responsibility, but also an important way for SMEs to achieve sustainable development. With the increasing global attention to climate change and social responsibility, the ESG performance of enterprises is increasingly seen as a part of their core competitiveness. For Chinese SMEs, this means not only performing well in traditional business performance, but also demonstrating positive efforts and effectiveness in environmental protection, social contribution, and corporate governance.

Quality management is the key to maintaining and enhancing market competitiveness for SMEs. As consumers demand higher product quality and service levels, SMEs must meet these requirements through continuous quality improvement. Excellent quality management can not only improve customer satisfaction, but also effectively reduce production costs and increase operational efficiency.

The integration of ESG and quality management practices will open up new business opportunities for SMEs. For example, with the increasing demand for sustainable products and services, companies providing such products may discover new market space and growth points. Similarly, excellent corporate governance and social responsibility practices can attract more investors and partners, thereby providing financial and resource support for enterprises.

Faced with the challenges and opportunities brought about by globalization and technological change, Chinese SMEs need to actively embrace modern practices of ESG principles and quality

---

<sup>29</sup> WBSCDS (2023): Alibaba to the World Business Council for Sustainable Development; <https://www.wbcsd.org/Overview/News-Insights/General/News/Alibaba-Joins-the-World-Business-Council-for-Sustainable-Development>; [access on January 08, 2024].

management while maintaining their traditional business models. This not only helps to enhance its brand image in domestic and international markets, but also lays a solid foundation for its long-term business growth and sustainable development.

The practice of ESG has had a positive impact on the brand image and customer attractiveness of SMEs. Environmental protection measures, social responsibility projects, and transparent and fair governance structures enhance the social reputation of enterprises, while also helping to reduce operational risks and attract investment. An effective quality management system is crucial for improving product and service quality and enhancing customer satisfaction. This not only directly affects the market share and profitability of enterprises, but also serves as the foundation for long-term competitive advantage. Chinese SMEs face many challenges in implementing ESG and quality management, such as insufficient funding, technological innovation pressure, and market competition. Effective response strategies include diversified financing channels, continuous technological innovation, optimized supply chain management, and market segmentation strategies. The government's supportive policies, such as tax reduction and financing convenience, have played a positive role in the development of SMEs, especially in promoting technological upgrading and market expansion for enterprises.

Looking ahead, the development of Chinese SMEs will place greater emphasis on innovation, sustainability, and market responsiveness. With the deepening of digitization and globalization, enterprises will face more opportunities and challenges for internationalization.

Combined with ESG, ESG will also become a common discourse system in the global investment community. In addition, we also need to attach importance to instrumental thinking. You need to use financial technology products to identify, evaluate, measure, and detect the ESG or green substance of fund flows, and then present them on digital signage.

Sustainable investment actually has two meanings. The first is to contribute to human sustainability, which means that the financial and economic activities of any institution have positive external effects on the environment and society, reducing carbon rather than increasing it, and controlling pollution rather than creating it. The second is to promote self-sustainability, which means that as more and more funds are invested in the ESG sector, the capital premium will increase and the return on investment will also increase. For example, when production factor resources gather in the new energy vehicle and battery industries, these new economic industries begin to have the result of both righteousness and benefit that is using sustainable finance to promote sustainable economic activities. Drive industrial transformation with funds. So from this perspective, industrial transformation and ESG investment, energy transformation and green finance are actually coexisting. You have to find a starting point, that funds should be mobilized first, and then you can see the industry begin to turn green.

---

**REFERENCES**


---

1. Alessandrini F., Jondeau E. (2021): Optimal strategies for ESG portfolios; *Journal of Portfolio Management*; 47 (6), pp. 114-138; ISSN: 0095-4918
2. Duan, Y.; Yang, F.; Xiong, L. (2023): Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 15, 12858. <https://doi.org/10.3390/su15171285>
3. Gao S., Meng F., Wang W., Chen W. (2023): Does ESG always improve corporate performance? Evidence from firm life cycle perspective, *Frontiers in Environmental Science*, Vol.11, DOI: 10.3389/fenvs.2023.1105077,
4. Gong Y. (2012). *Modern Quality Management*, Beijing: Tsinghua University Press
5. Han F. (2007): *Modern Quality Management*, Beijing: Mechanical Industry Press
6. Feng G. (2005): *Quality Management Practice for Small and Medium Enterprises*, Shanghai: Shanghai University of Finance and Economics Press
7. Ju B., Shi X., Mei Y. (2022): The current state and prospects of China's environmental, social, and governance policies; *Frontiers in Environmental Science* Vol. 10; DOI: 10.3389/fenvs.2022.999145; Licence: CC BY 4.0
8. Kong, N.; Bao, Y.; Sun, Y.; Wang, Y. (2023): Corporations' ESG for Sustainable Investment in China: The Moderating Role of Regional Marketization. *Sustainability* 15, 2905, DOI: <https://doi.org/10.3390/su15042905>
9. Shen H., Lin H., Han W., Wu H. (2023): ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues, *China Journal of Accounting Research*, Volume 16, Issue 4; 100325; ISSN 1755-3091; <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>
10. Sun C. (2023): Research on ESG Report from the Perspective of Sustainable Development- Taking Fuyao Group as an example; *Frontiers in Business, Economics and Management*; ISSN: 2766-824X | Vol. 11, No. 3,
11. Wang S.; Esperança J.P. (2023): Can digital transformation improve market and ESG performance? Evidence from Chinese SMEs; *Journal of Cleaner Production*, Volume 419, 137980, ISSN 0959-6526; <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137980>.
12. Wang Z. (2022): Research on the implementation of ESG in enterprises under the concept of Sustainable Development; *China Science and Technology Information*, (24):146-148
13. Weber O. (2014): Environmental, Social and Governance Reporting in China; *Business Strategy and the Environment*, 23(5), DOI: 10.1002/bse.1785
14. Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q. and Li, X. (2018), "Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: an empirical study", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 135, pp. 257-265.
15. Yang Y., Orzes G., Jia F. and Chen L. (2021): Does GRI sustainability reporting pay off? An empirical investigation of publicly listed firms in China.; *Business and Society*, 60 (7), pp. 1738-1772; ISSN: 00076503; DOI: 10.1177/0007650319831632



16. Yuli O. (2023): The Analysis of the Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises in China; Proceedings of the 2023 International Conference on Management Research and Economic Development, DOI: 10.54254/2754-1169/22/20230286
17. UNEP (2019): PRI Reporting Framework: Strategy and Governance; PRI Association; [https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019\\_501247.pdf](https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019_501247.pdf)
18. Zhao Q., Li X., Li S. (2023): Analyzing the Relationship between Digital Transformation Strategy and ESG Performance in Large Manufacturing Enterprises. The Mediator Role of Green Innovation; Sustainability, 15(13):9998, DOI: 10.3390/su15139998, License: CC BY 4.0
19. Zhan S. (2023): ESG and Corporate Performance. A Review, SHS Web of Conferences 169, 01064, DOI: 10.1051/shsconf/202316901064, Licence CC BY 4.0
20. Zhou S. (2014): Management, Beijing: Higher Education Press

---

### INTERNET SOURCES

---

1. Alibaba Group (2021): Alibaba Group Carbon Neutrality Report; [https://sustainability.alibabaneews.com/download/Alibaba%20Group%20Carbon%20Neutrality%20Action%20Report\\_20211217\\_ENG\\_Final\\_single%20page.pdf](https://sustainability.alibabaneews.com/download/Alibaba%20Group%20Carbon%20Neutrality%20Action%20Report_20211217_ENG_Final_single%20page.pdf); [access on January 08, 2024].
2. Baidu (2022): What is ESG investment, why it is so important, and how it affects the sustainable development of the world and China; <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1770391062965050972&wfr=spider&for=pc>; access on January 08, 2024
3. Baidu (2023a): More and more listed companies disclose ESG reports. How does this concept affect investment? <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1763143809996517290&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024].
4. Baidu (2023b): ESG investment strategy and its impact on enterprise value; <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1762848431171137145&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024].
5. Baidu (2023c): The Relationship between ESG Reporting and Corporate Performance: The Return of Social Responsibility; <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1772461366225379602&wfr=spider&for=pc>; [access on January 08, 2024].
6. CapitalMonitor (2022): China's new ESG disclosure standard "of limited use" to investors; <https://capitalmonitor.ai/regions/asia/china-esg-disclosure-standard-investors/>; access on April 06, 2024.
7. Chan H. (2022): China moves to standardize fragmented ESG reporting landscape; Thomson Reuter; <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/news-and-media/china-esg-reporting/>; [access on April 05, 2024].
8. Chen D. (2023): An Analysis of Domestic ESG Rating Agencies in China; <https://equalocean.com/analysis/2023092820259>; [access on April 07, 2024].
9. China Banking and Insurance News (2022): The goal of ESG: Sustainable development. [http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content\\_456573.html](http://www.cbimc.cn/content/2022-02/08/content_456573.html), [accessed on January 08, 2024].
10. Chuang E. (2022): From CSR to sustainability disclosure: China's next steps in



sustainability;Enhensa;[https://www.enhesa.com/resources/article/from-csr-to-esg-disclosure-china-next-steps-in-sustainability/?utm\\_term=&utm\\_campaign=PMAX-2024-Feb-09-Reinforcing+EHS+regulations&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_tgt=&hsa\\_grp=&hsa\\_src=x&hsa\\_net=adwords&hsa\\_mt=&hsa\\_ver=3&hsa\\_ad=&hsa\\_acc=2401415058&hsa\\_kw=&hsa\\_cam=21015196231&gad\\_source=1&gclid=EAlaQobChMI9b6T6\\_qvhQMVnpqDBx31ggqPEAAYAiAAEgJcsPD\\_BwE](https://www.enhesa.com/resources/article/from-csr-to-esg-disclosure-china-next-steps-in-sustainability/?utm_term=&utm_campaign=PMAX-2024-Feb-09-Reinforcing+EHS+regulations&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=&hsa_grp=&hsa_src=x&hsa_net=adwords&hsa_mt=&hsa_ver=3&hsa_ad=&hsa_acc=2401415058&hsa_kw=&hsa_cam=21015196231&gad_source=1&gclid=EAlaQobChMI9b6T6_qvhQMVnpqDBx31ggqPEAAYAiAAEgJcsPD_BwE;); [access on April 07, 2024].

11. Company Observer (2023). Dialogue on ESG: National strategic guidelines, reshaping corporate values; [https://baijiahao.baidu.com/s?id=1771088466139607795&wfr=spider&for](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1771088466139607795&wfr=spider&for;); access on January 08, 2024.
12. ESG Reporting Guidelines (2022): available at <https://zhuanlan.zhihu.com/p/623827334>; [access on November 15, 2023].
13. Figurant (2023): CFA ESG01: Introduction to ESG Investment; available at <https://zhuanlan.zhihu.com/p/631521089>; [access on November 10, 2023].
14. Financial Stability Board (2023): Climate-related risks; <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/climate-related-risks/>; access on January 08, 2024.
15. Green Light Group (2023): <https://www.glenergy.cn/en/about.php>; [access on January 08, 2024].
16. ICMA (2023): White Papers on ESG Practices in China; <https://www.icmagroup.org/assets/Whitepaper-on-ESG-practices-in-China-ENG-January-2023.pdf>; [access on April 05, 2024].
17. Pai (2022): Report on Financing Development of Small and SMEs in China in 2021; available at [https://mp.weixin.qq.com/s/g-ZM-MoG8i\\_eAR1Ecs0gag](https://mp.weixin.qq.com/s/g-ZM-MoG8i_eAR1Ecs0gag); [access on January 10, 2024].
18. Shen S. (2022); Key Developments and Realistic Challenges of ESG in Chinese Enterprises; <https://www.163.com/dy/article/HJ7JKM290519D5D8.html>; [access on January 08, 2024].
19. Statista (2023a): Value of ESG funds in China 2017-2021, by type; <https://www.statista.com/statistics/1371720/china-value-of-esg-funds-by-type/>; access on April 05, 2024
20. Statista (2023b): Industries with the highest ESG risk in China 2022; <https://www.statista.com/statistics/1374039/china-sectors-with-the-highest-esg-risk/>; [access on April 05, 2024].
21. Sohu (2017): Strategic Thinking on Building a National Environmental Quality Management System; [https://www.sohu.com/a/162759372\\_743794](https://www.sohu.com/a/162759372_743794); [access on January 08, 2024].
22. Zhang Z. (2022). What is ESG Reporting and Why is it Gaining Traction in China?; China Briefing; <https://www.china-briefing.com/news/what-is-esg-reporting-and-why-is-it-gaining-traction-in-china/>; [access on April 05, 2024].
23. Zhao W. (2023): ESG Research on Hong Kong Listed Companies; [D4H320GK5IUgYRh1aCQLVwQ33HdVoEtc6XpyXNcG1g2Qa1UGCzQ-nX1GZIMhCjrdkLdEeg8RPnSWkQP5eXCy\\_So28j8m&wd=&eqid=a51ee5f00013a55500000006654b679b](https://www.researchgate.net/publication/368123456); [access on January 08, 2024].
24. WBSCDS (2023): Alibaba to the World Business Council for Sustainable Development; <https://www.wbcsd.org/Overview/News-Insights/General/News/Alibaba-Joins-the-World-Business-Council-for-Sustainable-Development>; [access on January 08, 2024]

**Tomasz Pawluć**

---

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

**Adam Szymko**

---

Uniwersytet Szczeciński

---

## **Determinanty kształtowania się dominującego udziału kredytów hipotecznych o zmiennej stopie procentowej w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022**

### **Streszczenie**

Artykuł identyfikuje czynniki odpowiedzialne za ograniczoną dostępność kredytów hipotecznych o stałej stopie procentowej w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022 na tle innych gospodarek. Determinanty syntetycznie sklasyfikowano na czynniki w oparciu o strukturę rynku finansowego, instytucjonalno-prawne oraz makroekonomiczne. Artykuł uwzględnia badania wtórne oraz charakterystykę rynków rozwijających się.

### **Słowa kluczowe**

bankowość, rynek stopy procentowej, kredyty hipoteczne, listy zastawne

---

## **WPROWADZENIE**

---

W systemie bankowym typu kontynentalnego (zwanym też niemiecko-japońskim) kredyt bankowy jest kluczowym źródłem finansowania w gospodarce. Kredyt hipoteczny jest jego szczególnym rodzajem, gdzie w minionych latach w polskiej gospodarce dotkliwie materializowały się ryzyka związane z kredytami walutowymi, jak i kredytami hipotecznymi o stopie zmiennej. Tematyka kredytów walutowych stała się obszarem dużego zainteresowania zarówno badawczego, jak i (ze zrozumiałych względów) medialnego. Podczas Globalnego Kryzysu Finansowego z lat 2007-2009 doszło do deprecjacji walut rynków rozwijających się i zjawiska flight-to-quality, co miało negatywne skutki dla gospodarstw domowych. Ryzyko grubego ogona rozkładu (ang. fat-tail risk) zmaterializowało się również w latach po szoku pandemicznym, gdy stopa inflacji – która wedle ówczesnych przewidywań bankierów centralnych i konsensusu rynkowego – miała pozostawać na niższych poziomach przez lata, gwałtownie wzrosła, a jej efekt został dodatkowo spotęgowany szokiem podażowym i zaburzeniami globalnych łańcuchów dostaw, które nastąpiły po pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę w lutym 2022 roku. Przyspieszenie dynamiki inflacji w latach 2021-2022 i idące za tym w konsekwencji podwyżki stóp procentowych w gospodarkach prowadzących ortodoksyjną politykę pieniężną dotkliwie zmaterializowały ryzyka związane z kredytami opartymi o zmienną stopę procentową. Jednocześnie wywołało to szereg dyskusji dotyczących braku możliwości zaciągania kredytów hipotecznych opartych o stałą stopę procentową przez cały okres trwania kredytu, zwłaszcza w kontekście lat 2020-2021, gdy stopy procentowe w większości krajów wynosiły zero lub były bliskie zera. Celem niniejszej publikacji jest ustalenie determinant, które spowodowały niski udział kredytów hipotecznych o stałej lub okresowo stałej stopie procentowej, ze szczególnym uwzględnieniem stopnia rozwoju gospodarki i jej rynku finansowego przy odnoszeniu gospodarki polskiej do gospodarek wysokorozwiniętych i rynków rozwijających się. Zastosowano przegląd badań wtórnych.

## TYPY I RODZAJE KREDYTÓW HIPOTECZNYCH

Finanse gospodarstw domowych są zróżnicowane w poszczególnych gospodarkach, zarówno pod kątem poziomu ich zlewarowania kredytem hipotecznym, jak i rodzaju oprocentowania, na którym się ono opiera. Wyróżnić można kredyty o stałej stopie procentowej (ang. fixed-rate mortgages; FRM) oraz kredyty, w których stopa oprocentowania zmienia się w okresie trwania całego kredytu (ang. adjustable-rate mortgages; ARM)<sup>1</sup>. Podział ten jest bardzo prosty i nie uwzględnia zniuansowania jakie występuje w realiach gospodarczych poszczególnych krajów. W większości krajów kredyty ARM charakteryzują się okresowo stałym oprocentowaniem wynoszącym co najmniej kilka okresów odsetkowych w początkowym okresie (ang. initial period) udzielania kredytu (np. 5 lat, o czym dalej), po którym następuje reset oprocentowania zrównujący je do obowiązującego w danym momencie poziomu rynkowej stopy procentowej<sup>2</sup>. Z uwagi na występujące różnice między krajami i szereg warunków zmieniających (takich jak opcja przedpłaty, opcje cap na górny pułap oprocentowania, czy warunki renegotjacji oprocentowania w kolejnym okresie) nie istnieje jeden szeroko uznawany w literaturze przedmiotu syntetyczny podział kredytów pod względem kryterium rodzaju oprocentowaniu. Nawet samo European Mortgage Federation (EMF) używa kilku podziałów, gdzie w nowszych opracowaniach rozróżnia kredyty hipoteczne ze względu na długość początkowego okresu oprocentowania, co syntetycznie przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Podział kredytów hipotecznych EMF ze względu na typ oprocentowania wg kryterium czasu**

Typ oprocentowania	Stały początkowy okres oprocentowania
Oparte o stopę zmienną (ang. variable rate)	do jednego roku
Krótkoterminowo stałe (ang. short-term fixed)	między 1 a 5 lat
Średnioterminowo stałe (ang. medium-term fixed)	między 5 a 10 lat
Długoterminowo stałe (ang. long-term fixed),	powyżej 10 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie EMF, Quarterly Review of European Mortgage Markets Q1 2023, European Mortgage Federation, s. 8, 17-18.

W innym i bardziej rozbudowanym przekroju klasyfikacji EMF, rozróżnia się kilka szczególnych rodzajów kredytów hipotecznych. Podział ten jest bardziej zróżnicowany i w sposób płynny przechodzi od kredytów o stałej stopie do kredytów o „całkowicie” zmiennej stopie<sup>3</sup>, jak te znane z polskich realiów gospodarczych:

- Kredyty o stałej stopie procentowej: oprocentowanie kredytu hipotecznego jest z góry znane i stałe przez cały okres trwania tego kredytu;
- Kredyty z początkowo stałą stopą procentową, gdzie początkowy okres jest spójny z poprzednią klasyfikacją (tj. z uwzględnieniem zakresów  $<1 \leq 5$  lat;  $<5 \leq 10$  lat; oraz  $>10$  lat). Po tym okresie stopa oprocentowania staje się albo zmienna (w przypadku hybrydowych kredytów hipotecznych), albo ponownie stała na nowym poziomie (w przypadku renegotjowalnych lub odnawialnych kredytów hipotecznych);
- Kredyty zmiennoprocentowe, definiowane jako takie, gdzie z góry znany początkowy okres

1 H. Arsham, D. Ford, J. Morse, D. Pitta, The Rate Decision: Adjustable vs Fixed Rate Mortgages, Journal of Business & Economics Research (JBER), 5(11), s. 31, 40.

2 O tenorze odpowiadającym okresowi stałego oprocentowania.

3 M. Lea, International Comparison of Mortgage Product Offerings, Research Institute for Housing America Research, 2010, s. 17.

oprocentowania wynosi mniej niż 1 rok, a sama stopa może się zmieniać w okresach krótszych niż rok.

Zatem według niektórych klasyfikacji hipoteczny kredyt zmiennoprocentowy będzie szczególnym rodzajem kredytu hipotecznego ARM, a według innych odrębnym typem kredytu hipotecznego, który można wyszczególnić jako VRM (ang. variable-rate mortgage). Z uwagi na fakt, że w kredytach hipotecznych w krajach UE występują warunki zmieniające o różnym charakterze, stąd w niniejszej publikacji używany będzie głównie uproszczony podział na FRM i ARM, a VRM będzie występował jako podrodzaj ARM.

---

## **RYZYKA DLA GOSPODARSTW DOMOWYCH ZWIĄZANE Z KREDYTAMI HIPOTECZNYMI**

---

Sam typ oprocentowania kredytu hipotecznego nie jest jedynym czynnikiem determinującym ryzyko jakie bierze na siebie gospodarstwo domowe, które go zaciąga. Częstotliwość resetu stopy oprocentowania, zastosowana stopa referencyjna, a także wbudowane opcje (np. przedterminowej spłaty lub górnego pułapu oprocentowania) wpływają na ponoszone ryzyko. Im częstszy reset stopy oprocentowania (w przypadku kredytów ARM), tym krótsze duration kredytu hipotecznego<sup>4</sup>. Od strony wyceny wartości bieżącej (ang. Present Value; PV) kredytu hipotecznego (który dla gospodarstwa domowego jest zobowiązaniem) podwyższenie rynkowych stóp procentowych w okresie trwania kredytu powoduje niewspółmiernie wysoki spadek PV dla kredytów FRM względem kredytów ARM (zwłaszcza tych o częstszych resetach oprocentowania). W przypadku spadku rynkowych stóp procentowych właściwość ta jest zachowana z przeciwnym znakiem, poza przypadkami wbudowania w kredyt hipoteczny opcji przedterminowej spłaty (gdyż wtedy kredyt najczęściej jest spłacany i refinansowany po niższych stopach). Mimo, że w przypadku kredytów ARM o krótkim terminie do kolejnego resetu (a w realiach polskich zwłaszcza kredytów VRM) wzrost stóp procentowych powoduje niewielki spadek PV kredytu, to konieczność spłat wyższych rat sprawia, że jest to najczęściej element ryzyka istotniejszy od czynnika duration. Obok samej zdolności do terminowego regulowania rat kredytu, zachowanie się PV kredytu hipotecznego jest o tyle istotne, że w niektórych jurysdykcjach może nastąpić potrzeba wniesienia dodatkowego zabezpieczenia, jeśli LTV (ang. loan to value) jako kowenant przekroczy wartość określoną w umowie. Zatem z punktu widzenia podejścia od strony wartości bieżącej kredyty FRM generują głównie ryzyko majątkowe (ang. wealth risk), a kredyty ARM generują głównie ryzyko przychodowe (ang. income risk)<sup>5</sup>. Ryzyko majątkowe materializuje się, gdy poziom realnych<sup>6</sup> rynkowych stóp procentowych spada, podnosząc tym samym PV kredytu, co jest szczególnie ryzykowne, jeśli kredyt hipoteczny nie ma wbudowanej opcji przedterminowej spłaty (za którą się płaci wyższym oprocentowaniem niż w przypadku braku jej wbudowania w kredyt FRM). Z kolei ryzyko przychodowe związane jest z resetem oprocentowania i idącym za tym zdolnością gospodarstwa domowego do bieżącego regulowania rat, które mogą być wyższe, jeśli stopa referencyjna kredytu jest wyższa w indeksowanym okresie.

W części krajów nie ma jednej dominującej stopy procentowej, która służy za punkt odniesienia do oprocentowania kredytu hipotecznego, więc kryterium jej wyboru oraz jej „rynkowość” i zmienność

---

4 Miernik ryzyka stopy procentowej. W uproszczeniu (gdy w kredyt nie są wbudowane opcje) średni ważony czas trwania jest tym dłuższy im dłuższy jest okres do kolejnego resetu oprocentowania (okres ten w przypadku kredytów FRM jest tożsamy z zapadalnością kredytu).

5 J.F. Cocco, J.Y. Campbell, Household Risk Management And Optimal Mortgage Choice, NBER Working Papers, Working Paper 9759, 2003, s. 4.

6 Z majątkowego punktu widzenia kategorie realne są istotniejsze od nominalnych.

(ang. volatility) istotnie wpływa na ryzyko ponoszone przez gospodarstwo domowe w przypadku kredytów ARM (w tym VRM)<sup>7</sup>.

MFW przyjmuje, że gospodarstwo domowe znajduje się w stanie podwyższonego ryzyka bankructwa, gdy jego wskaźnik poziomu kosztów obsługi długu do dochodów (DSTI; ang. debt service to income ratio) przekracza 40%, a bezpośrednio narażony na bankructwo (ang. vulnerable), gdy obsługa zadłużenia i istotne wydatki względem dochodów (DESCTI) przekraczają poziom 70%<sup>8</sup>. Skokowy wzrost kosztu pieniądza jest z reguły współliniowy z innymi szokami sfery makroekonomicznej związanymi z zacieśnieniem warunków finansowania w gospodarce<sup>9</sup>. Jeżeli towarzyszy temu wzrost inflacji, to spadają również realne dochody rozporządalne. Jednocześnie wedle badań przeprowadzonych na amerykańskich gospodarstwach domowych, kredytobiorcy ARM nie doszacowywali zakresu w jakim stopy procentowe mogą się zmieniać.

Ze względu na wyżej wymienione ryzyka dla gospodarstw domowych w 2017 roku UOKiK wydał zalecenia dla polskiego sektora bankowego, by zwiększać udział kredytów FRM<sup>10</sup>, gdyż gospodarstwa domowe były narażone na ryzyko przychodowe w nieproporcjonalnie większym stopniu niż na ryzyko majątkowe. Również część badaczy, np. M. Boda<sup>11</sup>, czy P. Mielus<sup>12</sup> zwracali uwagę na zbyt dużą ekspozycję gospodarstw domowych na ryzyko istotnego wzrostu stóp procentowych w polskiej gospodarce.

---

## STRUKTURA RYNKU KREDYTÓW HIPOTECZNYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRAJÓW EUROPEJSKICH

---

Analizując strukturę kredytów hipotecznych ze względu na rodzaj oprocentowania, można dojść do wniosku, że każdy kraj wypracował nieco inny model finansowania nabywania nieruchomości przez gospodarstwa domowe. Dane dla poszczególnych gospodarek europejskich zostały przedstawione na wykresie 1.

---

7 R.A. Ott, The Duration of an Adjustable-Rate Mortgage and the Impact of the Index, The Journal of Finance, Vol. 41, No. 4, 1986, s. 923, s. 932.

8 L. Valderrama, P. Gorse, M. Marinkov, P. Topalova, European Housing Markets at a Turning Point Risks, Household and Bank Vulnerabilities, and Policy Options, IMF, WP/23/76, 2023, s. 21.

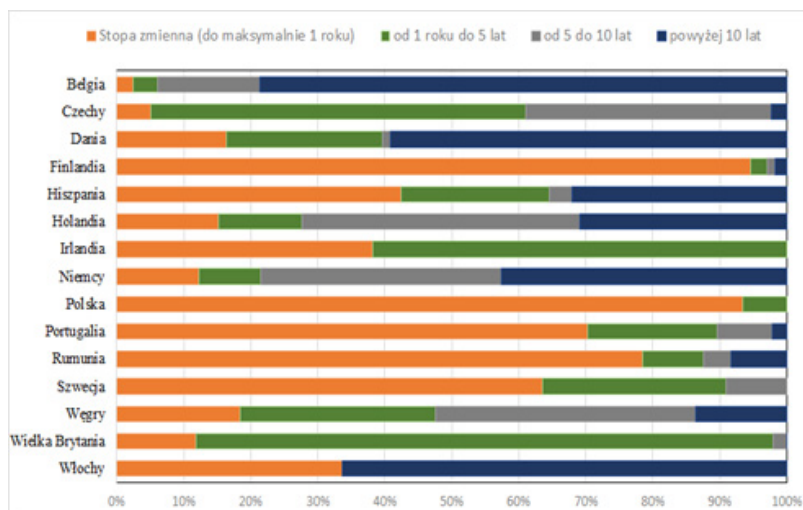
9 Rozumianych jako wypadkowa zmiany spreadów kredytowych, zmiany kursu walutowego, poziomu kapitalizacji giełdy oraz kształtu krzywej dochodowości.

10 Np. <https://finanse.uokik.gov.pl/chf/ustawa-o-kredycie-hipotecznym/> [dostęp: 2023-09-24]

11 M. Boda, Analiza wrażliwości kosztów obsługi kredytów hipotecznych na zmiany stóp procentowych, "Bezpieczny Bank", 2017, 70(1), s. 124-132.

12 P. Mielus, Stała czy zmienna stopa procentowa? O reformie rynku kredytów hipotecznych, "Ekonomista" 2017 nr 4, 2017, s. 457-470.





**Wykres 1. Struktura nowo udzielonych kredytów hipotecznych w latach 2012-2022 według długości okresu obowiązywania stałej stopy procentowej w momencie udzielenia kredytu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European MortgageFederation.

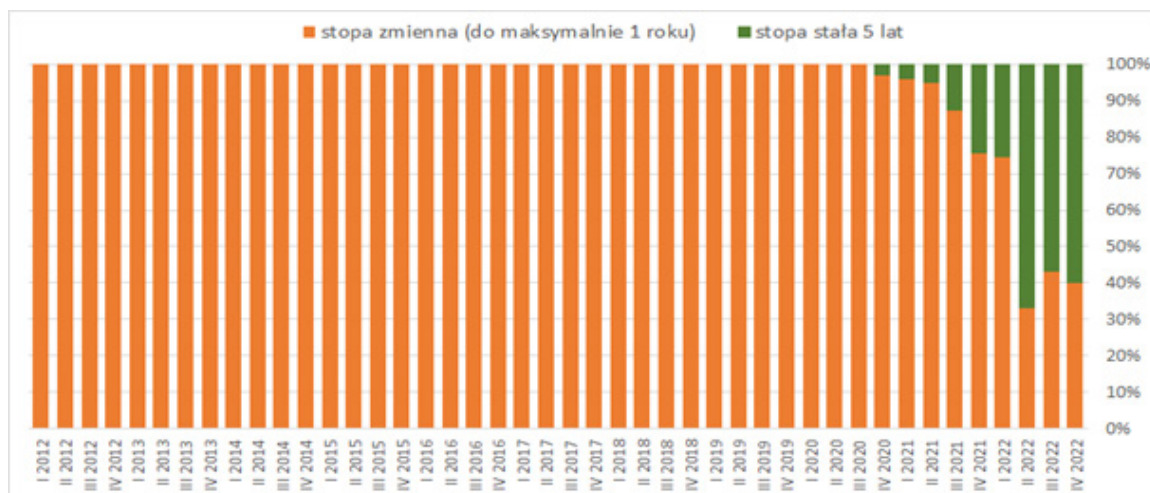
W wielu gospodarkach rozwiniętych dominuje stała lub okresowo stała stopa kredytu hipotecznego. Najbardziej ogólny wniosek płynący z danych pozwala stwierdzić, że wraz z rozwojem gospodarki rośnie udział kredytów FRM w udzielonych kredytach hipotecznych ogółem. Finansowanie stopą zmienną (ARM) w latach 2012-2022 stanowiło wyraźną większość w takich krajach jak Finlandia (94,6%), Polska (93,5%), Rumunia (78,4%), Portugalia (70,2%) czy Szwecja (63,5%). Przykładami rynków, gdzie w momencie zawierania umowy kredytowej standardem w badanym okresie było ustanawianie stałej stopy na okres 5 lat<sup>13</sup> są Wielka Brytania (86,2%), Irlandia (61,9%), czy Czechy (56,1%). Popularnym rozwiązaniem w krajach Europy jest również ustalanie stałej stopy procentowej na 10 lat od momentu uruchomienia kredytu. Model taki popularny był w Niderlandach (41,5%), na Węgrzech (38,9%), w Czechach (36,6%) oraz w Niemczech (36,0%). W krajach Strefy Euro umożliwiono zaciąganie zobowiązań na zakup nieruchomości o stałym oprocentowaniu (FRM) przez cały okres trwania kredytu. Takie rozwiązania w latach 2012-2022 stosowane były głównie w Belgii (78,6%), we Włoszech (66,3%), w Niemczech (42,6%), w Hiszpanii (32,0%) czy w Niderlandach (30,9%). Jedynym krajem w Europie spoza Strefy Euro, w którym dominuje reżim stałej stopy procentowej w trakcie całego życia zobowiązania hipotecznego jest Dania (59,2%).

Rozpoczęty w październiku 2021 roku cykl zacieśniania polityki monetarnej przez RPP spowodował znaczący wzrost kosztów obsługi zobowiązań przez gospodarstwa domowe (por. rysunek 3). W związku z tym zauważalna była zmiana w podejściu do udzielania tego typu kredytów przez regulatora<sup>14</sup> oraz instytucje finansowe. Również sami klienci stali się bardziej skłonni do zaciągania zobowiązań hipotecznych opartych o stopę okresowo stałą. Zmiany w strukturze nowo udzielonych kredytów hipotecznych zaprezentowano na wykresie 2.

<sup>13</sup> Po okresie 5 lat stopa jest dostosowywana do bieżących warunków rynkowych i obowiązuje przez kolejne 5 lat.

<sup>14</sup> Już w grudniu 2019 roku KNF wydał aktualizację Rekomendacji S, w której wskazał, że banki powinny oferować klientom również kredyty o oprocentowaniu stałym lub okresowo stałym, a także umożliwiać konwersję zadłużenia ze stopy zmiennej na stopę stałą lub okresowo stałą. W czerwcu 2023 wyszła nowelizacja Rekomendacji S, która zmniejszyła bufor bezpieczeństwa przy wyliczaniu zdolności kredytowej klientów, którzy zdecydują się na kredyt hipoteczny oparty o stopę stałą lub okresowo stałą.





**Wykres 2. Struktura formy oprocentowania nowo udzielonych kredytów hipotecznych w Polsce w latach 2012-2022**

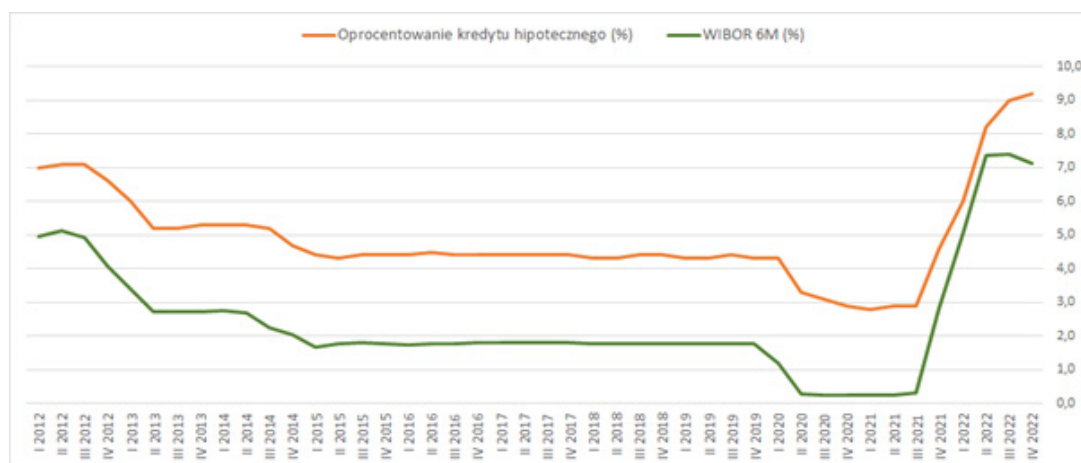
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Mortgage Federation oraz Związku Banków Polskich.

Do końca 2020 roku w Polsce zdecydowanie dominował reżim zmiennej stopy procentowej VRM. Analizując historyczne oferty banków można stwierdzić, że oferta kredytów opartych o stałą stopę zaczęła rozwijać się dopiero w 2018 roku. Cechowała się ona wyższym oprocentowaniem niż ten sam produkt oparty o stopę zmienną<sup>15</sup> jak i wyższą marżą banku. Z perspektywy klienta było to finansowanie drogie, stąd popyt na tego typu rozwiązanie praktycznie nie istniał. Pierwsze, istotne z punktu widzenia całego rynku, wolumeny kredytów ARM (opartych o stopę stałą do 5 lat) pojawiły się pod koniec 2020 roku (3% rynku). Udział ten z kwartału na kwartał zwiększał się, a od II kwartału 2022 roku ta forma oprocentowania stała się dominująca (ponad 60% nowych kredytów). Wyraźny skok w udzielaniu nowych kredytów opartych o stopę okresowo stałą nastąpił w IV kwartale 2021 roku, kiedy RPP rozpoczęła cykl zacieśniania polityki monetarnej. Analizując zmiany stóp procentowych w Polsce, był to największy w skali i najszybszy cykl podnoszenia kosztu finansowania na rynku międzybankowym od ponad 20 lat<sup>16</sup>.

Do momentu pierwszej podwyżki stóp procentowych w Polsce w cyklu z lat 2021-2022, która nastąpiła w październiku 2021 roku, 98,9% istniejących kredytów hipotecznych było oparte o zmienną stopę procentową. Na koniec września 2021 roku stopa WIBOR 6M, będąca podstawą do naliczania odsetek w zdecydowanej większości zobowiązań, wynosiła 0,31%. W ciągu 9. miesięcy stopa ta wzrosła o ponad 700 punktów bazowych, osiągając poziom 7,35% na koniec czerwca 2022 roku. Średnie oprocentowanie żyjących kredytów oraz zmiany stopy WIBOR 6M w latach 2012-2022 przedstawiono na wykresie nr 3.

<sup>15</sup> Ze względu na pozytywnie nachyloną krzywą dochodowości, o czym dalej.

<sup>16</sup> Ostatni cykl o takiej dynamice w Polsce miał miejsce w latach 1999-2000, kiedy to RPP podniosła stopę referencyjną z 13% do 19%. Kolejne cykle zacieśniania miały już dużo niższą skalę i nie przekraczały podwyżek o więcej niż 200 punktów bazowych w całym cyklu.



**Wykres 3. Średnie ważone wolumenem oprocentowanie kredytu hipotecznego w Polsce w latach 2012-2022**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Mortgage Federation oraz serwisu Bloomberg.

Aby zobrazować skalę wpływu zmian stóp procentowych na wysokość raty dla kredytobiorcy wzięto pod uwagę kredyt o stałej racie kapitałowo-odsetkowej, którego czas do spłaty ostatniej raty wynosi 20 lat, a wysokość kapitału pozostałego do spłaty to 300 tys. PLN. Wyniki symulacji zamieszczono w tabeli 3.

**Tabela 3. Zmiana wysokości raty kapitałowo-odsetkowej dla modelowego kredytu w Polsce w latach 2021-2022**

	Oprocentowanie kredytu hipotecznego (%)	Wysokość miesięcznej raty kapitałowo-odsetkowej (PLN)	Zmiana w stosunku do okresu poprzedniego	Skumulowana zmiana
I 2021	2,80	1 633,92	0,00%	0%
II 2021	2,90	1 648,81	0,91%	0,91%
III 2021	2,90	1 648,81	0,00%	0,91%
IV 2021	4,60	1 914,18	16,09%	17,15%
I 2022	6,00	2 149,29	12,28%	31,54%
II 2022	8,20	2 546,79	18,49%	55,87%
III 2022	9,00	2 699,18	5,98%	65,20%
IV 2022	9,20	2 737,89	1,43%	67,57%

Źródło: opracowanie własne.

## DETERMINANTY UDZIAŁU KREDYTÓW W GOSPODARCE ZE WZGLĘDU NA KRYTERIUM TYPU OPROCENTOWANIA

W literaturze przedmiotu wyróżnia się podział determinantów na popytowe i podażowe, lecz w dominującym zakresie przedmiotowa literatura i badania dotyczą gospodarek rozwiniętych, a część z tych determinant może częściowo pasować i do popytowych i do podażowych. Stąd proponuje się, by determinanty kształtowania się udziału kredytów FRM i ARM (w tym VRM) w gospodarce podzielić na trzy ogólne kategorie:

- struktury rynku finansowego;
- instytucjonalno-prawne;
- makroekonomiczne.

Na rynkach wschodzących<sup>17</sup> oferta produktowa w bankach często może być nierozwinięta z zupełnie

<sup>17</sup> Do których polska gospodarka i jej rynek finansowy bezwzględnie należy według większości najważniejszych klasyfikacji. Zarówno według instytucji takich jak MFW, czy według najważniejszych benchmarków rynkowych dotyczących rynków obligacji i FX, takich jak EMBI, czy GBI-EM kalkulowane przez JP Morgan, które są naśladowane (ang. tracking) przez najważniejsze ETF-y tego segmentu rynku (np. iShares od BlackRock, czy VanEck); również wedle wiodących indeksów akcji takich jak MSCI Emerging Market Index.

innych przyczyn niż ma to miejsce w gospodarkach rozwiniętych, stąd proponowana w niniejszej publikacji klasyfikacja stara się tę lukę zapętnić.

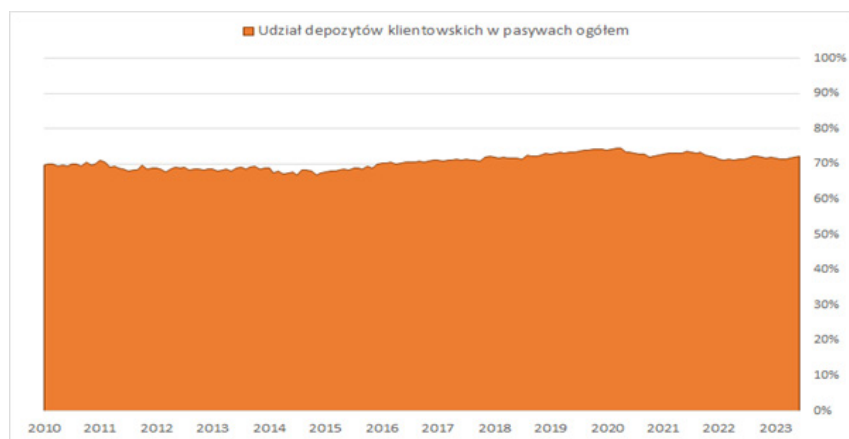
Wśród determinantów struktury rynku finansowego najważniejsze to:

- Istnienie płynnego rynku swapów stopy procentowej (ang. interest rate swap, IRS).
- Istnienie płynnego rynku swapcji.
- Długoterminowe źródła finansowania w gospodarce (długoterminowe oszczędności).
- Nachylenie krzywej dochodowości.

Determinanty struktury rynku finansowego w swojej istocie sprowadzają się do możliwości transferu (konwersji) ryzyka stopy procentowej przez bank udzielający kredytu. W ogólnym ujęciu instytucja finansowa może to zrobić na dwa sposoby. Po pierwsze, wytransferować ryzyka związane ze zmianą stóp procentowych na innych uczestników rynku finansowego przez pozabilansowe instrumenty pochodne (np. IRS, swapcje). Po drugie, przenieść ryzyko przez własny bilans tak, aby wrażliwość aktywów (kredytów) na zmiany stóp procentowych była taka sama jak wrażliwość pasywów. Trzecią możliwością jest pozostawienie tego ryzyka na bilansie. W takiej sytuacji zmiany rynkowych stóp procentowych będą wpływały na wynik finansowy banku. W praktyce całość zarządzania ryzykiem stopy procentowej będzie połączeniem opisanych powyżej trzech możliwości aż do osiągnięcia pożądanego profilu wrażliwości wyniku finansowego na zmiany stóp procentowych.

Działalność banków uniwersalnych polega głównie na przyjmowaniu depozytów i udzielaniu kredytów. Generowana w ten sposób marża powinna pokryć koszty ryzyka (koszty niespłaconych należności) oraz koszty operacyjne. Z powyższego wynika, że instytucja finansowa nie jest zainteresowana ponoszeniem nadmiernego ryzyka stopy procentowej generowanego przez niedopasowanie zapadalności aktywów i wymagalności pasywów. Należy wspomnieć w tym miejscu, że udzielenie przez bank kredytu opartego na stałej stopie (lub okresowo stałej) otwiera instytucji finansowej ryzyko stopy procentowej. Od tego momentu wzrost stóp procentowych będzie prowadził do spadku wartości bieżącej kredytu (strata dla banku, gdyż mógłby teraz udzielić kredytu po wyższej stopie). Patrząc pod innym kątem, najprawdopodobniej wraz ze wzrostem stóp, bank będzie musiał płacić więcej za depozyty (wyższe koszty finansowania), mając już ustaloną w przeszłości stopę po jakiej udzielił kredytu.

Z powyższego implicite wynika, że depozyty klientowskie w banku mają krótszą zapadalność niż udzielone kredyty. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem stopy procentowej od samej długości kredytu ważniejszy jest okres, po którym następuje dostosowanie stopy procentowej do bieżących warunków rynkowych. Analizując bilanse w polskim sektorze bankowym można dojść do wniosku, że w źródłach finansowania główną rolę odgrywają krótkoterminowe depozyty. Tezę tę zobrazowano na wykresie nr 4. Na podstawie analizy sprawozdań finansowych czterech największych banków można stwierdzić, że w ogóle depozytów klientowskich, te krótkoterminowe odgrywają zdecydowanie wiodącą rolę. W latach 2010-2022 depozyty o wymagalności powyżej 1 roku stanowiły między 0,9%-10,2% ogółu depozytów klientowskich (gospodarstw domowych, przedsiębiorstw niefinansowych oraz instytucji finansowych



**Wykres 4. Udział depozytów klientów w pasywach ogółem w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2022**

Źródło: opracowanie własne na podstawie serii publikacji Dane finansowe sektora bankowego, NBP.

Istnienie płynnego rynku swapów stopy procentowej (IRS) jest determinantem struktury rynku finansowego sprzyjającym chęci udzielania kredytów o stałym oprocentowaniu przez banki. Biorąc pod uwagę wcześniejsze konkluzje, że każdy udzielony przez bank nowy kredyt otwiera instytucji finansowej ryzyko stopy procentowej oraz to, że długoterminowe źródła finansowania działalności (pasywa) są trudniejsze (i najczęściej droższe, o czym dalej) do pozyskania, to naturalną konsekwencją są inklinacje do udzielania kredytów opartych o stopę zmienną. Płynny rynek IRS umożliwia zabezpieczenie ryzyka stopy procentowej w taki sposób, że z udzielonego kredytu na stopę stałą można syntetycznie stworzyć kredyt oparty o stopę zmienną. Jeżeli koszty transakcyjne ponoszone przy tego typu zabezpieczeniu są niewielkie, to kredytodawca udzieli finansowania opartego o stopę stałą przy nieznacznym zwiększeniu marży.

Analizując dostępne dane o obrotach na rynku instrumentów pochodnych stopy procentowej w PLN<sup>18</sup> można stwierdzić, że rynek stał się wystarczająco płynny do zabezpieczenia ryzyka stopy procentowej. W latach 2018-1H2022 banki udzielały średnio równowartość ok. 3,3 miliardów euro kredytów hipotecznych kwartalnie (z czego 97,7% oparte o stopę zmienną). Obroty na instrumentach pochodnych, które mogłyby zabezpieczać ryzyko stopy procentowej w przypadku, gdyby kredyty były oparte o stopę stałą, w kwietniu 2022 roku wynosiły ok. 860 milionów EUR dziennie. Największą płynnością charakteryzują się instrumenty do 5 lat zapadalności. Udzielanie kredytów ARM z dostosowaniem stopy procentowej co 5 lat nie powinno powodować istotnych dodatkowych kosztów ze strony banków. Zgodnie z danymi NBP wraz z wydłużaniem terminów zapadalności IRS spada ich płynność, a krzywa istnieje do maksymalnie 10 lat. W związku z tym przy obecnym stanie rynku bank nie ma możliwości zabezpieczenia stopy procentowej udzielonego kredytu opartego na stałej stopie procentowej na termin dłuższy niż 10 lat. W gospodarkach rozwiniętych krzywe IRS charakteryzują się wysoką płynnością również ponad 10-letni tenor, stąd tamtejsze sektory bankowe mają zdecydowanie większe możliwości<sup>19</sup> w udzielaniu kredytów FRM. Tabela 4 przedstawia średni bid-ask spread (w punktach bazowych) na 5- i 10-letnich tenorach IRS za lata 2018-2022 w wybranych krajach Europy. Z danych wynika, że dłuższe zapadalności na polskiej krzywej IRS charakteryzują się niższą płynnością niż pozostałe omawiane kraje, co jest spójne z wolumenem udzielanych kredytów ARM.

<sup>18</sup> Wyniki badania obrotów w kwietniu 2022 r. na rynku walutowym i rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych w Polsce, NBP, 2022

<sup>19</sup> Dzięki możliwości konwersji ryzyka długoterminowej stopy procentowej.

Tabela 4 Średni bid-ask spread (w punktach bazowych) na lokalnych krzywych IRS w latach 2018-2022

Tenor i waluta	PLN	DKK	EUR	CZK	SEK
5y	4,87	2,87	1,08	5,59	1,90
10y	4,76	2,95	1,18	4,15	1,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Bloomberg,

Istnienie płynnego rynku swapcji pozwala na zabezpieczenie ryzyka refinansowania (lub przedpłaty) przez kredytobiorców, którzy mają kredyt oparty o stopę okresowo stałą lub stałą, w przypadku spadku stóp procentowych. Zdecydowana większość krajów pozwala klientom banków na wcześniejszą spłatę zobowiązania hipotecznego lub jego refinansowanie. Tym samym kredytobiorca jest w posiadaniu wbudowanej opcji put na stopę procentową (long put), a jej wystawcą jest bank (short put). W przypadku spadku stóp procentowych możliwa jest sytuacja, w której klient spłaca swoje zobowiązanie o wyższym oprocentowaniu przez zaciągnięcie nowego kredytu opartego o niższą stopę. Tym samym wysokość raty kapitałowo-odsetkowej klienta zmniejsza się, a bank ponosi ekonomiczną stratę. Istnieje kilka możliwości ograniczenia tego ryzyka. Najprostszym sposobem mitygacji ryzyka przez bank jest wprowadzenie opłaty za przedpłatę kredytu. Czym wyższa opłata tym większy musiałby nastąpić spadek stóp procentowych by klientom opłacało się refinansowanie. Tego typu rozwiązanie choć najłatwiejsze, jest często ograniczane w praktyce<sup>20</sup> ze względu na prawa chroniące konsumentów. W sensie ekonomicznym w przypadku pobierania opłat za przedpłatę dany kredytobiorca musi zapłacić za opcję put wbudowaną w kredyt w momencie wykonania. W przypadku gdy istnieje bezkosztowa możliwość wcześniejszej spłaty kredytu z ustaloną wcześniej stopą procentową, cena tej opcji musi być uwzględniona w momencie udzielania kredytu i znaleźć odzwierciedlenie w wyższej marży banku.

O ile opłaty za przedpłatę zmniejszają ryzyko po stronie banku, a wyższe marże kredytowe pokrywają częściowo koszty ryzyka, o tyle żadne z tych rozwiązań nie eliminuje ryzyka w przypadku skokowych spadków stóp procentowych. Najlepszym instrumentem pozwalającym na zabezpieczenie przed tego typu zmianami są opcje na swapa stopy procentowej (swapcje).

Polski rynek finansowy w zakresie instrumentów nieliniowych jakimi są opcje na swapa (swapcje) w praktyce nie istnieje. Według danych NBP<sup>21</sup> w 2013 roku średnie dzienne obroty tymi instrumentami wynosiły równowartość 12 milionów euro. W 2023 roku sytuacja nie uległa zmianie, gdyż średnie dzienne obroty wynosiły równowartość 10 milionów euro (w porównaniu do rynku IRS z ok. 860 milionów euro dziennego obrotu). Niniejszym można postawić tezę, że wykreowanie rynku dla tego typu instrumentów jest możliwe, gdyż istnieją długie szeregi czasowe cen kontraktów IRS na podstawie których można wycenić zmienność instrumentu.

Długoterminowe źródła finansowania w gospodarce (długoterminowe oszczędności) to kolejna determinanta struktury rynku finansowego, który pozwala na pozyskanie długoterminowych źródeł finansowania akcji kredytowej. Najczęściej spotykanym instrumentem, który może finansować długoterminowe kredyty hipoteczne oparte o stałą stopę procentowa są listy zastawne. Naturalnymi

<sup>20</sup> Wyjątkiem jest rynek brytyjski, gdzie za wcześniejszą spłatę pobierana jest opłata w wysokości ok. 1% wartości pozostałego do spłaty kapitału za każdy rok pozostały do refixu stopy procentowej (standardem są ARM na 5lat).

<sup>21</sup> Wyniki badania obrotów w kwietniu 2013 r. na rynku walutowym i rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych w Polsce, NBP, 2013  
Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2024/01 (65) 71



nabywcami tego typu instrumentów będą podmioty o długim horyzoncie inwestycyjnym. Co do zasady oszczędności o najdłuższym horyzoncie inwestycyjnym to środki odkładane na emeryturę oraz środki lokowane (płacone składki) za pomocą ubezpieczenia na życie.

Nagromadzenie długoterminowych oszczędności emerytalnych jest cechą gospodarek, w których istnieje kapitałowy filar systemu emerytalnego. Środki te inwestowane są przez fundusze emerytalne, w których gromadzone są oszczędności lub też bezpośrednio przez samych przyszłych emerytów. Warunkiem koniecznym zachęcenia do długoterminowego oszczędzania są preferencje podatkowe tego typu rozwiązań, więc jest to po części determinant instytucjonalno-prawny.

W przypadku ubezpieczeń na życie schemat wygląda podobnie. W zamian za dzisiejsze składki kupowane jest ubezpieczenie na wypadek śmierci lub uszczerbku na zdrowiu. Składki te trafiają do instytucji ubezpieczeniowej, która ze względu na długoterminowy charakter ubezpieczenia, może inwestować je w długim horyzoncie.

Istnieje możliwość poprawienia długoterminowych źródeł finansowania udzielania kredytów hipotecznych przez skorzystanie z oszczędności zagranicznych. Tym samym, to podmioty gromadzące oszczędności nierezydentów (np. zagraniczne fundusze emerytalne lub firmy ubezpieczeniowe) mogą być nabywcami listów zastawnych polskich banków. Do tego potrzeba dobrego rozwoju rynku, gwarancji stabilności prawno-instytucjonalnej oraz premii za ryzyko na poziomie atrakcyjnym dla inwestorów zagranicznych.

Nachylenie krzywej dochodowości jest jednym z kluczowych czynników wpływających na stronę popytową finansowania hipotecznego. W swojej konstrukcji kredyt hipoteczny VRM jako podstawę płatności raty kapitałowo-odsetkowej przyjmuje daną stopę zmienną powiększoną o ustaloną na początku życia kredytu marżę. Dla kredytu ARM oraz FRM podstawą będzie rynkowa stopa stała o danym terminie do zapadalności powiększona o marżę. Jak opisano w poprzednich paragrafach, marża w przypadku kredytów opartych o stopę stałą (FRM) lub okresowo stałą (ARM) powinny cechować się wyższymi poziomami, niż te oparte o stopę zmienną (VRM). W przypadku pozytywnie nachylonej krzywej dochodowości (stopy długoterminowe są wyższe niż stopy krótkoterminowe) efekt ten będzie wzmacniany.

Co do zasady rynki wschodzące cechują się bardziej stromymi krzywymi stóp procentowych niż rynki rozwinięte<sup>22</sup> ze względu na wyższą premię terminową. Jak argumentują badacze J.Y. Campbell i J.F. Cocco<sup>23</sup> przy bardziej stromych krzywych rentowności optymalne z punktu widzenia gospodarstwa domowego będzie finansowanie się stałą stopą na krótszy okres (za pomocą kredytu VRM lub ARM), a przy płaskich krzywych opłacalne będzie zaciąganie zobowiązań opartych o stopę stałą w okresie do wygaśnięcia kredytu (FRM). Nachylenie polskiej krzywej dochodowości w latach 2010-2022 zostało przedstawione na wykresie nr 5.

22 D. Willer, R.B. Chandran, K. Lam, *Trading Fixed Income and FX in Emerging Markets: A Practitioner's Guide*, 2020, s. 123-124.

23 J.Y. Campbell, J.F. Cocco Cocco, *Household Risk Management and Optimal Mortgage Choice*, 2020, s. 4.





prawnym jest wbudowanie w kredyt hipoteczny ARM opcji przedterminowej spłaty, która chroni kredytobiorcę przed wzrostem rat w momencie resetu stopy oprocentowania. W części krajów opcja ta jest wymagana przepisami prawa<sup>26</sup>, a w części krajów jej wbudowanie w kredyty hipoteczne przez dekady stało się standardem rynkowym, który w dojrzałych gospodarkach nastąpił w ramach procesów wolnorynkowych<sup>27</sup>.

Na determinanty makroekonomiczne składają się: zmienność stopy inflacji, zmienność stopy bezrobocia, oraz antycykliczność prowadzonej polityki pieniężnej. Pozostałe determinanty z tej kategorii są współzależne z determinantami z pozostałych grup, tj. spread ARM-FRM (współzależny z determinantami o charakterze rynkowym), stosunek nominału listów zastawnych do PKB (współzależny z determinantami instytucjonalno-prawnymi, ale również z rynkowymi).

Kraje które charakteryzowały się historycznie wysokim poziomem inflacji oraz wysokim poziomem jej zmienności<sup>28</sup> charakteryzowały się również wyższym udziałem kredytów ARM w gospodarce. Poziom inflacji jest skorelowany z poziomem krótkoterminowych stóp procentowych, stąd im wyższa jej zmienność tym wyższy koszt opcji przedterminowej spłaty w przypadku kredytów hipotecznych FRM<sup>29</sup>. Istnieje również historyczna prawidłowość, wedle której nawet gdy kraj przeszedł z reżimu inflacji o wysokiej zmienności do reżimu inflacji o niższej zmienności zachowuje relatywnie wysoki udział kredytów ARM w nowo udzielanych kredytach hipotecznych (np. kraje południa Europy już po wstąpieniu do strefy euro)<sup>30</sup>, co można tłumaczyć swoistym „przyzwyczajeniem” do wcześniej znanych produktów bankowych i brakiem innowacyjności po stronie sektora bankowego w tym segmencie (co jest współzależne z determinantami rynkowymi). Jest to również spójne z ogólnymi twierdzeniami, że historia makroekonomiczna danego kraju ma wpływ o charakterze behawioralnym na decyzje uczestników rynków.

Między stopą bezrobocia a krótkoterminowymi stopami procentowymi zachodzi ujemna korelacja<sup>31</sup>. Jak wskazują badania empiryczne przeprowadzone w gospodarkach Strefy Euro niskie bezrobocie i jego niska zmienność (często powiązana z silnym wzrostem gospodarczym) powodują relatywnie wyższą atrakcyjność zaciągania kredytów hipotecznych ARM. Prawdopodobnie gospodarstwa domowe w takich warunkach makroekonomicznych uznają przyszłą wielkość rat kredytu za mniej niepewne<sup>32</sup>. Jednakże antycykliczność polityki monetarnej może powodować, że w przypadku spowolnienia gospodarczego lub recesji o dezinflacyjnym charakterze, (której następstwem jest wzrost bezrobocia) raty przy kredytach ARM będą spadać wraz z poziomem krótkoterminowych stóp procentowych. Jednocześnie istnieje ryzyko, że w stagflacyjnym otoczeniu ten efekt może być wręcz odwrotny, stąd gospodarstwa domowe mogą nie identyfikować kredytów ARM jako zmniejszających ryzyko przychodowe, nawet w krajach o historycznie bardzo antycyklicznej polityce monetarnej. Jakkolwiek, w przypadku Polski, ciężko stwierdzić, że reżim relatywnie wysokiej zmienności inflacji

26 C. Badarinta, J.C. Campbell, T. Ramadorai, What Calls to ARMs? International Evidence on Interest Rates and the Choice of Adjustable-Rate Mortgages, CEPR Discussion Papers 10117, C.E.P.R. Discussion Papers, 2014, s. 22.

27 P. Mielus, Stała czy zmienna stopa procentowa? O reformie rynku kredytów hipotecznych, "Ekonomista" 2017 nr 4, 2017, s. 462-463.

28 Wyrażonym jako odchylenie standardowe stopy inflacji.

29 Co może wręcz uczynić ten produkt zbyt drogi.

30 J.Y. Campbell, Mortgage Market Design, Review of Finance, 17, 2012, s. 15.

31 Okresy spowolnienia gospodarczego lub recesji powodują wzrost stopy bezrobocia, co ma charakter dezinflacyjny (a niekiedy wręcz deflacyjny), więc jeżeli pozostałe zmienne otoczenia makroekonomicznego pozwalają (np. brak otoczenia stagflacyjnego), to banki centralne mają wtedy przestrzeń do obniżek stóp procentowych.

32 M. Ehrmann, M. Ziegelmeyer, Mortgage Choice in the Euro Area: Macroeconomic Determinants and the Effect of Monetary Policy on Debt Burdens, Journal of Money, Credit and Banking, 49(2-3), 2017, s. 471, 490

(względem strefy Euro), antycykliczność polityki monetarnej, czy poziom bezrobocia (i percepcja tego ryzyka przez gospodarstwa domowe) wpływały na preferencję gospodarstw domowych dotyczącą tego czy wolą ponosić (poprzez zaciąganie kredytu FRM bądź ARM) *wealth risk*, czy *income risk*, skoro ofertę produktową banków w zakresie kredytów hipotecznych zdominowały kredyty VRM, a kredyty ARM było słabo dostępne i jeszcze mniej reklamowane. Ten brak podaży<sup>33</sup> powodował, że popyt na kredyty hipoteczne FRM de facto nie był w istotny sposób wyrażony przez klientów.

Wpływ na samą możliwość udzielania kredytów FRM przez sektor bankowy ma wysokość wyemitowanych listów zastawnych i produktów strukturyzowanych zabezpieczonych hipotekami (ang. Residential Mortgage-backed Securities; RMBS), gdyż udzielony kredyt hipoteczny FRM może zostać następnie ustrukturyzowany w list zastawny i sprzedany innym uczestnikom rynku. Jest to determinanta współzależna z czynnikami rynkowymi i instytucjonalno-prawnymi. Jak wskazują badania empiryczne zwiększenie udziału listów zastawnych i RMBS do PKB o jedno odchylenie standardowe powodowało istotne zwiększenie udziału kredytów hipotecznych FRM w gospodarkach strefy Euro<sup>34</sup>.

Na rynku amerykańskim proporcja udziału kredytów FRM i ARM w średnim terminie zależała od bieżącego kształtowania się spreadu między poziomami oprocentowania tych rodzajów kredytów i miała większe znaczenie niż antycypowana przez profesjonalistów przyszła ścieżka stóp procentowych (ankiety dotyczące prognoz przyszłych stóp procentowych użyto jako aproksymacji oczekiwań stóp przez gospodarstwa domowe)<sup>35</sup>. Preferencja dotycząca tego czy gospodarstwo domowe wybierze kredyt hipoteczny FRM, czy ARM zależało od krótkoterminowych oczekiwań kształtowania się stóp procentowych w przyszłości. Z badań M. Paiella i A. Pozzolo z 2007 roku<sup>36</sup>, a także z badań E. Fornero, C. Monticone i S. Trucchi z 2011 roku<sup>37</sup> wynika, że wzięcie kredytu FRM było najmniej prawdopodobne, gdy spread ten był wysoki, co oznaczało że gospodarstwa domowe kierowały się kryterium ceny „najbliższej raty”, a więc preferowały niższe ryzyko dochodowe, niż ryzyko majątkowe. Efekt ten wręcz był istotniejszy, gdy dane gospodarstwo domowe charakteryzowało się wyższym stopniem edukacji finansowej. Jest to spójne z wynikami badania R.S. Kojien, O.V. Hemert i S.V. Nieuwerburgh<sup>38</sup>, którzy jednocześnie zwrócili uwagę że wyższa premia za ryzyko na rynku obligacji powoduje wzrost oprocentowania kredytów FRM, jednocześnie zmniejszając tym samym ich udział względem kredytów ARM.

---

## UWAGI KOŃCOWE

---

Funkcję dochodu z kredytu hipotecznego ARM można wyrazić jako krótką pozycję w obligacji długoterminowej (odpowiadającej długości kredytu hipotecznego) i długą pozycję w rolowanej co każdy reset obligacji zmiennokuponowej (o okresie odsetkowym resetującym się analogicznie do okresu oprocentowania kredytu). Im wyższa premia terminowa na lokalnym rynku obligacji, tym mniej

---

33 Tłumaczony szerzej przez determinanty o charakterze rynkowym.

34 U. Albertazzi, F. Fringuellotti, S. Ongena, Fixed rate versus adjustable rate mortgages: evidence from euro area banks, ECB Working Papers, No 2322, ECB, 2019, s. 8, 40.

35 C. Badariza, J.C. Campbell, T. Ramadorai, What Calls to ARMs? International Evidence on Interest Rates and the Choice of Adjustable-Rate Mortgages, CEPR Discussion Papers 10117, C.E.P.R. Discussion Papers, 2014, s. 23.

36 M. Paiella, A. Pozzolo, Household Credit Usage, chapter Choosing Between Fixed and Adjustable Rate Mortgages, Palgrave Macmillan, 2007, s. 234.

37 E. Fornero, C. Monticone and S. Trucchi, The effect of financial literacy on mortgage choice. Technical report, CeRP Working Paper n. 121/11, 2011, s. 9-15.

38 R.S. Kojien, O.V. Hemert, Nieuwerburgh, Mortgage Timing, Journal of Financial Economics, 93, 2009, s. 313-314, 317.

atrakcyjny kredyt FRM względem kredytu ARM. Ten efekt ujawnia się w wysokości oprocentowania pierwszej raty, który jest w tym kontekście istotny pod względem behawioralnym.

Pewnym rozwiązaniem, będącym kompromisem między ponoszeniem ryzyka majątkowego i ryzyka przychodowego byłaby formuła kredytów hipotecznych indeksowanych stopą inflacji CPI, jednak jest to mało popularna forma na świecie. Jednocześnie w gospodarce polskiej brakuje notowanych na rynku wtórnym obligacji indeksowanych inflacją (ostatnia seria zapadła w sierpniu 2023 roku), co znacząco utrudnia wycenę i de facto istnienie krzywej realnych rentowności. Stąd rozwiązanie to pozostaje w sferze teoretycznych rozważań.

Na rynkach rozwijających się, gdzie krzywe dochodowości są strome, płynność krzywych IRS kończy się przed tenorem 10. roku, a rynek swapcji de facto nie istnieje (przypadek Polski i Rumunii), tam kredyty hipoteczne FRM są niemal niemożliwe do wprowadzenia (bez brania nadwyżkowych ryzyk przez sektor bankowy). Jednocześnie płynność IRS pozwala na oferowanie kredytów hipotecznych ARM o stopie okresowo stałej przez 5 lat, bez generowania dodatkowych ryzyk dla sektora bankowego. Jakkolwiek, dalszy rozwój rynku finansowego w Polsce będzie pozytywnie wpływał na możliwości sektora bankowego do udzielania kredytów o dłuższych okresowo stałych stopach oprocentowania. Dotkliwe materializacje ryzyk związane z cyklem podwyżek stóp w warunkach podwyższonej inflacji będą powodować zwiększony popyt konsumentów na te rozwiązania.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Albertazzi U., Fringuellotti F., Ongena S., Fixed rate versus adjustable rate mortgages: evidence from euro area banks, ECB Working Papers, No 2322, ECB, 2019,
2. Arsham, H., Ford, D., Morse, J., & Pitta, D., The Rate Decision: Adjustable vs Fixed Rate Mortgages, Journal of Business & Economics Research (JBER), 5(11). Badarinza C., Campbell J.C., Ramadorai T., What Calls to ARMs? International Evidence on Interest Rates and the Choice of Adjustable-Rate Mortgages, CEPR Discussion Papers 10117, C.E.P.R. Discussion Papers, 2014,
3. Boda M., Analiza wrażliwości kosztów obsługi kredytów hipotecznych na zmiany stóp procentowych, "Bezpieczny Bank", 2017, 70(1),
4. Bucks B., Pence K, Do Borrowers Know Their Mortgage Terms?, Journal of Urban Economics 64, 2018,
5. Campbell J.Y., Mortgage Market Design, Review of Finance, 17, 2012,
6. ECB, Covered Bonds in the EU financial system. Technical Report, ECB, 2008.
7. Ehrmann M., Ziegelmeyer M., Mortgage Choice in the Euro Area: Macroeconomic Determinants and the Effect of Monetary Policy on Debt Burdens, Journal of Money, Credit and Banking, 49(2-3), 2017.
8. Fornero, E., Monticone, C., and Trucchi, S. The effect of financial literacy on mortgage choice. Technical report, CeRP Working Paper n. 121/11, 2011, s. 9-15.
9. Kojien R.S, Hemert O.V., Nieuwerburgh, Mortgage Timing, Journal of Financial Economics, 93, 2009,

10. Lea M., *International Comparison of Mortgage Product Offerings*, Research Institute for Housing America Research, 2010,
11. Mielus P., Stała czy zmienna stopa procentowa? O reformie rynku kredytów hipotecznych, "Ekonomista" 2017 nr 4, 2017.
12. Musiałowski T., The impact of inflation on the cost of adjustable-rate mortgages, *The Central European Review of Economics and Management (CEREM)*, 2018.
13. Badarinza C., Campbell J.Y., Ramadorai T., What Calls to ARMs? International Evidence on Interest Rates and the Choice of Adjustable-Rate Mortgages, C.E.P.R. Discussion Papers 10117, C.E.P.R. Discussion Papers, 2015,
14. Paiella M., Pozzolo A., *Household Credit Usage*, chapter Choosing Between Fixed and Adjustable Rate Mortgages, Palgrave Macmillan, 2007.
15. Valderrama L., Gorse P., Marinkov M., Topalova P., *European Housing Markets at a Turning Point Risks, Household and Bank Vulnerabilities, and Policy Options*, IMF, WP/23/76, 2023,
16. *Quarterly Review of European Mortgage Markets Q1 2023*, European Mortgage Federation, 2023,
17. Rekomendacja S, Komisja Nadzoru Finansowego, 2019, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja\\_S\\_nowelizacja\\_czerwiec\\_2023\\_82872.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rekomendacja_S_nowelizacja_czerwiec_2023_82872.pdf)
18. Nowelizacja Rekomendacji S, Komisja Nadzoru Finansowego, 2023, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Nowelizacja\\_Rekomendacji\\_S.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Nowelizacja_Rekomendacji_S.pdf)
19. *Housing Finance in Euro Area*, Europejski Bank Centralny, 2009, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/housingfinanceeuroarea0309en.pdf>
20. Wyniki badania obrotów w kwietniu 2022 r. na rynku walutowym i rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych w Polsce, Narodowy Bank Polski, 2022,
21. Wyniki badania obrotów w kwietniu 2013 r. na rynku walutowym i rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych w Polsce, Narodowy Bank Polski, 2013,
22. Willer D., Chandran R. B., Lam K., *Trading Fixed Income and FX in Emerging Markets: A Practitioner's Guide*, 2020,
23. Campbell J.Y., Cocco Cocco J.F., *Household Risk Management and Optimal Mortgage Choice*, National Bureau of Economic Research, 2020.

---

## THE DETERMINANTS SHAPING THE DOMINANT SHARE OF VARIABLE-RATE MORTGAGES IN THE POLISH BANKING SECTOR IN THE YEARS 2010-2022

---

### **Abstract**

The article identifies determinants influencing the share of Fixed Rate Mortgages (FRM), Adjustable Rate Mortgages (ARM) (including Variable Rate Mortgages, VRM) based on market structure, institutional-legal factors, and macroeconomic conditions with emphasize on emerging markets. In emerging markets, the product offering in banks may be underdeveloped for reasons distinct from those in developed economies. The article concludes with considerations about which factors are the most crucial to increase market share of ARM. The article takes into consideration secondary research and emphasizes about risks associated with different types of interest rates on mortgage loans for households.

### **Keywords**

banking, fixed income market, mortgage, covered bonds



Patrycja Sendor

---

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie

---

dr Katarzyna Strojny

---

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie

---

## PERCEPCJA POJĘCIA RACHUNKOWOŚĆ KREATYWNA I AGRESYWNA W ŚWIETLE BADAŃ

### Streszczenie

W warunkach wyjątkowej niepewności, w jakiej przyszło funkcjonować przedsiębiorstwom, szczególnego znaczenia nabiera sprawa wiarygodności sprawozdań finansowych. Niestety można zaobserwować tendencje zmierzające do ich upiększania, czy celowego wprowadzania czytelników sprawozdań finansowych w błąd. Manipulowanie danymi sprawozdawczymi, ma niekorzystny wpływ nie tylko na przedsiębiorstwo, ale również jego bliższe lub dalsze otoczenie. W tym celu podjęto próbę zdefiniowania pojęć rachunkowość kreatywna i rachunkowość agresywna. Przeprowadzono badania ankietowe, które miały na celu zbadanie postrzegania tych zjawisk w środowisku księgowych i studentów kierunków finansowych.

### Słowa kluczowe

rachunkowość kreatywna, rachunkowość agresywna, manipulacja księgową, oszustwo księgowe, fałszowanie sprawozdań finansowych

---

### WSTĘP

---

Każdy przedsiębiorca podejmujący działalność gospodarczą musi poznać zasady rachunkowości. Jest to bowiem system działający w ramach podmiotu gospodarczego, który ma na celu gromadzenie, przetwarzanie i raportowanie informacji finansowych i ekonomicznych. Opisuje w mierniku pieniężnym, procesy gospodarcze, jakie zachodzą w jednostce. W dobie postępującej globalizacji, stopnia umiędzynarodowienia firm i ponadnarodowego przepływu kapitałów wzrasta znaczenie tej dyscypliny.

Nadrzędnym jej celem jest dostarczenie prawdziwych, rzetelnych i trafnie odzwierciedlających sytuację finansową i majątkową jednostki danych. Służą one bowiem do podejmowania różnego rodzaju decyzji, zarówno przez właścicieli firmy, jak i odbiorców zewnętrznych. Z tego punktu widzenia istotne jest, aby informacje ekonomiczne generowane przez rachunkowość w firmie były wiarygodne. Dane pochodzące ze sprawozdania finansowego powinny być kompletnie, pozbawione błędów i obiektywnie odzwierciedlać zdarzenia, jakie miały miejsce w jednostce, zgodnie z ich treścią ekonomiczną. Dodatkowo cechować je musi porównywalność, zrozumiałość i przydatność.

Warunkiem wiarygodności jest wierne i rzetelne odzwierciedlenie rzeczywistości gospodarczej<sup>1</sup>. Niestety, od początku XXI wieku wyszły na jaw spektakularne przypadki tzw. kreatywnej księgowości,

---

<sup>1</sup> E. Walińska, Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 55.

takie jak Enron czy World Com, które zachwiały zaufaniem inwestorów do rynków finansowych, zwłaszcza co do przejrzystości i wiarygodności informacji. Tak zwana kreatywna księgowość, w połączeniu z oszustwami firm księgowych, doprowadziła również do zakwestionowania zasad zarządzania majątkiem przedsiębiorstw, mających na celu zwiększenie bogactwa akcjonariuszy<sup>2</sup>.

Z uwagi na to, problem dotyczący wiarygodności sprawozdania finansowego nabrał szczególnego znaczenia. Jest to bowiem fundament funkcjonowania firmy, rynków finansowych oraz kapitałowych, szczególnie w dzisiejszych tak niespokojnych czasach.

Celem artykułu jest zaprezentowanie postrzegania pojęć „rachunkowość kreatywna” i „rachunkowość agresywna” przez środowisko księgowych oraz studentów kierunków finansowo – księgowych. Realizacja celu nastąpiła poprzez przeprowadzenie badań własnych. Wykorzystane narzędzie badawcze to ankieta, która została rozdana lub przesłana do studentów kierunku finanse i rachunkowość oraz księgowych. Badania zostały przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2023.

---

## **RACHUNKOWOŚĆ JAKO SYSTEM INFORMACYJNY**

---

Pierwsza nowoczesna praca na temat rachunkowości pochodzi z 1494 roku, kiedy Luca Pacioli opracował zasady podwójnego księgowania<sup>3</sup>. W tamtym okresie jej rola była znacznie ograniczona, sprowadzała się głównie do dostarczania informacji właścicielom firmy. Wzrost jej znaczenia nastąpił wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej, a rozwój przedsiębiorstw sprawił, że stała się ona immanentną częścią każdej firmy.

Na początku XX wieku dyscyplina ta przestała być jedynie narzędziem koniecznym do właściwego funkcjonowania jednostki gospodarczej, ale nabrała naukowego charakteru. Rozwój rachunkowości jako nauki sprawił, że wzrosło znaczenie optymalizacji kosztów i operacji w przedsiębiorstwach. W rezultacie tych procesów rozwinęły się nowe koncepcje księgowości, prowadzące do zmian zarówno w ekonomii, jak i w postrzeganiu rachunkowości jako nauki. Wraz z przyspieszeniem rozwoju gospodarczego, rachunkowość musiała dostosować się do tych zmian.

Obecnie „Rachunkowość” to pojęcie, które związane jest z niezbędnym przekształceniem informacji dostarczonych w odniesieniu do pewnych zjawisk gospodarczych. Obejmuje analizę przyczynową, jak i analizę efektów ekonomicznych w korespondencji z koniecznymi nakładami ponoszonymi w związku z funkcjonowaniem firmy. Jest również systemem działającym w ramach podmiotu gospodarczego w celu gromadzenia informacji ekonomicznych i finansowych oraz prezentowaniu ich przetworzonych w taki sposób, aby umożliwić interesariuszom w przedsiębiorstwie poznanie badanych kwestii<sup>4</sup>. Rachunkowość jako działalność dostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa można zdefiniować przede wszystkim jako narzędzie opisu procesów gospodarczych zachodzących w danym podmiocie<sup>5</sup>.

Powinna być postrzegana głównie jako zbiór zasad mających na celu prowadzenie rachunkowości w sposób umożliwiający sporządzenie sprawozdań finansowych i jednocześnie

---

2 K. Schneider, Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych, PWE, Warszawa 2007, s. 230.

3 B. Micherda, Geneza i współczesne miejsce badania sprawozdania finansowego, [w]: Rewizja finansowa a zmiany w prawie gospodarczym, materiały pokonferencyjne, KIBR, Warszawa 2002, s. 77.

4 K. Sawicki (red.), Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według polskiego prawa bilansowego oraz Dyrektyw UE i MSR MSSF, cz. I, Expert, Wrocław 2008, s. 11.

5 B. Gierusz, Podręcznik samodzielnej nauki księgowania, ODDK, Gdańsk 2008, s. 13.

przedstawienie prawdziwego, i rzetelnego obrazu jednostki. Z tego punktu widzenia głównymi jej zasadami są:<sup>6</sup>

- Zasada memoriału oznacza, że wszystkie zdarzenia gospodarcze dotyczące danego okresu muszą zostać ujęte w księgach rachunkowych. W szczególności wszystkie osiągnięte i przypadające na rzecz jednostki przychody oraz koszty obciążające jednostkę w danym okresie sprawozdawczym niezależnie od terminu ich spłaty;
- Zasada współmierności polega na tym, że koszty poniesione w celu uzyskania przychodów powinny być ujmowane w tym samym roku obrotowym co uzyskane przychody;
- Zasada istotności polegająca na wyodrębnieniu rozwiązań wynikających z przepisów oraz rozwiązań dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstwa, uwzględniających pozycje istotne dla jednostki, pod warunkiem że zastosowana metoda rachunkowości nie zaburza obrazu przedsiębiorstwa i jego przepływów pieniężnych;
- Zasada ciągłości dotyczy stosowania określonej metody w kolejnych latach;
- Zasada ostrożnej wyceny polegająca na ustalaniu poszczególnych składników określoną metodą, a także ujmowaniu zysków i strat za dany okres w celu zapewnienia rzetelności ksiąg rachunkowych.

Systemy rachunkowości odnoszą się do zorganizowanego sposobu gromadzenia, przetwarzania, analizowania i prezentowania informacji finansowych. W zależności od potrzeb i charakteru jednostki stosowane są różne systemy rachunkowości.

Najważniejsze systemy rachunkowości to:

- System rachunkowości finansowej (ang. Financial Accounting) jest to system, za pomocą którego jednostki dokumentują swoje transakcje zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSSF). Informacje te są przedstawione w formie sprawozdań finansowych, takich jak bilanse, rachunki zysków i strat oraz przepływy pieniężne;
- System rachunkowości zarządczej (ang. Managerial Accounting), który koncentruje się na dostarczaniu wewnętrznych informacji na potrzeby kontroli zarządczej. Wspiera operacje i strategiczne procesy decyzyjne poprzez dostarczenie analiz kosztów, rentowności, produktywności i innych wskaźników wydajności;
- System rachunkowości podatkowej dotyczy przestrzegania przepisów podatkowych oraz przygotowania raportów finansowych zgodnie z wymogami podatkowymi danego kraju;

Systemy te służą różnym celom oraz dostarczają informacji interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym na temat działalności finansowej przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby dostosować wybór systemu rachunkowości do konkretnych działań i potrzeb przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> A. Jaklik, B. Micherda, Zasady rachunkowości, WSiP, Warszawa 1997, s. 13.

<sup>7</sup> B. Micherda, Współczesna rachunkowość, Difin, Warszawa 2013, s.13.

## GENEZA I DEFINICJA POJĘĆ RACHUNKOWOŚĆ KREATYWNA I RACHUNKOWOŚĆ AGRESYWNA

Pojęcie rachunkowości kreatywnej znane jest w literaturze anglojęzycznej od lat 70 XX wieku. Rozumiane jest jako celowe prowadzenie przez zarząd polityki zmierzającej do oszukania użytkowników sprawozdawczości odnośnie do majątku czy sytuacji finansowej jednostki<sup>8</sup>.

Zasadnicze znaczenie dla prawidłowego zdefiniowania rachunkowości kreatywnej ma analiza zapisów zawartych w Międzynarodowym Standardzie Rewizji Finansowej nr 240. Terminy „kreatywna księgowość” i „agresywna księgowość” nie są używane w MRSF, ale istnieją terminy „błąd księgowy” i „oszustwo księgowo”<sup>9</sup>. Cechą błędu jest przede wszystkim jego niezamierzony charakter. Powstałe w jego wyniku odchylenie może być wynikiem na przykład niewłaściwego gromadzenia lub przetwarzania danych źródłowych. Zaliczymy do nich również omyłki związane z szacunkami, wynikającymi z niezrozumienia zdarzeń gospodarczych lub wystąpienia zdarzeń, które po prostu nie mogły być przewidziane. Kwalifikacja ta obejmie dodatkowo niewłaściwe zastosowanie zasad rachunkowości w zakresie wyceny, klasyfikacji, prezentacji lub ujawniania informacji księgowych.

Oszustwo jednoznacznie odnosi się do celowego działania osób zatrudnionych w podmiocie gospodarczym, posługujących się fałszem w celu uzyskania nienależnej lub nielegalnej korzyści. Analiza treści Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej wydaje się definiować oszustwo i błąd jako zamierzone (oszustwo) lub niezamierzone (błąd) działania skutkujące nieprawidłowościami w badanych sprawozdaniach finansowych, co wskazuje na różnicę w intencjach<sup>10</sup>.

Zmieniające się warunki życia gospodarczego, burzliwe otoczenie, globalizacja, częste i niejednokrotnie niezasadne zmiany przepisów prawa, nowe wyzwania stawiane przed księgowymi w zderzeniu z nadrzędnymi zasadami rachunkowości sprawiają, że zasadne jest rozróżnienie pojęć „rachunkowość agresywna” i „rachunkowość kreatywna”. Analiza literatury przedmiotu, uwzględniająca różnorodność poglądów praktyków i teoretyków rachunkowości oraz leksykalne znaczenia słów „kreatywny” i „agresywny” sprawia, że proponuje się następujące definicje:

- Rachunkowość kreatywna to rejestrowanie, ewidencjonowanie, przetwarzanie i prezentowanie zdarzeń gospodarczych w sposób niewynikający wprost z obowiązujących przepisów lub prawidłowo interpretowanych zasad rachunkowości, a także będący wynikiem pomysłowego, twórczego i niestandardowego zastosowania tych przepisów i zasad, które nie jest szkodliwe dla otoczenia gospodarczego<sup>11</sup>.
- Rachunkowość agresywna to celowe i świadome nakłanianie do rejestrowania, ewidencjonowania, traktowania lub prezentowania zdarzeń finansowych w sposób sprzeczny z przepisami, lub z niewłaściwą i tendencyjną interpretacją zasad, lub reguł rachunkowości, co szkodzi użytkownikom informacji księgowych poprzez prezentowanie sytuacji (dobrej lub złej) odmiennej od rzeczywistej sytuacji finansowej jednostki. Możliwość takiego działania wynika z celowego zamiaru wprowadzenia w błąd, w celu sztucznego zawyżania zysków lub ukrywania strat, co

8 A. Hołda, Percepcja pojęcia „rachunkowość kreatywna” przez opinię publiczną i środowisko profesjonalnych księgowych w Polsce, *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, tom 87 (143), Wydawnictwo SKWP, Warszawa 2016, s. 44.

9 Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej, Standard nr 240: Odpowiedzialność biegłego rewidenta za uwzględnianie podczas badania sprawozdania finansowego możliwości wystąpienia oszustw i błędów. s. 97.

10 A. Hołda, W. Nowak, Oszustwa w systemie rachunkowości a ewolucja procedur badania sprawozdań finansowych, *„Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”*, t. 13(69), Warszawa 2003, s. 117.

11 E. Mączyńska, Białe plamy i pułapki dzisiejszej rachunkowości, *„Rachunkowość”*, 9/2007, s. 4.

może być bardzo szkodliwe, a w skrajnych przypadkach (co zostało potwierdzone w praktyce) może maskować upadłość podmiotu<sup>12</sup>. Istotą kreatywnej i agresywnej księgowości jest zawsze świadome i celowe działanie, które w określonych przypadkach może być oceniane pozytywnie lub negatywnie.

Według S.T. Surdykowskiej szybkość pojawiania się w praktyce nowych pomysłów jako rozwiązań z różnych problemów rachunkowości przedsiębiorstw, czyli rozwój twórczych metod obliczeniowych znacznie przewyższa szybkość tworzenia nowych przepisów i standardów lub modyfikacji istniejących standardów. Charakter tych regulacji polega na tym, że reagują one na zmiany w otoczeniu gospodarczym, a nie że je wyprzedzają. Ta okoliczność jest ważnym czynnikiem rozwoju kreatywnej księgowości. W wyniku przyjętych przez jednostkę zasad rachunkowości można i należy rejestrować i prezentować je w formie pisemnej, zgodnej z Ustawą o Rachunkowości<sup>13</sup>. Te wybrane zasady rachunkowości jednostka będzie stosować konsekwentnie w przyszłych okresach sprawozdawczych.

Natomiast działania wynikające ze stosowania agresywnej rachunkowości nie są ujmowane w formie odpowiedniej dokumentacji. Są one bowiem wynikiem działań niezgodnych z prawem lub nieprzewidzianych.

W przypadku kreatywnej księgowości jest ona związana z poszanowaniem prawa, ma na celu jedynie jak najlepsze przedstawienie sytuacji przedsiębiorstwa, ale zgodnie z zasadami poprawnego i rzetelnego obrazu (zasada true and fair view).

Natomiast w przypadku rachunkowości oszukańczej (działania niezgodne z prawem), chodzi o to aby sytuacja jednostki gospodarczej wydawała się lepsza lub gorsza niż jest w rzeczywistości (wbrew zasadom rzetelnej i uczciwej prezentacji) w zależności od uznania i potrzeb kierownictwa jednostki.

Literatura przedmiotu wskazuje, że brak jest jednolitej opinii w środowisku teoretyków i praktyków rachunkowości na temat pojęcia „rachunkowość kreatywna”. Stosowne dane zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Wartościowanie pojęcia rachunkowości kreatywnej**

Rachunkowość kreatywna			
Zasadniczo pozytywne aspekty	Ambiwalentny stosunek (uzależniony od intencji)	Zasadniczo negatywne aspekty	
Gut (2006)	Gierusz (2010)	Hołda, Kutera, Surdykowska (2006)	Hasik (2006)
Micherda (2004)	Moczydłowska (2002)	Hołda i Staszal (2015)	Zajchowska--Solak (2010)
Krzywda (1999)	Świdarska (2003)	Schneider (2007)	Sawicki (1998)
Przybyszewska (2008)	Cebrowska i Jeżowska (2000)	Wiatr, Kurek i Bednarek (2008)	Sojak (2004)

12 E. Mączyńska, Nie twórcza, tylko agresywna, „Gazeta Prawna”, nr 219/2002, s. 7.

13 A. Hołda, M. Kutera, S. T. Surdykowska, Oszustwa księgowe – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2006. s. 32.

Kamiński i Owczarek (2008)	Mączyńska (2002)		Wąsowski(2010)
			Piaszczyk (2011)

Źródło: A. Hołda., Percepcja pojęcia..., op. cit., s. 47.

Stosowanie różnego rodzaju praktyk, które mają na celu przedstawienie informacji korzystniejszych, niż te wynikające z rzeczywistej sytuacji gospodarczej to manipulacja. Wykorzystywana jest w praktyce gospodarczej na przykład wtedy, gdy istnieje realne zagrożenie, że przedstawienie wyników niższych, niż te oczekiwane przez akcjonariuszy może zachwiać pozycją firmy na rynku.

Oznaki fałszowania sprawozdań finansowych to między innymi wypłacanie relatywnie dużych wynagrodzeń konsultantom, doradcom i innym osobom, niezgodność wyników spółki z szacunkami, brak odpowiednio wykwalifikowanych osób w radzie nadzorczej, nietypowe transakcje na koniec roku niezwiązane z podstawową działalnością spółki zwłaszcza jeśli transakcje te przynoszą duże zyski lub zostały odłożone w czasie<sup>14</sup>.

Manipulację ułatwia również uzależnienie wynagrodzenia i kadencji menadżerów od zysków, nacisk na realizację celów w zakresie zysków oraz fakt, że kierownictwo składa się z jednej lub niewielkiej liczby osób. Inne wskazane w literaturze przyczyny to zbyt złożone struktury organizacyjne przedsiębiorstw, duża rotacja kluczowych pracowników w działach księgowości oraz rotacja radców prawnych i audytorów<sup>15</sup>.

Oszustwa księgowe mają swoje skutki na wielu płaszczyznach, w skali mikro będzie to przykładowo utrata majątku, wprowadzanie inwestorów w błąd, dewaluacja firmy prowadząca w efekcie do przejęcia jej przez konkurencję po niskich cenach, brak wypłaty dywidendy w związku ze słabą kondycją podmiotu w skali makro, spoglądając w przeszłość oszustwa wielkich ponadnarodowych firm, doprowadziły kryzysów i recesji.

Fałszowanie sprawozdań finansowych może dotyczyć obszarów pokazywanych w bilansie i rachunku zysków i strat. Z analiz działalności przedsiębiorstw przyjmujących kreatywną księgowość wynika, że najczęstsze rodzaje manipulacji księgowych to: brak tworzenia odpisów aktualizujących wartość aktywów co przyczynia się do zawyżenia wyniku finansowego, klasyfikowanie do kosztów inwestycji, błędna wycena aktywów i pasywów, ewidencjonowanie przychodów w rozliczeniach międzyokresowych, przeniesienie kosztów do innych okresów sprawozdawczych lub błędna ich wycena brak tworzenia rezerw, lub nadmierne ich tworzenie, brak zachowania odsetek, niekompletność kosztów i przychodów, zapisy księgowe niemające odzwierciedlenia w rzeczywistych zdarzeniach gospodarczych, fikcyjne transakcje, błędna wycena aktywów i pasywów.

Fałszowanie sprawozdań finansowych najczęściej dochodzi w sytuacjach poprzedzających ujawnienie krytycznego statusu spółki. Jest to spowodowane takimi sytuacjami jak:

- Przeinwestowanie, nadmierne inwestycje (często nietrafione) są jedną z przestanek upadłości firmy,
- Problem z pozyskaniem kapitału zewnętrznego na przykład z uwagi na złą reputację firmy;

<sup>14</sup> W. Wąsowski, Fałszowanie sprawozdań finansowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2003, s. 39.

<sup>15</sup> M. Hulicka, Oszukańcza sprawozdawczość finansowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.



- Niska lub brak rentowności działalności, który w efekcie prowadzi do strat z działalności, w tym z działalności operacyjnej,
- Nieumiejętne zarządzanie firmą przez osoby, które nie posiadają wystarczającej wiedzy z zakresu rachunkowości.

## POJĘCIE RACHUNKOWOŚCI AGRESYWNEJ I KREATYWNEJ W OPINIACH KSIĘGOWYCH I STUDENTÓW KIERUNKÓW FINANSOWYCH

Badania dotyczące postrzegania pojęć „rachunkowość kreatywna” i „rachunkowość agresywna” zostały przeprowadzone wśród pracowników działów finansowo – księgowych, właścicieli biur rachunkowych oraz studentów kierunków finansowych jednej z krakowskich uczelni wyższych. Respondentami w tej grupie byli studenci, którzy również zawodowo związani są z rachunkowością. Badanie to zostało przeprowadzone w miesiącach sierpień i wrzesień 2023 i uczestniczyło w nich 50 respondentów. 74% respondentów stanowiły kobiety, a 26% mężczyźni. Większość uczestników to absolwenci szkół wyższych (84%). 16% respondentów stanowili studenci kierunków związanych z finansami i rachunkowością. Wśród ankietowanych 75% to osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach powyżej 250 pracowników, 25% stanowili pracownicy firm zatrudniających poniżej 250 pracowników. Staż pracy respondentów przedstawiał się następująco:

- 15% uczestników pracuje w księgowości mniej niż rok
- 45% uczestników pracuje w zawodzie od roku do pięciu lat
- 28% respondentów pracuje w księgowości od pięciu lat do dziesięciu lat
- 12% uczestników pracuje w zawodzie powyżej 10 lat

Z przedstawionych danych na temat stażu pracy w działach księgowości jasno wynika, że respondenci powinni mieć styczność z pojęciami „rachunkowość kreatywna” i „rachunkowość agresywna”.

Zweryfikowano jednak znajomość tych pojęć wśród respondentów. Zgodnie z odpowiedziami 60% uczestników słyszało termin kreatywna rachunkowość, natomiast aż 40% nigdy nie spotkało się z tym pojęciem. W przypadku pojęcia rachunkowość agresywna wyniki były inne 30% słyszało o rachunkowości agresywnej, natomiast znaczna ilość, aż 70% ankietowanych, nigdy się z tym pojęciem nie spotkało. Z przeprowadzonych badań wynika również, że w ocenie 88% respondentów pojęcia te oznaczają odmienne działania, natomiast 12 % badanych uważa je za tożsame.

**Tabela 2. Najczęściej wybierane definicje pojęcia rachunkowość kreatywna i agresywna**

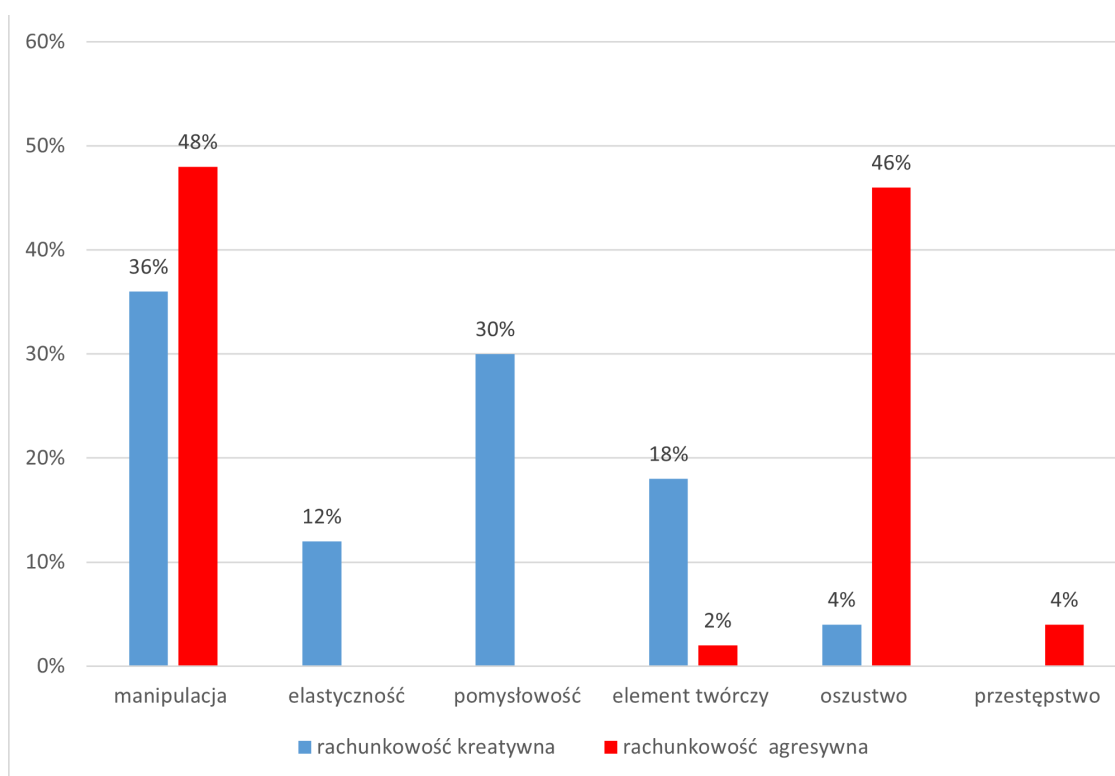
Rachunkowość kreatywna	Rachunkowość agresywna		
technika manipulacji danymi, mająca na celu zaprezentowanie korzystnego obrazu firmy przy jednoczesnym zachowaniu zasad rachunkowości	74%	celowa manipulacja danymi, zmierzająca do oszukania odbiorców informacji	80%
prowadzenie księgowości zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami	12%		

Źródło: opracowanie własne.

Zadano pytanie na temat oceny zjawiska rachunkowości kreatywnej i agresywnej. 50% ankietowanych dostrzega w rachunkowość kreatywną pozytywne aspekty, 30% uważa ją za oszustwo, a 20% nie ma na ten temat zdania. W przypadku pojęcia rachunkowość agresywna wyniki badań są bardziej jednoznaczne: 80% ankietowanych nie postrzega rachunkowości agresywnej pozytywnie, jednak aż, 6% ankietowanych nie traktuje jej jak oszustwo.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie słowa najbliższego pojęciu rachunkowość kreatywna. Szczegółowe dane zaprezentowano na wykresie nr 1.

Z zaprezentowanych danych jednoznacznie wynika, że najwięcej osób kojarzy pojęcie rachunkowość kreatywna z manipulacją. Jednocześnie najmniej wprost z oszustwem. Warto zwrócić uwagę na fakt, że znaczna grupa badanych dostrzega pozytywne aspekty rachunkowości kreatywnej, kojarząc ją z pomysłowością, elastycznością oraz elementem twórczym. Rachunkowość agresywna postrzegana jest zdecydowanie gorzej 48% respondentów uważa ją za manipulację, 46% respondentów za oszustwo, ale jedynie 4% za przestępstwo.



**Wykres 1. Słowo charakteryzujące pojęcia rachunkowość kreatywna oraz rachunkowość agresywna**

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych na wykresie nr 2 wynika, że w ocenie badanych rachunkowość kreatywna stosowana jest najczęściej w celu poprawy wiarygodności jednostki. Respondenci wskazywali również, że istotnym celem stosowania rachunkowości kreatywnej jest manipulacja wynikiem finansowym. Ankietowani zwrócili uwagę na manipulowanie wskaźnikami finansowymi w celu zaprezentowania lepszej sytuacji jednostki oraz strukturą przepływów dochodów.

Nieco inaczej prezentują się wyniki badań w odniesieniu do rachunkowości agresywnej, zdaniem badanych stosowana jest ona głównie dla ukrywania ryzyka finansowego oraz nieujawniania błędów

z lat ubiegłych. W ten sposób jednostki zawyżają kapitały oraz manipulują przepływami dochodów w firmie.



**Wykres 2. Cele stosowania rachunkowości kreatywnej oraz rachunkowości agresywnej**

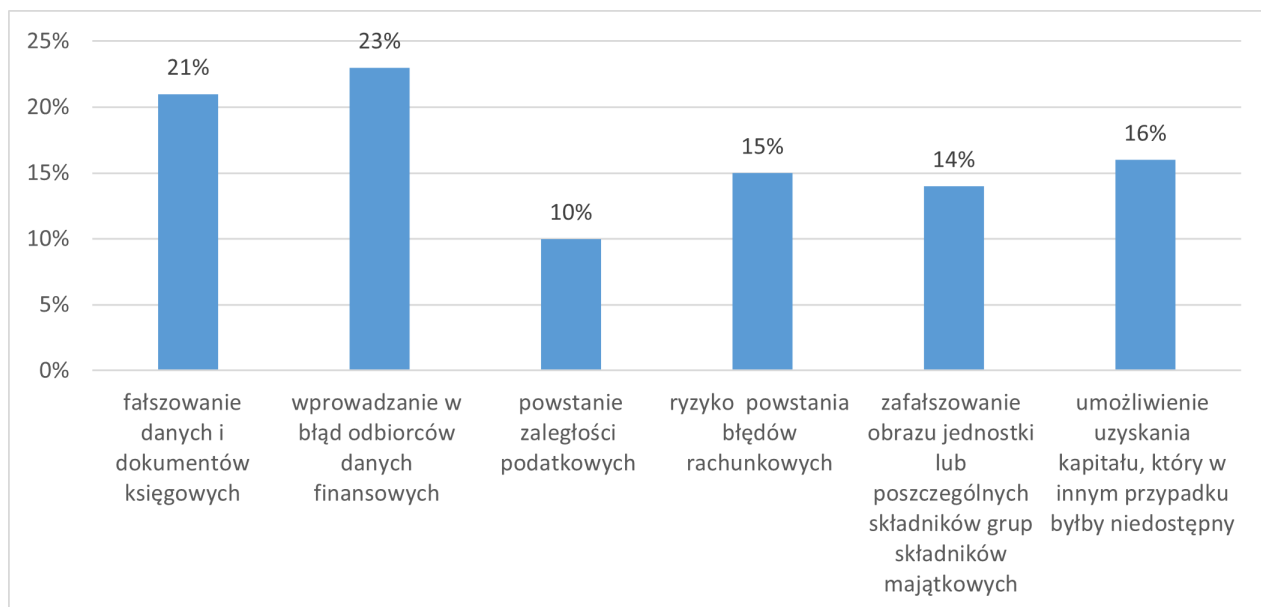
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani ustosunkowali się również do tego czy stosowanie rachunkowości kreatywnej pozwala na przedstawienie jasnego i rzeczywistego obrazu firmy. W ocenie 52% respondentów istnieje taka możliwość, przeciwnego zdania jest 20% respondentów, którzy uważają jednoznacznie, że jest to manipulacja, natomiast 28% badanych nie zajęło w tej kwestii jednoznacznego stanowiska.

W przypadku rachunkowości agresywnej, aż 70% badanych uważa że jest to oszustwo i celowe manipulowanie danymi finansowymi, a w związku z tym trudno jest mówić o zachowaniu jasnego i rzeczywistego obrazu firmy. 22% badanych nie umiało jednoznacznie określić swojego stanowiska w tej sprawie, natomiast aż 6% badanych stwierdziło, że rachunkowość agresywna daje możliwość przedstawienia prawdziwego i rzeczywistego obrazu jednostki.

Ankietowani zostali zapytani o szanse dla firmy jakie niesie ze sobą stosowanie rachunkowości kreatywnej. Dla 32% respondentów jest to poprawa wizerunku, przekonanie kontrahentów oraz pożyczkodawców o swojej wiarygodności - 27% odpowiedzi. Jako szansę w związku ze stosowaniem rachunkowości kreatywnej wskazywano również możliwość osiągnięcia wyższego wyniku finansowego - 14% odpowiedzi oraz uniknięcie negatywnych skutków kontroli finansowych - 16% odpowiedzi. Niewielka ilość respondentów uważa, że stosowanie rachunkowości kreatywnej wykorzystywane jest w celu zatuszowania przestępstwa lub niegospodarności zarządów - 11% odpowiedzi łącznie.

Ankietowanych poproszono o wskazanie zagrożeń związanych z rachunkowością agresywną.



**Wykres 3. Zagrożenia jakie niesie rachunkowość agresywna**

Źródło: opracowanie własne.

Z danych przedstawionych na wykresie 3 wynika, że w ocenie ankietowanych głównym zagrożeniem rachunkowości agresywnej jest wprowadzanie w błąd odbiorców sprawozdań finansowych oraz fałszowanie danych i dokumentów księgowych.

W dalszej części badania poproszono o wskazanie przykładowych czynności, które mogą być uznane za rachunkowość kreatywną, rachunkowość agresywną oraz zjawiska nie noszące znamion żadnej z nich. Wyniki badania przedstawiono w tabeli nr 3. Na zielono zostały zaznaczone poprawne odpowiedzi. Za pomocą danych tabeli 3 można zauważyć, że pomimo braku jednolitości w odpowiedziach, większość uczestników poprawnie skategoryzowała przykładowe sytuacje. Biorąc jednak pod uwagę wiedzę rachunkową i doświadczenie w pracy księgowego, uzyskane wyniki nie są zadowalające.

**Tabela 3. Przykłady wykorzystania rachunkowości kreatywnej i agresywnej**

	Rachunkowość kreatywna	Rachunkowość agresywna	Niezwiązane z tymi obszarami	Nie wiem
Oznaczenie faktur, zaczynających się od nr 100 w celu poprawy wizerunku firmy	44%	6%	35%	15%
Zaksięgowanie fikcyjnej faktury zakupu	10%	80%	6%	4%
Łączenie sprzedaży towarów i usług w celu obniżenia stawek podatku VAT	48%	25%	19%	8%
Księgowanie faktur, dotyczących innych przedsiębiorstw	8%	77%	6%	9%
Ujęcie sprzętu, który nie pełni niezależnej funkcji użytkowej jako odrębnego środka trwałego	43%	30%	4%	23%
Niezamierzony błąd podczas wprowadzania kwot faktury	9%	5%	76%	10%
Określenie stawek amortyzacyjnych dla środków trwałych w granicach określonych przez prawo	68%	5%	17%	8%

źródło: opracowanie własne.

Zapytano ankietowanych jakie obszary rachunkowości pozwalają na wykorzystanie rachunkowości kreatywnej w celu przedstawienia prawdziwego i rzetelnego obrazu jednostki w danym otoczeniu gospodarczym. 39% respondentów uważa, że jest to rachunkowość zarządcza, 35% ankietowanych rachunkowość finansowa, a 27% rachunkowość podatkowa. Po analizie odpowiedzi na zadane pytanie można stwierdzić, że użytkownicy uważają iż, rachunkowość kreatywna może być stosowana we wszystkich obszarach księgowości.

## WNIOSKI

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań możemy stwierdzić, że rachunkowość kreatywna jest bardziej znana i rozpoznawalna w branży księgowej niż pojęcie rachunkowość agresywna. Respondenci mimo, iż jasno stwierdzili, że oba pojęcia nie są tożsame to nadal nie są w stanie jasno sprecyzować czym dane zjawiska się od siebie różnią. Oba są dla wielu respondentów manipulacją, a nawet dla części respondentów rachunkowość kreatywna jest nadal oszustwem.

Ankietowani trafnie klasyfikowali poszczególne działania jako rachunkowość kreatywną lub agresywną. Najwięcej prawidłowych odpowiedzi wskazano przy kategoryzacji sytuacji związanej z księgowaniem fikcyjnej faktury. Aż 80% ankietowanych zakwalifikowało ją jako rachunkowość agresywną. Respondenci jednak również błędnie zakwalifikowali ją jako rachunkowość kreatywną. Najczęstsze powody stosowania rachunkowości kreatywnej to według ankietowanych poprawa

sytuacji finansowej jednostki poprzez zmniejszenie strat bądź zwiększenie zysku. Głównym celem może być według respondentów wprowadzenie w błąd interesariuszy w wyniku czego zachęcenie zostaną do inwestowania w spółkę. Dla wielu osób koncepcja kreatywnej księgowości kojarzy się z oszukańczymi, wprowadzającymi w błąd praktykami i zdecydowanie nie dostrzegają pozytywnych jej aspektów.

Z kolei w ocenie respondentów stosowanie rachunkowości kreatywnej związane jest z ukrywanie ryzyka finansowego oraz nieujawnienie błędów z lat ubiegłych. Ankietowani podobnie zakwalifikowali cele stosowania rachunkowości kreatywnej i agresywnej. Daje nam to jasno do zrozumienia, że respondenci nie potrafią jasno określić różnic między oboma pojęciami. Błędnie uznają je jako tożsame zjawiska.

Respondenci jasno wykazali, że zagrożenia jakie niesie za sobą rachunkowość agresywna to wprowadzenie w błąd odbiorców danych finansowych w celu możliwości uzyskania kapitału, który wcześniej był dla nich niedostępny. Jest to bardzo ważna kwestia, gdyż pokazuje jak kluczowe znaczenie powinno mieć wykrywanie nielegalnych i celowych działań, które fałszują i zniekształcają obraz jednostki. W świetle tych rozważań szczególnego znaczenia nabiera kwestia kontroli wewnętrznej w jednostce.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Gierusz B., Podręcznik samodzielnej nauki księgowania, ODDK, Gdańsk 2008
2. Hołda A., W. Nowak, Oszustwa w systemie rachunkowości a ewolucja procedur badania sprawozdań finansowych, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 13(69), Warszawa 2003, 116-133
3. Hołda A., Percepcja pojęcia „rachunkowość kreatywna” przez opinię publiczną i środowisko profesjonalnych księgowych w Polsce, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 87 (143), Wydawnictwo SKwP, Warszawa 2016, s 43-55
4. Hołda A., Kutera M., Surdykowska S. T., Oszustwa księgowe – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2006.
5. Hulicka M., Oszukańcza sprawozdawczość finansowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008
6. Jaklik A., Micherda, B., Zasady rachunkowości, WSiP, Warszawa 1997
7. Micherda B., Geneza i współczesne miejsce badania sprawozdania finansowego, [w]: Rewizja finansowa a zmiany w prawie gospodarczym, materiały pokonferencyjne, KIBR, Warszawa 2002
8. Micherda B., Współczesna rachunkowość, Difin, Warszawa 2013,
9. Mączyńska E., Białe plamy i pułapki dzisiejszej rachunkowości, „Rachunkowość”, 9/2007
10. Mączyńska E., Nie twórcza, tylko agresywna, „Gazeta Prawna”, nr 219/2002
11. Sawicki K. (red.), Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według polskiego prawa bilansowego oraz Dyrektyw UE i MSR MSSF, cz. I, Expert, Wrocław 2008



12. Schneider K., Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych, PWE, Warszawa 2007
13. Walińska E., Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
14. Wąsowski W., Fałszowanie sprawozdań finansowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2003,
15. Międzynarodowe Standardy Rewizji Finansowej, Standard nr 240: Odpowiedzialność biegłego rewidenta za uwzględnianie podczas badania sprawozdania finansowego możliwości wystąpienia oszustw i błędów.

---

## PERCEPTION OF THE CONCEPT OF CREATIVE AND AGGRESSIVE ACCOUNTING IN THE LIGHT OF RESEARCH

---

### Summary

In the conditions of exceptional uncertainty in which enterprises have to operate, the issue of the reliability of financial statements becomes particularly important. Unfortunately, we can observe trends aimed at embellishing them or deliberately misleading the readers of financial statements. Manipulation of reporting data has an unfavorable impact not only on the company, but also on its immediate or distant environment. For this purpose, an attempt was made to define the concepts of creative accounting and aggressive accounting. A survey was conducted to examine the perception of these phenomena among accountants and financial students.

### Keywords

creative accounting, aggressive accounting, accounting manipulation, accounting fraud, falsification of financial statements

dr Hubert Dyba

---

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu  
-Akademia Nauk Stosowanych

---

## METODY BADANIA MODELI BIZNESOWYCH

### Streszczenie

W artykule omówiono metody badawcze stosowane w analizie modeli biznesowych. Przedstawiono definicje modelu biznesowego zaproponowane przez różnych badaczy oraz podkreślono znaczenie metod badawczych właściwych dla tematyki modeli biznesowych. Przegląd literatury wykazał wykorzystanie metod, takich jak studium przypadku, badania sondażowe, eksperymenty, analiza literatury i analiza statystyczna. W artykule zaprezentowano charakterystykę wybranych metod badawczych. Każda z powyższych metod dostarcza materiału analitycznego, który można wykorzystać w badaniach nad modelami biznesowymi.

### Słowa kluczowe

modele biznesowe, analiza biznesowa, metody badawcze, metodyka badań

---

## WSTĘP

---

Koncepcja modelu biznesowego funkcjonuje w literaturze naukowej od kilkudziesięciu lat<sup>1</sup>. Jednak na popularności, zarówno wśród praktyków, jak i badaczy, koncepcja ta zyskała pod koniec XX wieku, w czasie tzw. „dot com bubble”, czyli okresu dynamicznego rozwoju sieci Internet oraz zainicjowanego przez tę technologię rozwoju nowych form przedsięwzięć gospodarczych<sup>2</sup>. Przedsięwzięcia te, konstytuujące nowy rynek handlu i biznesu elektronicznego (e-commerce) opierały się na diametralnie odmiennych od tradycyjnego biznesu zasadach oferowania produktu, kontaktu z klientem, czy zarządzania zasobami i procesami w przedsiębiorstwie<sup>3</sup>. W okolicznościach tych, model biznesowy okazał konstruktem wyjątkowo przydatnym w prowadzeniu badań nad sposobem działalności przedsiębiorstw. To z kolei przetożyło się na mnogość „szkół” w badaniach nad modelami biznesowymi<sup>4</sup> oraz na wiele aspektów, z perspektywy których badacze rozwijają dorobek naukowy w domenie modeli biznesowych<sup>5</sup>. Pomimo różnic w podejściach teoretycznych i znaczących rozbieżności definicyjnych, wśród badaczy istnieje konsensus co do wniosku, iż model biznesowy jest istotną koncepcją w badaniach nad przedsięwzięciami gospodarczymi. Podkreśla się również znaczenie analizy i dostosowywania modeli biznesowych do realiów gospodarczych w kontekście przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup> i wzrostu rentowności przedsięwzięcia<sup>7</sup>.

---

1 N.J. Foss, T. Saebi, Fifteen Years of Research on Business Model Innovation, „Journal of Management” 2016, t. 43, nr 1.

2 B.W. Wirtz, O. Schilke, S. Ullrich, Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.

3 S. Lambert, A Conceptual Framework for Business Model Research, „21st Bled eConference eCollaboration”, 2008.

4 O. Gassmann, K. Frankenberger, R. Sauer, Leading Business Model Research: The Seven Schools of Thought [w:] Exploring the Field of Business Model Innovation, Springer International Publishing, Cham 2016.

5 T. Ritter, C. Lettl, The wider implications of business-model research, „Long Range Planning” 2018, t. 51, nr 1.

6 R. Casadesus-Masanell, F. Zhu, Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, „Strategic Management Journal” 2013, t. 34, nr 4.

7 Z. Lindgardt, M. Reeves, G. Stalk Jr., M. Deimler, Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game [w:] Own the Future, John Wiley & Sons, Ltd, John Wiley & Sons, Ltd 2012.

Jako kluczowy element w analizie i zrozumieniu współczesnych modeli biznesowych należy postrzegać metody badawcze. Złożoność dzisiejszego świata biznesu wymaga użycia różnorodnych podejść badawczych, aby zgłębić mechanizmy działania oraz determinanty sukcesu poszczególnych modeli. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zastosowanie odpowiednich metod badawczych umożliwia nie tylko zidentyfikowanie istniejących modeli biznesowych, ale także analizę ich efektywności, elastyczności czy adaptacyjności<sup>8</sup>. Niemniej, w ocenie Autora brak jest opracowań dotyczących metod badawczych, skoncentrowanych na metodach właściwych dla badania modeli biznesowych.

Zdiagnozowana luka badawcza zdeterminowała cel niniejszego artykułu, za który postawiono przegląd najważniejszych metod badawczych stosowanych w analizie modeli biznesowych oraz przedstawienie ich głównych cech. Cel ten został zrealizowany z zastosowaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa. Poprzez systematyczną prezentację omawianych metod, artykuł ten ułatwia zrozumienie narzędzi, które badacze oraz praktycy mogą wykorzystać w procesie analizy i doskonalenia modeli biznesowych.

## TŁO TEORETYCZNE

Pomimo rosnącej popularności koncepcji modelu biznesowego, wśród badaczy nie wypracowano jak dotąd jednej, powszechnie akceptowanej definicji<sup>9</sup>. Amit i Zott definiują model biznesowy jako system współzależnych od siebie aktywności, określających sposób prowadzenia firmy<sup>10</sup>. W podobny sposób tę koncepcję opisują Baden-Fuller i Morgan przedstawiając model biznesowy jako sposób, zgodnie z którym przedsiębiorstwo organizuje swoje działania, ukierunkowane na tworzenie i dystrybuowanie wartości<sup>11</sup>. W innym nurcie badawczym Afuah i Tucci nawiązując do teorii zasobowej<sup>12</sup> definiują model biznesowy jako metodę tworzenia i wykorzystywania firmowych zasobów w celu przedstawienia klientom oferty lepszej od konkurencji oraz osiągnięcia zysku<sup>13</sup>. Oba wspomniane podejścia łączą natomiast Garnsey, Lorenzoni i Ferriani, nazywając model biznesowy procedurą alokowania zasobów i czynności, zmierzających do wytworzenia wartości dla firmy, jej inwestorów oraz jej klientów<sup>14</sup>. W kolejnym ujęciu Casadesus-Masanell i Ricart opisują model biznesowy jako zestaw strategicznych wyborów podejmowanych w przedsiębiorstwie, wraz z ich konsekwencjami ich konsekwencji dla organizacji<sup>15</sup>. Natomiast w innej perspektywie badawczej Demil i Lecocq postrzegają model biznesowy jako zasady dostosowywania się przez organizację do zmiennego otoczenia, zmierzające do zachowania rentowności<sup>16</sup>.

Powyżej przytoczone definicje wskazują na brak konsensusu i rozbieżne podejścia badaczy do koncepcji modelu biznesowego. Mnogość definicji można jednak również traktować jako argument za uniwersalnością koncepcji i możliwością jej stosowania w analizie wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Co istotne, każda organizacja posiada model biznesowy, niezależnie od tego czy jest

8 D.J. Teece, Business models, business strategy and innovation, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2-3.

9 P. Weill, T.W. Malone, T.G. Apel, The business models investors prefer, „MIT Sloan Management Review” 2011, t. 52, nr 4.

10 R. Amit, C. Zott, Creating value through business model innovation, „MIT Sloan Management Review” 2012, t. 53, nr 3.

11 C. Baden-Fuller, M.S. Morgan, Business models as models, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2-3.

12 J. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1.

13 A. Afuah, C.L. Tucci, Internet business models and strategies: Text and cases, New York 2000, t.2.

14 E. Garnsey, G. Lorenzoni, S. Ferriani, Speciation through entrepreneurial spin-off: The Acorn-ARM story, „Research Policy” 2008, t. 37, nr 2.

15 R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart, From Strategy to Business Models and onto Tactics, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.

16 B. Demil, X. Lecocq, Business model evolution: In search of dynamic consistency, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2-3.

on wprost wyrażony, czy też nie<sup>17</sup>. Ze względu na znaczenie modelu biznesowego w przedsiębiorstwie, a jednocześnie rozległość znaczeniową tego konstruktów, szczególnie istotna jest wiedza o metodach badawczych, właściwych dla analizy modeli biznesowych.

Metodę badawczą, będącą podstawowym elementem metodologii nauk, Sztumski na poziomie ogólnym definiuje jako zestaw założeń i reguł umożliwiających uporządkowanie praktycznej i teoretycznej działalności, aby możliwe było osiągnięcie celu, do którego się zmierza<sup>18</sup>. Metody badawcze to świadome i systematyczne sposoby postępowania wykorzystywane podczas procedury badawczej. Sposoby te cechuje m.in. celowość, jasność, jednoznaczność, skuteczność, niezawodność i poprawność metodologiczna umożliwiająca skoordynowanie postępu prac z wyznaczonym celem naukowym<sup>19</sup>.

Wśród metod badawczych wyróżnia się metody jakościowe i ilościowe. Badania jakościowe stosuje się w przypadku, gdy potrzebna jest pogłębiona wiedza na dany temat. Badania takie koncentrują się na aspektach zjawisk, które nie są mierzalne, np. wyjaśnienie i zrozumienie motywów postępowania, zrozumienie przekonań i emocji. Uzyskane w ten sposób informacje w raporcie przedstawiane są w sposób opisowy. Natomiast badania ilościowe po opracowaniu przybierają formę wartości liczbowych, a charakterystycznym sposobem prezentacji są tabele i wykresy. Dane ilościowe można analizować za pomocą testów statystycznych, dzięki którym możliwa jest następnie interpretacja uzyskanych wyników<sup>20</sup>.

Obecnie w pracach naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu i jakości wyraźnym trendem staje się korzystanie z metod jakościowych. Dzięki nim możliwe jest uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględnienie wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, np. kultury organizacyjnej czy preferencji właściciela firmy. Niemniej, w pracach badawczych, w tym w badaniach nad modelami biznesowymi, wykorzystywać można wiele metod, technik i narzędzi badawczych, przy czym ich dobór powinien każdorazowo wynikać z takich aspektów jak cel, temat czy zakres pracy badawczej.

Na podstawie powyższych rozważań można wykazać istotną rolę metod badawczych w procesach analizy modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Jednak, według wiedzy Autora, brakuje opracowań wskazujących i opisujących metody badawcze właściwe dla badania modeli biznesowych. To skłania do postawienia pytań badawczych: jakie metody badawcze stosuje się w analizie modeli biznesowych przedsiębiorstw? Jakie są ich dystynktywne cechy? Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi zrealizowanie celu pracy, który zdefiniowano jako przegląd najważniejszych metod badawczych stosowanych w analizie modeli biznesowych oraz przedstawienie ich głównych cech.

---

## METODYKA

---

Jako główną metodę dla niniejszego opracowania przyjęto metodę analizy i krytyki piśmiennictwa. W celu identyfikacji właściwych źródeł przeszukano pełnotekstowe bazy czasopism recenzowanych. Posługiwano się hasłami "model biznesowy" i "model biznesu" dla opracowań polskojęzycznych oraz "business model" dla tekstów anglojęzycznych. Następnie odrzucono teksty,

17 H. Chesbrough, Business model innovation: it's not just about technology anymore, „Strategy & Leadership” 2007, t. 35, nr 6.

18 J. Sztumski, Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląsk, Katowice 2005.

19 S. Lachiewicz, M. Matejun, Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej, „Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej”, 2010.

20 E. Krok, Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań, „Zeszyty Naukowe. Studia Informatica/Uniwersytet Szczeciński”, 2015.

które w swojej istocie nie dotyczyły modeli biznesowych, a jedynie nawiązywały do tej koncepcji. W wyselekcjonowanych artykułach skupiono się na sekcji dotyczącej metodyki badawczej, aby zidentyfikować wykorzystywane metody.

---

## WYNIKI BADANIA

---

W wyniku analizy literatury w opracowaniach naukowych dotyczących modeli biznesowych zidentyfikowano zastosowanie następujących metod:

- metoda case study<sup>21</sup>,
- metoda badań sondażowych<sup>22</sup>,
- metoda eksperymentalna<sup>23</sup>,
- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa<sup>24</sup>,
- metody analizy statystycznej<sup>25</sup>.

Pierwszą z opisywanych metod, mającą zastosowanie w badaniu modeli biznesowych, jest case study, nazywana również studium przypadku. Metoda ta zaliczana jest do grona metod jakościowych. Celem metody jest opracowanie szczegółowego opisu rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu. Dodatkowo, metoda studium przypadku zmierza do wyjaśnienia przyczyn, rezultatów i uwarunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach. Yin wskazuje, że metoda studium przypadku jest szczególnie przydatna w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania „jak” i „dlaczego” dany model funkcjonuje<sup>26</sup>. W metodzie studium przypadku celem badacza jest stworzenie wyczerpującego opisu jednostkowych zjawisk, wraz z identyfikacją zdarzeń, które wpływają na badane zjawisko.

Badanie za pomocą metody case study ma charakter indywidualny i zorientowane jest na dogłębne zrozumienie cech badanego zjawiska<sup>27</sup>. Tym samym metoda studium przypadku reprezentuje cechy charakterystyczne dla podejścia idiograficznego, które - w przeciwieństwie do podejścia nomotetycznego, skupiającego się na poszukiwaniu praw ogólnych - zmierza do uchwycenia specyfiki konkretnego zjawiska<sup>28</sup>. Na istotne znaczenie metody studium przypadku w naukach o zarządzaniu zwraca uwagę Sudoł<sup>29</sup>. Twierdzi, iż studia przypadków mogą dostarczyć przykładów złego oraz dobrego zarządzania. Poprzez to dostarczają kadrze zarządzającej propozycji rozwiązań problemów organizacyjnych. Dodatkowo, na podstawie większej liczby wykonanych studiów przypadku można kształtować uogólnienia, dzięki czemu możliwe jest wykrywanie bardziej ogólnych prawidłowości naukowych.

---

21 M. Brehmer, K. Podoynitsyna, F. Langerak, Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers, „Journal of Cleaner Production”, 2017, t. 30.

22 R. Amit, C. Zott, Creating value through business model innovation, op. cit.

23 M.J. Eppler, F. Hoffmann, Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams, „Innovation” 2012, t. 14, nr 3.

24 D. Andreini, C. Bettinelli, Systematic Literature Review [w:] Business Model Innovation: From Systematic Literature Review to Future Research Directions, Springer International Publishing, Cham 2017.

25 J. Weking, T. Böttcher, S. Hermes, A. Hein, Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis, „Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)”, 2019.

26 R.K. Yin, D.T. Campbell, Case study research and applications : design and methods, SAGE Publications, SAGE Publications 2018.

27 S. Stańczyk, Metodyka badań kultury organizacyjnej, „ORGANIZATIONAL CULTURE RESEARCH METHOD.” 2012, nr 272.

28 J. Niemczyk, Metodologia nauk o zarządzaniu [w:] Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu, W. Czakon (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

29 S. Sudoł, Nauki o zarządzaniu: podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2012.

Metodę studium przypadku nazywa się również metodą monograficzną lub metodą indywidualnych przypadków. Apanowicz wprowadza rozróżnienie na metodę monograficzną, której celem jest analiza cech i elementów struktury, systemu lub procesu oraz na metodę indywidualnego przypadku, która opiera się na analizie konkretnych zdarzeń i osób<sup>30</sup>. Należy jednak stwierdzić, że obie powyższe metody zgodne są z założeniami metodycznymi, charakterystycznymi dla metody studium przypadku.

Procedura badawcza studium przypadku ma charakter formułowania uogólnień, opartych na indukcji. Pod pojęciem indukcji rozumie się taki sposób badania, w którym na podstawie empirii formułuje się uogólnienia. Przyjmują one postać niepewnych hipotez, ogólnych koncepcji. Kluczowe znaczenie ma tu przejście z chaosu obserwowanej rzeczywistości do uogólnień<sup>31</sup>. Proces badania indukcyjnego składa się z ośmiu etapów<sup>32</sup>:

1. określenie problemu badawczego,
2. dobór przypadków do analizy,
3. opracowanie narzędzi gromadzenia danych,
4. przeprowadzenie badań terenowych,
5. analiza zebranych danych,
6. kształtowanie uogólnień,
7. konfrontacja z literaturą,
8. zamknięcie badania.

W metodzie studium przypadków początkiem procesu badawczego jest postawienie pytania badawczego. W przeciwieństwie do procesu dedukcyjnego, badacz nie stawia apriori hipotezy, odnoszącej się do danego wycinka rzeczywistości, ale zadaje pytanie np. o jej stan, dynamikę czy uwarunkowania. Również zakończenie badania indukcyjnego, realizowanego za pomocą studium przypadku różni się od badania dedukcyjnego. Wynikiem dedukcji jest zaprezentowanie wniosku, będącego wynikiem procesu logicznego, opartego na przesłankach i regułach wnioskowania. Zachowanie zasad logiki daje pewność formalnej poprawności wniosków. W przypadku wnioskowania dedukcyjnego, miarą właściwości wyników jest stopień prawdziwości wniosków. W przypadku rezultatu badania indukcyjnego, powstające uogólnienia wychodzą poza dane, którymi dysponował badacz. Stąd, głównym kryterium oceny uogólnień jest ich zdolność wyjaśniająca<sup>33</sup>.

W badaniach realizowanych metodą studium przypadku wykorzystywane mogą być różnorodne techniki i narzędzia. Apanowicz sugeruje, iż w procesie badawczym realizowanym metodą studium przypadku wykorzystywane może być każda z technik badawczych, jeśli przyniesie pożądane skutki<sup>34</sup>.

Do najpopularniejszych technik badawczych wykorzystywanych w metodzie studium przypadku zalicza się<sup>35</sup>:

30 J. Apanowicz, Metodologia ogólna, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu 2002.

31 W. Czakon, Łabędzie Poppera–case studies w badaniach nauk o zarządzaniu, „Przegląd organizacji”, 2006, t. 9.

32 K.M. Eisenhardt, Building theories from case study research, „Academy of management review” 1989, t. 14, nr 4.

33 W. Czakon, Łabędzie Poppera–case studies w badaniach nauk o zarządzaniu, op. cit.

34 J. Apanowicz, Metodologia ogólna, op. cit.

35 W. Grzegorzczak, Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu [w:] Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2015.



- technikę badania dokumentacji, w tym źródeł prasowych i internetowych,
- technikę obserwacji,
- technikę wywiadu,
- technikę ankietowania.

W opisanych w literaturze przedmiotu badaniach nad modelami biznesowymi metoda case study wykorzystywana była m.in. w celu:

- charakterystyki modelu biznesowego konkretnej firmy<sup>36</sup>,
- ewolucji modelu biznesowego<sup>37</sup>,
- wprowadzania innowacji do modelu biznesowego<sup>38</sup>.

Kolejną metodą badań, istotną dla obszaru modeli biznesowych są badania sondażowe. Metoda ta wykorzystywana jest do systematycznego zbierania danych od członków określonych zbiorowości. Szczególne zainteresowanie metody sondażu stanowią zjawiska instytucjonalne, posiadające znaczenie organizacyjne i praktyczne. Badania sondażowe mogą być zastosowane do celów opisowych, wyjaśniających i eksploracyjnych<sup>39</sup>. Metoda sondażu umożliwia scharakteryzowanie danego modelu biznesowego i jego ocenę, a w razie potrzeby dostarcza materiału do przygotowania planu jego modyfikacji<sup>40</sup>. W Polsce określenie „badania sondażowe” kojarzone jest przede wszystkim z badaniami społecznymi. Metoda sondażu jest jednak z powodzeniem wykorzystywana również w naukach o zarządzaniu<sup>41</sup>.

Wiedzę o badanych grupach zdobywa się zazwyczaj w oparciu o dobrane próby reprezentatywne, charakteryzujące całą zbiorowość statystyczną. Na niezbędną wielkość badanej próby wpływają m.in.: wybrane techniki badań i oczekiwany stopień dokładności. Opracowywanie wniosków i uogólnień na podstawie badania danej grupy jest możliwe wtedy, gdy badana grupa jest reprezentatywna. Grupa reprezentatywna to taka, której charakterystyka odzwierciedla stan rzeczywisty całej zbiorowości, tym samym pozwala wyjaśnić zachodzące zjawiska masowe<sup>42</sup>.

Technikami badawczymi charakterystycznymi dla metody sondażu są wywiady oraz ankietowanie. Techniki te uzupełnia się o analizę dokumentów i metody statystyczne<sup>43</sup>. Zasadność wykorzystania danej techniki w badaniu jest mierzona przez wiarygodność uzyskanych wyników<sup>44</sup>. Wskazane techniki mogą być wykorzystywane w badaniu właściwym, jak i w fazie wstępnej podczas opracowywania założeń badania<sup>45</sup>.

---

36 N.M.P. Bocken, R. Mugge, C.A. Bom, H.-J. Lemstra, Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE, „Journal of Cleaner Production”, 10.10.2018, t. 198.

37 M. Sosna, R.N. Treviño-Rodríguez, S.R. Velamuri, Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.

38 S. Tongur, M. Engwall, The business model dilemma of technology shifts, „Technovation” 2014, t. 34, nr 9.

39 E. Babbie, Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

40 J. Apanowicz, Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu 2000.

41 K. Karbownik, Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 25, t. 2.

42 J. Apanowicz, Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, op. cit.

43 T. Pilch, T. Bauman, Zasady badań pedagogicznych, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1977.

44 K. Karbownik, Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu, op. cit.

45 Z. Witaszek, Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2007, t. 48.

Dla metody sondażu można wskazać następujące etapy procesu badawczego<sup>46</sup>:

1. zdefiniowanie problemu,
2. określenie szczegółowych zadań badawczych,
3. dobór próby,
4. opracowanie kwestionariusza,
5. przeprowadzenie badań terenowych,
6. opracowanie raportu, prezentacja wyników.

W badaniach modeli biznesowych, sondaż stosowany jest m.in. w celu: zdefiniowania koncepcji modelu biznesowego<sup>47</sup>, określenia budowy i komponentów modelu biznesowego<sup>48</sup>, czy charakteryzowania zmian zachodzących w istniejących modelach biznesowych<sup>49</sup>.

Następną metodą badawczą istotną dla obszaru modeli biznesowych jest eksperyment. Jego istotą jest wywołanie lub zmiana przebiegu badanego zjawiska, przez wprowadzenie do niego nowego czynnika i obserwowanie zmian powstałych pod jego wpływem<sup>50</sup>. Celem eksperymentu jest zweryfikowanie uprzednio postawionej hipotezy, którą na podstawie otrzymanych wyników można potwierdzić bądź zanegować. Z tego względu można mówić o eksperymencie pozytywnym (potwierdzającym hipotezę) i eksperymencie negatywnym (negującym hipotezę)<sup>51</sup>.

Eksperyment jest porównywany do obserwacji. Jednak głównym elementem odróżniającym eksperyment od obserwacji, jest aktywna ingerencja badacza w obserwowane zjawisko. Dodatkowo eksperyment stawia większy nacisk na metodyczne poszukiwanie związków przyczynowych występujących pomiędzy zmiennymi<sup>52</sup>. Podstawowe elementy eksperymentu naukowego to<sup>53</sup>:

- zmienna niezależna i jej oczekiwany wpływ na badane zjawisko,
- proces weryfikowania hipotez poprzez wprowadzenie zmiennej niezależnej,
- pomiar i rejestrowanie zmiennych zależnych.

Eksperyment znajduje główne zastosowanie przy badaniu zjawisk powtarzających się w takich samych lub zbliżonych warunkach. Tym samym eksperyment nie jest właściwą metodą do badania unikalnych, jednorazowych zjawisk. Z tego samego powodu eksperyment nie nadaje się do badania zjawisk przeszłych<sup>54</sup>.

Do głównych czynności eksperymentu naukowego zalicza się<sup>55</sup>:

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> G. George, A.J. Bock, The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, t. 35, nr 1.

<sup>48</sup> P. Weill, M. Vitale, Place to space: Migrating to eBusiness Models, Harvard Business Press, Harvard Business Press 2013.

<sup>49</sup> M. De Reuver, H. Bouwman, I. MacInnes, Business model dynamics: a case survey, „Journal of theoretical and applied electronic commerce research” 2009, t. 4, nr 1.

<sup>50</sup> T. Pilch, T. Bauman, Zasady badań pedagogicznych, op. cit.

<sup>51</sup> M. Krajewski, O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, „Uwagi podstawowe. Uniwersytet Śląski, Gliwice”, 2010.

<sup>52</sup> E. Stańczyk-Hugiet, Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2012, t. 17.

<sup>53</sup> J. Apanowicz, Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, op. cit.

<sup>54</sup> E. Stańczyk-Hugiet, Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych, op. cit.

<sup>55</sup> S. Stachak, Podstawy metodologii nauk ekonomicznych, Książka i Wiedza, Książka i Wiedza 2006.

- wyodrębnienie badanego zjawiska od wpływów ubocznych, czyli stworzenie układu w miarę możliwości wyizolowanego,
- ustalenie zmiennych badanego zjawiska i przedmiotu ingerencji badacza,
- wywołanie zmian w wyodrębnionym zjawisku,
- określenie charakteru i zakresu wywołanej zmiany.

Zasadniczym celem eksperymentu jest wykrycie zależności pomiędzy zmiennymi, spośród których jedna zmienna jest zmienną niezależną (wprowadzaną przez badacza), a pozostałe są zmiennymi zależnymi. Zaobserwowane zmiany, powstające pod wpływem czynnika wprowadzonego przez badacza, nazywane są zmiennymi zależnymi, ponieważ są one zależne od zmiennej niezależnej (eksperymentalnej).

Podczas eksperymentu, w celu definiowania zależności przyczynowych pomiędzy zmienną niezależną, a zmiennymi zależnymi, można korzystać z kanonów indukcji eliminacyjnej, zwanych również kanonami logicznymi Mill'a. Kanony te opisują praktyczne metody wnioskowania, tj.<sup>56</sup>:

- kanon jednej różnicy – jeśli przypadek, w którym dane zjawisko zachodzi i przypadek, w którym dane zjawisko nie zachodzi mają wszystkie zmienne wspólne poza jedną, która występuje tylko w pierwszym z przypadków, zmienna ta jest skutkiem, przyczyną lub niezbędną częścią przyczyny danego zjawiska,
- kanon jednej zgodności – jeśli częścią wspólną wszystkich przypadków danego zjawiska jest tylko jedna zmienna, to ta zmienna jest przyczyną lub skutkiem badanego zjawiska,
- kanon połączonej różnicy i zgodności – jeśli dwa lub więcej przypadków, w których występuje zjawisko ma tylko jedną zmienną wspólną, podczas gdy przypadki, w których zjawisko nie występuje łączy tylko brak występowania zjawiska, to zmienna którą różnią się obie grupy przypadków jest skutkiem, przyczyną lub niezbędną częścią przyczyny danego zjawiska,
- kanon zmian towarzyszących – jeśli jedno zjawisko zmienia się wraz ze zmianą innego zjawiska, to zjawisko to jest skutkiem lub przyczyną tego zjawiska lub jest z nim połączone innym związkiem przyczynowym,
- kanon reszt – jeśli od danego zjawiska odjąć część znaną jako skutki określonych przyczyn, to pozostała część będzie skutkiem pozostałych przyczyn.

Należy zaznaczyć, iż eksperymenty w naukach ekonomicznych opiera się w szczególności na kanonie różnicy<sup>57</sup>.

Stańczyk-Hugiet proponuje procedurę badania metodą eksperymentu, składającą się z następujących etapów<sup>58</sup>:

1. zdefiniowanie problemu badawczego,
2. ustalenie hipotez badania, w tym oczekiwanych rezultatów eksperymentu,
3. przygotowanie projektu badania, w tym identyfikacja zmiennych, dobór próby, opracowanie

---

56 J. Apanowicz, Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, op. cit.

57 E. Stańczyk-Hugiet, Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych, op. cit.

58 Ibidem.

harmonogramu i scenariusza badania,

4. przeprowadzenie eksperymentu,
5. zgromadzenie i zakodowanie danych,
6. zastosowanie testów statystycznych,
7. opracowanie raportu z wynikami badania.

W obszarze modeli biznesowych metoda eksperymentu była wykorzystywana m.in. w celu: estymacji reakcji klientów na zmianę modelu biznesowego<sup>59</sup>, oceny możliwości rozwoju modelu biznesowego<sup>60</sup> czy scharakteryzowania warunków ułatwiających projektowanie modelu biznesowego<sup>61</sup>.

Jako inną, często wykorzystywaną metodę badań nad modelami biznesowymi należy wskazać analizę i krytykę piśmiennictwa<sup>62</sup>. Jest to sposób postępowania badawczego wykorzystywany we wszystkich dyscyplinach naukowych<sup>63</sup>, przy czym w naukach humanistycznych i ekonomicznych pełni on szczególnie ważną rolę.

Istota metody analizy i krytyki piśmiennictwa polega na zidentyfikowaniu i odniesieniu nowego problemu do wiedzy już istniejącej. Celem zastosowania tej metody jest określenie, na ile postawiony problem jest nowy w porównaniu z dotychczasowym stanem wiedzy z danej dziedziny. W toku realizacji metody określa się, jakie są podobieństwa i różnice, zależności i sprzeczności ze znanymi teoriami naukowymi, czy wiarygodność badanej rzeczywistości w odniesieniu do aktualnej wiedzy i praktyki działania<sup>64</sup>.

Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa umożliwia m.in.: opisanie i ocenę dotychczasowej wiedzy w danej dziedzinie wiedzy oraz uporządkowanie tej wiedzy w formie mapowania lub kategoryzacji.

Efektom powyższych działań może być zidentyfikowanie dotychczas nieznanymi zjawisk i prawidłowości, wskazanie istniejących luk badawczych czy rozpoznanie nowo powstających kierunków badawczych w danej dziedzinie<sup>65</sup>. Badania takie mogą również doprowadzić do tworzenia nowych rozwiązań lub korygować istniejące poglądy czy teorie<sup>66</sup>.

W ujęciu procesowym, na postępowanie w metodzie analizy i krytyki piśmiennictwa składają się cztery etapy<sup>67</sup>:

1. formułowanie problemu,
2. gromadzenie i selekcja publikacji, które podlegać będą analizie,
3. analiza, ocena i synteza treści zawartych w publikacjach,

59 M. Lieder, F.M.A. Asif, A. Rashid, A choice behavior experiment with circular business models using machine learning and simulation modeling, „Journal of Cleaner Production”, 2020, t. 258.

60 K. Täuscher, N. Abdelkafi, Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment, „Journal of Cleaner Production”, 2018, t. 170.

61 M.J. Eppler, F. Hoffmann, Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams, op. cit.

62 T. Saebi, L. Lien, N.J. Foss, What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, „Long Range Planning” 2017, t. 50, nr 5.

63 S. Cisek, Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku, „Przegląd Biblioteczny” 2010, t. 78, nr 3.

64 M. Krajewski, O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, op. cit.

65 S. Cisek, Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku, op. cit.

66 J. Apanowicz, Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania, op. cit.

67 S. Cisek, Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku, op. cit.

#### 4. opracowanie i prezentacja rezultatów.

W zależności od stopnia sformalizowania i utrzymywanego rygoru metodycznego, w metodzie analizy i krytyki piśmiennictwa można wskazać trzy jej rodzaje (w kolejności od najmniej do najbardziej sformalizowanych)<sup>68</sup>:

- podejście narracyjne, które przybiera formę zbliżoną do eseju,
- podejście klasyczne, tzw. „stan badań”,
- przegląd systematyczny.

Należy jednak uzupełnić, iż podejście klasyczne do metody analizy i krytyki piśmiennictwa, oparte na tradycyjnych technikach analizy treści, w opinii Czakona staje się niewystarczające w świetle rosnących wymagań dotyczących rygoru metodycznego<sup>69</sup>. Jedną z cech wyróżniających przegląd systematyczny od przeglądu tradycyjnego, jest dbałość o dokumentację procesu gromadzenia i selekcji publikacji. W procesie przeglądu systematycznego badacz opisuje w jaki sposób pozyskał badaną grupę artykułów – jakich słów kluczowych używał, w jaki sposób dodawał do tej grupy kolejne dokumenty, a na podstawie jakich słów kluczowych czy wytycznych, dokumenty wykluczał. Dzięki temu opisowi możliwa jest – w zakresie wynikającym z charakterystyki technologicznej wykorzystywanych baz literaturowych – replikacja badania przez innych naukowców. Transparentność procesu badawczego oraz idąca za tym jego intersubiektywna sprawdzalność, dodatkowo wpływa na wartość poznawczą otrzymanych wyników<sup>70</sup>. Dokumentacja metod doboru i analizy danych wejściowych powinna występować we wszelkiego rodzaju badaniach literatury, jednak przegląd systematyczny kładzie na ten aspekt nacisk szczególnie wyraźny<sup>71</sup>.

Ostatnią, zasygnalizowaną w niniejszym opracowaniu, jest grupa metod analizy statystycznej. Metody te zastosowanie znajdują w badaniu prawidłowości zjawisk masowych. Szczególnym zainteresowaniem statystyki są te zjawiska, które przy dużej zbiorowości wykazują określone prawidłowości, a których nie można zidentyfikować analizując pojedyncze przypadki<sup>72</sup>. Cechą dystynktywną metod statystycznych jest korzystanie głównie ze zmiennych ilościowych, co przekłada się na możliwości ich stosowania w analizie przedsięwzięć gospodarczych. O ile wnioskowanie statystyczne umożliwia analizy w obszarze rachunkowości czy szerzej - analizy ekonomicznej, możliwości analizy modelu biznesowego są ograniczone. Wynika to z faktu, iż model biznesowy jest konstruktem bardziej koncepcyjnym niż finansowym<sup>73</sup>. Ponieważ dominującą formułą prezentacji modeli biznesowych jest ich jakościowy opis, na etapie operacjonalizacji większość zmiennych przyjmuje formę binarną, opisaną na skali nominalnej, dla której badany model biznesowy wykazuje się określoną cechą, lub tej cechy nie posiada. W tych okolicznościach, często stosowanymi metodami statystycznymi są m.in.: analiza korelacji<sup>74</sup> czy analiza regresji logistycznej<sup>75</sup>.

---

68 Ibidem.

69 W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, 2011.

70 S. Cisek, *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, op. cit.; W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, op. cit.

71 A. McKibbin, *Systematic reviews and librarians*, „Library trends” 2006, t. 55, nr 1.

72 A. Zeliński, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne: zadania i sprawdziany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002.

73 D.J. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, op. cit.

74 J. Weking, T. Böttcher, S. Hermes, A. Hein, *Does Business Model Matter for Startup Success?*, op. cit.

75 M. de Reuver, H. Bouwman, I. MacInnes, *What Drives Business Model Dynamics? A Case Survey*.

---

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

---

Jak wykazano, model biznesowy przedsięwzięcia jest konstruktem pojemnym znaczeniowo, co znajduje swoje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu kierunków badawczych, opisywanych w literaturze. Charakterystyka koncepcji modelu biznesowego przekłada się na możliwość analizy zarówno metodami jakościowymi, jak i ilościowymi, co wpisuje się w założenia wieloparadygmatycznego podejścia eklektycznego<sup>76</sup>. Ponadto, aby zwiększyć wartość poznawczą uzyskiwanych wyników, zarówno w badaniach akademickich, jak i w biznesowym procesie decyzyjnym, w postępowaniu należy dążyć do realizowania badań komplementarnych, zgodnych z koncepcją triangulacji metodologicznej<sup>77</sup>.

W artykule zaprezentowano przegląd najważniejszych metod badawczych stosowanych w analizie modeli biznesowych oraz przedstawiono ich główne cechy, tym samym realizując główny cel opracowania. Autor jest przy tym świadomy ograniczeń badawczych, wśród których jako największe można wskazać możliwe niepowodzenie w identyfikacji metod badawczych innych, niż wykazane w niniejszym opracowaniu. Tym samym prezentowanego zestawienia metod badawczych nie można traktować jako wyczerpującego. Ze względu na rosnącą popularność, a zarazem znaczenie modeli biznesowych, zarówno wśród badaczy akademickich, jak i praktyków, uzupełnienie przedstawionego zestawienia można traktować jako interesujący kierunek dalszych dociekań naukowych.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Afuah A., Tucci C.L., *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York 2000, t.2.
2. Amit R., Zott C., *Creating value through business model innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2012, t. 53, nr 3.
3. Andreini D., Bettinelli C., *Systematic Literature Review [w:] Business Model Innovation: From Systematic Literature Review to Future Research Directions*, Springer International Publishing, Cham 2017.
4. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu 2002.
5. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu 2000.
6. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. Baden-Fuller C., Morgan M.S., *Business models as models*, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2-3.
8. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, t. 17, nr 1.
9. Bocken N.M.P., Mugge R., Bom C.A., Lemstra H.-J., *Pay-per-use business models as a driver for sustainable consumption: Evidence from the case of HOMIE*, „Journal of Cleaner Production”, 10.10.2018, t. 198.

---

<sup>76</sup> A. Jabłoński, *Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954).

<sup>77</sup> R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, t. 178, nr 4.



10. Brehmer M., Podoynitsyna K., Langerak F., Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers, „Journal of Cleaner Production”, 2017, t. 30.
11. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., From Strategy to Business Models and onto Tactics, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.
12. Casadesus-Masanell R., Zhu F., Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models, „Strategic Management Journal” 2013, t. 34, nr 4.
13. Chesbrough H., Business model innovation: it's not just about technology anymore, „Strategy & Leadership” 2007, t. 35, nr 6.
14. Cisek S., Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku, „Przegląd Biblioteczny” 2010, t. 78, nr 3.
15. Czakon W., Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu, „Przegląd organizacji”, 2006, t. 9.
16. Czakon W., Metodyka systematycznego przeglądu literatury, „Przegląd Organizacji”, 2011.
17. De Reuver M., Bouwman H., MacInnes I., Business model dynamics: a case survey, „Journal of theoretical and applied electronic commerce research” 2009, t. 4, nr 1.
18. Demil B., Lecocq X., Business model evolution: In search of dynamic consistency, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2–3.
19. Eisenhardt K.M., Building theories from case study research, „Academy of management review” 1989, t. 14, nr 4.
20. Eppler M.J., Hoffmann F., Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams, „Innovation” 2012, t. 14, nr 3.
21. Foss N.J., Saebi T., Fifteen Years of Research on Business Model Innovation, „Journal of Management” 2016, t. 43, nr 1.
22. Garnsey E., Lorenzoni G., Ferriani S., Speciation through entrepreneurial spin-off: The Acorn-ARM story, „Research Policy” 2008, t. 37, nr 2.
23. Gassmann O., Frankenberger K., Sauer R., Leading Business Model Research: The Seven Schools of Thought [w:] Exploring the Field of Business Model Innovation, Springer International Publishing, Cham 2016.
24. George G., Bock A.J., The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, t. 35, nr 1.
25. Grzegorzczak W., Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu [w:] Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2015.
26. Jabłoński A., Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6(954).
27. Karbownik K., Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 25, t. 2.

28. Krajewski M., O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, „Uwagi podstawowe. Uniwersytet Śląski, Gliwice”, 2010.
29. Krok E., Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań, „Zeszyty Naukowe. Studia Informatica/Uniwersytet Szczeciński”, 2015.
30. Lachiewicz S., Matejun M., Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej, „Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej”, 2010.
31. Lambert S., A Conceptual Framework for Business Model Research, „21st Bled eConference eCollaboration”, 2008.
32. Lieder M., Asif F.M.A., Rashid A., A choice behavior experiment with circular business models using machine learning and simulation modeling, „Journal of Cleaner Production”, 2020, t. 258.
33. Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G. Jr., Deimler M., Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game [w:] Own the Future, John Wiley & Sons, Ltd, John Wiley & Sons, Ltd 2012.
34. McKibbin A., Systematic reviews and librarians, „Library trends” 2006, t. 55, nr 1.
35. Niemczyk J., Metodologia nauk o zarządzaniu [w:] Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu, W. Czakon (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
36. Pilch T., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1977.
37. Reuver M. de, Bouwman H., MacInnes I., What Drives Business Model Dynamics? A Case Survey [w:] Eighth World Congress on the Management of eBusiness (WCM eB 2007), 2007.
38. Ritter T., Lettl C., The wider implications of business-model research, „Long Range Planning” 2018, t. 51, nr 1.
39. Saebi T., Lien L., Foss N.J., What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, „Long Range Planning” 2017, t. 50, nr 5.
40. Sosna M., Trevinyo-Rodríguez R.N., Velamuri S.R., Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.
41. Stachak S., Podstawy metodologii nauk ekonomicznych, Książka i Wiedza, Książka i Wiedza 2006.
42. Stanisławski R., Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie” 2017, t. 178, nr 4.
43. Stańczyk S., Metodyka badań kultury organizacyjnej, „ORGANIZATIONAL CULTURE RESEARCH METHOD.” 2012, nr 272.
44. Stańczyk-Hugiet E., Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, 2012, t. 17.
45. Sudół S., Nauki o zarządzaniu: podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2012.
46. Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląsk, Katowice 2005.

47. Täuscher K., Abdelkafi N., Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment, „Journal of Cleaner Production”, 2018, t. 170.
48. Teece D.J., Business models, business strategy and innovation, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2-3.
49. Tongur S., Engwall M., The business model dilemma of technology shifts, „Technovation” 2014, t. 34, nr 9.
50. Weill P., Malone T.W., Apel T.G., The business models investors prefer, „MIT Sloan Management Review” 2011, t. 52, nr 4.
51. Weill P., Vitale M., Place to space: Migrating to eBusiness Models, Harvard Business Press, Harvard Business Press 2013.
52. Weking J., Böttcher T., Hermes S., Hein A., Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis, „Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS)”, 2019.
53. Wirtz B.W., Schilke O., Ullrich S., Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet, „Long Range Planning” 2010, t. 43, nr 2.
54. Witaszek Z., Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2007, t. 48.
55. Yin R.K., Campbell D.T., Case study research and applications: design and methods, SAGE Publications, SAGE Publications 2018.
56. Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., Metody statystyczne: zadania i sprawdziany, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002.

---

## METHODS OF BUSINESS MODEL RESEARCH

---

### Summary

The article discusses research methods employed in the analysis of business models. Definitions of the business model proposed by various researchers are presented, and the significance of research methods pertinent to the topic of business models is emphasized. A literature review revealed the utilization of methods such as case studies, surveys, experiments, literature analysis, and statistical analysis. The article provides an overview of selected research methods, each of which furnishes analytical material that can be utilized in studies concerning business models.

### Keywords

business models, business analysis, research methods, research methodology

**Dr Paweł Włoch**

---

Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu  
-Akademia Nauk Stosowanych

---

**Dr Magdalena Lazarek-Janowska**

---

Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu  
-Akademia Nauk Stosowanych

---

## **ANALIZA KOSZTÓW I KORZYŚCI NA PRZYKŁADZIE LĄDOWEJ FARMY WIATROWEJ**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule przedstawiono teoretyczny model farmy wiatrowej o mocy 50 MW, zlokalizowanej w centralnej części województwa zachodniopomorskiego, na obszarze gminy Węgorzyno. Dla stworzenia przedmiotowej analizy wykorzystano analizę kosztów i korzyści.

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści związanych z budową oraz eksploatacją nowo powstałej farmy wiatrowej o mocy 50 MW w gminie Węgorzyno. Poprzez analizę aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, przedstawiono szeroki zakres wpływu tej inwestycji dla lokalnej społeczności, środowiska naturalnego oraz gospodarki regionu.

Wyniki badań służą wskazaniu potencjalnych korzyści jak i kosztów społeczno-ekonomicznych nowo powstałej inwestycji jaką jest farma wiatrowa w tejże lokalizacji. Wyniki badań mają charakter poglądowy, przedstawione dane finansowe przedstawiają skalę podejmowanych działań inwestycyjnych a przeprowadzona analiza kosztów i korzyści określa możliwości i zagrożenia jakie należy brać pod uwagę przy tego rodzaju inwestycjach.

### **Słowa kluczowe**

analiza kosztów i korzyści, farma wiatrowa, województwo zachodniopomorskie

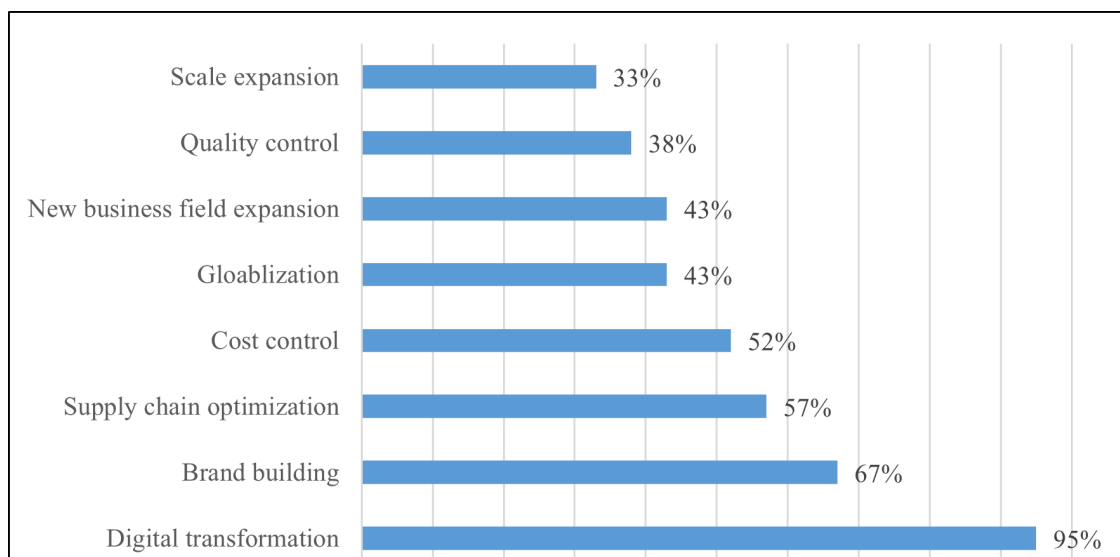
W ramach zrealizowanej analizy obiektem badań była teoretyczna farma wiatrowa o mocy 50 MW zlokalizowana w centralnej części województwa zachodniopomorskiego, tj. na terenie gminy Węgorzyno. Przyjęto sprawność energetyczną na poziomie 2600 MWh/rok/MW, w punkcie przyłączenia, co uwzględniało wszelkie straty energii na przesyłach oraz spowodowane innymi czynnikami charakterystycznymi dla tej formy generacji energii.

Za potencjalnego beneficjenta uznano społeczeństwo, zdefiniowanych w dwóch grupach odbiorców. W pierwszym ujęciu beneficjentem inwestycji jest lokalna społeczność, o zasięgu lokalnym. Drugą grupę odbiorców, stanowi społeczeństwo ogólnokrajowe. Wynika to z faktu, funkcjonowania polityki energetycznej kraju o zasięgu ogólnokrajowym, w zakresie stosowania np. mechanizmu ETS (opłat za emisję CO<sub>2</sub>).

Na potrzeby przeprowadzonej analizy wskazanie lokalizacji obiektu ma kluczowe znaczenie. Przedmiotowa inwestycja jest teoretycznym, modelowym założeniem. We wstępnym etapie powstania farmy wymagane jest przyłączenie źródła energii, z możliwie najbliższego czynnego źródła energii. Zgodnie z dokumentem nadrzędnym jakim jest „Polityka energetyczna województwa zachodniopomorskiego” [3], głównym źródłem zasilania województwa jest elektrownia „Dolna Odra”. Obiekt, ten usytuowana jest w sąsiedztwie miejscowości Gryfino, zasilana węglem.

Na rysunku nr 1. przedstawiono usytuowanie elektrowni „Dolna Odra” oraz gminy Węgorzyno.

Odległość linii energetycznej wysokiego napięcia wynosi ok. 125 km. Ma to kluczowe znaczenie dla określenia strat na przesyłce energii w sytuacji.



**Rysunek nr 1. Lokalizacja elektrowni Dolna odra i gminy Węgorzyno, oraz sieci energetycznych wysokich i najwyższych napięć**

Źródło: <https://ebin.josm.pl/electricity/#8.41/53.198/14.309> [dostęp z dnia: 10/04/2024].

Z założenia analiza kosztów i korzyści projektu inwestycyjnego uwzględnia wszystkie pozytywne i negatywne skutki realizacji projektu nie tylko dla inwestora, ale dla całego społeczeństwa. Wskazanie projektów generujących korzyści netto (nadwyżkę korzyści nad kosztami) prowadzi do maksymalizacji dobrobytu społecznego, co może pośrednio poprawić sytuację najuboższych członków społeczeństwa, ponieważ bogatsze społeczeństwa chętniej udzielają pomocy potrzebującym.

Autorzy wskazali koszty i korzyści w podziale na dwie grupy, tj.: o charakterze inwestycyjnym, które występują przed uruchomieniem eksploatacji obiektu, oraz o charakterze operacyjnym występujących cyklicznie w okresie eksploatacji. W tabeli nr 1. przedstawiono czynniki kosztotwórcze oraz korzyści jakie zidentyfikowano dla potrzeb analizy.

**Tabela nr 1. Czynniki kosztotwórcze oraz korzyści wynikające z realizacji inwestycji**

Koszty inwestycyjne	Korzyści inwestycyjne
Spadek wartości nieruchomości	Poprawa infrastruktury drogowej
Spadek atrakcyjności turystycznej	
Koszty operacyjne	Korzyści operacyjne
Brak dyspozycyjności źródła wytwarzania energii	Redukcja emisji CO2
Wpływ na środowisko (ptaki, nietoperze, siedliska)	Redukcja strat na przesyłce
Wpływ na otoczenie (oddziaływanie hałasem, efekt migotania)	Redukcja zapotrzebowania na węgiel
	Nowe miejsca pracy

Źródło: Opracowanie własne.

---

## SPADEK WARTOŚCI NIERUCHOMOŚCI

---

Jednym z kosztów społecznych przedmiotowej analizy jest spadek wartości nieruchomości w sąsiedztwie elektrowni wiatrowych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa realizacja elektrowni wiatrowych musi odbywać się w drodze uchwalenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Ze względu na zidentyfikowane formy oddziaływania elektrowni (np. hałas) w planie miejscowym określa się obszar buforowy, w którym wyklucza się możliwość budowania obiektów na stały pobyt ludzi. Zazwyczaj taki zakaz ustanawiany jest na terenach rolnych i nieużytkach, ale często sąsiaduje on z obszarami zamieszkanymi, np. małymi wsiami. Z drugiej strony, aby możliwe było wybudowanie domu w małej miejscowości, zgodnie z zasadami kształtowania polityki przestrzennej stosuje się tutaj zasadę tzw. „dobrego sąsiedztwa” tj., że nową formą zabudowy nawiązujemy już do istniejącej. Dlatego też nowe budownictwo powstaje na obrzeżach istniejących miejscowości. Należy również uwzględnić wymóg prawny jakim jest dostęp do drogi publicznej, dlatego kolejne linie zabudowy od drogi są rzadkością i najczęściej miejscowości rozrastają się wzdłuż istniejących dróg.

Mając powyższe na uwadze, obszar z obniżoną wartości nieruchomości można określić według wzoru:

$$\text{PzOW} = \text{PZM} \times \text{WRmax} \times \text{wsk\_PP\%}$$

PzOW – powierzchnia, dla której uznano faktyczny spadek wartości nieruchomości w związku z wykluczeniem możliwości zabudowy na stały pobyt ludzi

PZM – całkowita powierzchnia miejscowości zabudowana budynkami na stały pobyt ludzi.

WRmax – Współczynnik rozwoju maksymalny oznacza nieprzekraczalną wielkość zwiększenia powierzchni zabudowy miejscowości dla wielolecia. Przyjęto wartość 30%.

Wsk\_PP% - wskaźnik przylegania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego do obszaru miejscowości, określany jak udział przylegania obszaru planu miejscowego do całkowitej długości obwodu miejscowości. Przyjęto wartość 0,5.

W celu określenia wartości kosztu jakim jest spadek wartości nieruchomości, niezbędne jest określenie różnicy cen nieruchomości w danym obszarze pomiędzy nieruchomościami rolnymi a nieruchomościami pod zabudowę mieszkaniową. W tym przypadku można posłużyć się wsparciem rzeczoznawcy bądź analizą ofert nieruchomości w danym obszarze. Na podstawie przeprowadzonej analizy cen nieruchomości ustalono, że cena działek pod budownictwo wynosi 35zł/m<sup>2</sup>, gdzie cena gruntu rolnego wynosi 7 zł/m<sup>2</sup>. Mając powyższe na uwadze, przyjmując założenie, że analizowana inwestycja jest otoczona trzema miejscowościami, takimi jak przedstawiona powyżej, wartość spadku cen nieruchomości wyniosłaby łącznie 504 000 zł.

---

## SPADEK ATRAKCYJNOŚCI TURYSTYCZNEJ

---

Jednym z podnoszonych argumentów, wskazywanych jako koszt społeczny jest wpływ na walory krajobrazowe. Wydaje się, że najbardziej miarodajnym czynnikiem kosztotwórczym byłaby próba określenia wpływu inwestycji na atrakcyjność turystyczną regionu. Należy jednak w tym miejscu rozpocząć analizę od oceny stanu bieżącego. Faktem jest, że miejscowość Węgorzyno znajduje się na obszarze pojezierza i turystyka o zasięgu lokalnym, jest czynnym elementem gospodarki lokalnej wpływającej na społeczeństwo. Mając na uwadze, że analiza odnosi się do hipotetycznej



lokalizacji, można przyjąć, że inwestycja usytuowana jest w niebezpośrednim sąsiedztwie jezior (na taki stan rzeczy nie wyraziłby zgody Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska), stąd jej wpływ na pogorszenie walorów turystycznych i przez to na obniżenie przychodów z turystyki można uznać za pomijalny. Należy mieć na uwadze, że w drodze oceny oddziaływania na środowisko, tego typu inwestycje mają duży zakres ograniczeń w możliwości lokalizacyjnych i nie spotykane są przypadki konfliktu z obszarami cennymi turystycznie (np. farma wiatrowa na terenie parku narodowego, czy na linii brzegowej Morza Bałtyckiego w miejscowości turystycznej). Również należy podkreślić, że wskazana lokalizacja nie została skwalifikowana jako „krajobraz priorytetowy” w ramach Audytu Krajobrazowego województwa zachodniopomorskiego, autorstwa Regionalnego Biura Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego<sup>1</sup>. Stąd koszt społeczny związany ze spadkiem atrakcyjności turystycznej określono na zerowy.

---

## POPRAWA INFRASTRUKTURY DROGOWEJ

---

Realizacja inwestycji polegającej na budowie farmy wiatrowej wiąże się z budową infrastruktury drogowej umożliwiającej wykonanie ciężkiego, wielkogabarytowego transportu na teren inwestycji. Układ komunikacyjny winien być utrzymany w dobrych warunkach technicznych przez cały okres eksploatacji obiektu. Efektem tego stanu rzeczy jest możliwa sytuacja, w której lokalna społeczność będzie mogła korzystać z wykonanej infrastruktury drogowej. Korzyścią dla lokalnej społeczności jest zatem wykonanie dróg o parametrach jezdnych umożliwiających transport wszelkich pojazdów, aż do pojazdów ponadgabarytowych, z których będzie mogła korzystać lokalna społeczność. Podejmując próbę wyceny takiej korzyści można przyjąć prosty mechanizm określenia powierzchni dróg, które będą wykorzystywane przez lokalną społeczność (wszystkie fragmenty drogowe z wyłączeniem dróg ślepych, łączących jedynie lokalizacje poszczególnych elektrowni wiatrowych z drogą publiczną). Wartość takiej korzyści można obliczyć poprzez pomnożenie powierzchni dróg uznanych za korzyść społeczną i wartości określonej dla wykonania takiej nawierzchni podawanej dla 1 m<sup>2</sup>. Dla potrzeb analizy przyjęto, że wykonanie 1m<sup>2</sup> drogi utwardzonej tłuczniem, przystosowanej do transportu ponadnormatywnego kosztowało 200 zł. Przyjęto również założenie, że powierzchnia drogowa będąca korzyścią społeczną wyniosła 1 000 m<sup>2</sup>, stąd wartość takiej korzyści wyniosła 200 000 zł.

---

## BRAK DYSPOZYCYJNOŚCI ŹRÓDŁA WYTWARZANIA ENERGII

---

Elektrownie wiatrowe kwalifikowane są do grupy źródeł wytwórczych tzw. pogodozależnych, tzn. takich, w których produkcja energii uzależniona jest od uwarunkowań pogodowych. Zgodnie obowiązującymi przepisami prawa<sup>2</sup> (z art.3 punkt 16 ustawy Prawo Energetyczne) w kraju istnieje zobowiązanie do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, rozumianego jako zapewnienie dostaw energii w miarę zapotrzebowania w każdym momencie. Oznacza to, że system energetyczny musi być tak skonstruowany, aby nawet w przypadku niekorzystnych uwarunkowań pogodowych, można było wytworzyć wymaganą ilość energii. W praktyce odbywa się to w jednostkach węglowych i gazowych. Aby wycenić brak dyspozycyjności elektrowni wiatrowych, proponuje się posłużenie mechanizmem rynku mocy, którego zadaniem jest zapewnienie operatorowi systemu niezbędnej mocy jednostek wytwórczych, którymi w każdym momencie może uzupełniać brak i redukować

---

1 <http://audytkrajobrazowy-projekt.rbgp.pl/mapa-krajobrazy.html> [dostęp z dnia: 20/04/2024].

2 Dz.U.2024.0.266 t.j. - Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. - Prawo energetyczne.

chwilowe nadprodukcje energii. Rynek mocy funkcjonuje w oparciu o mechanizm aukcji, gdzie jednostką ofertową jest kW mocy oddanej w dyspozycję operatora. Ponieważ przedmiotem analizy jest teoretyczna farma wiatrowa o mocy 50 MW, brak dyspozycyjności można wycenić jako koszt zabezpieczenia takiej mocy w innej jednostce co odbywa się w drodze aukcji na rynku mocy. Przykładowo dla roku 2028 maksymalna cena 1kW mocy dyspozycyjnej na aukcji głównej wyniosła 452,55 zł/kW/rok<sup>3</sup>. Stąd koszt braku dyspozycyjności przypadający na każdy rok eksploatacji można oszacować jako wynik mnożenia mocy 50 MW i ceny jednostkowej 452,55 zł/kW/rok, co daje kwotę 22 627 500 zł/rok.

---

### **WPŁYW NA ŚRODOWISKO (PTAKI, NIETOPERZE, SIEDLISKA)**

---

Jednym z elementów oceny wpływu inwestycji na otoczenie jest kwestia wpływu na środowisko naturalne. W drodze postępowań administracyjnych lokalizacja inwestycji jest analizowana, w taki sposób, aby zminimalizować jej wpływ na środowisko. Dlatego też nie jest możliwe uzyskanie zgody na lokalizowanie tego typu obiektów na terenach parków narodowych, parków krajobrazowych czy obszarów Natura 2000. Analiza tego typu przedsięwzięcia poprzedzana jest monitoringiem środowiska dla pełnego cyklu lęgowego, aby wykluczyć lokalizowanie inwestycji na obszarach cennych przyrodniczo. Praktyka doprowadziła do sytuacji, w której lokalizacje cenne przyrodniczo są wykluczone z możliwości zagospodarowania tego typu inwestycjami, stąd te inwestycje które uzyskują akceptację nie tworzą zagrożenia znaczących oddziaływań na środowisko. Zdarzają się sytuacje szczególne bytowania osobników pod ścisłą ochroną i wtedy, jeżeli dochodzi do uzgodnienia lokalizacji, odbywa się to kosztem szeregu prac niwelujących oddziaływanie (tworzenie gniazd w większej odległości, przenoszenie osobników, przesadzanie cennych roślin). W ostateczności działania te z założenia eliminują stratę społeczną polegającą na pogorszeniu środowiska, stąd można uznać, że koszt społeczny takiego oddziaływania jest zerowy.

---

### **WPŁYW NA OTOCZENIE (ODDZIAŁYWANIE HAŁASEM, EFEKT MIGOTANIA)**

---

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa inwestycja oceniana jest również pod kątem oddziaływania na lokalne społeczności. Kryterium oceny są przyjęte normy ustalone dla miejsc stałego pobytu ludzi. Celem jest wykluczenie nadmiernej ekspozycji na zjawiska jakie niesie ze sobą inwestycja. W przypadku elektrowni wiatrowych mowa o oddziaływaniu generowanym hałasem na otoczenie, oddziaływanie polem elektromagnetycznym, czy zjawisko tzw. efektu stroboskopowego. Inwestycja, aby uzyskać zgodę na realizację musi być tak zlokalizowana, aby nie przekraczała swym oddziaływaniem przyjętych norm. Co więcej w analizie musi uwzględniać już istniejące inne obiekty, w ramach analizy efektu skumulowanego. W praktyce tylko inwestycje, które nie spowodują przekroczenia dopuszczalnych norm mogą liczyć na akceptację lokalizacji. Mając powyższe na uwadze, tj. że realizacja inwestycji nie spowoduje przekroczenia norm, pierwotnie uznanych za bezpieczne, można uznać, że nie występuje dla takiej inwestycji koszt wpływu na otoczenie, bo wybrana lokalizacja eliminuje ponadnormatywny wpływ. Dlatego też koszt społeczny wpływu na otoczenie określono jako wartość zerową.

---

<sup>3</sup> <https://www.pse.pl/aukcja-glowna-na-rok-dostaw-2028> [dostęp z dnia: 11/04/2024].

## REDUKCJA EMISJI CO<sub>2</sub>

Niewątpliwie generacja energii z elektrowni wiatrowych generuje korzyść polegającą na redukcji emisji CO<sub>2</sub>. Dzieje się to w drodze zastąpienia wiodącego źródła energii elektrycznej w kraju jakim są elektrownie węglowe. Aby określić korzyść płynącą z zastąpienia konwencjonalnych źródeł wytwórczych można posłużyć się mechanizmem EU-ETS (europejski system handlu emisjami). Zgodnie z obowiązującymi regulacjami w Unii Europejskiej, przemysł, elektrownie i wytwórcy ciepła muszą zakupić jednostki ETS w celu zrekompensowania własnej emisji CO<sub>2</sub>. Oczywiście poziom emisji CO<sub>2</sub> jest zależny od rodzaju i jakości spalanego paliwa. Węgiel charakteryzuje się różną kalorycznością, nie mniej jako punkt odniesienia można przyjąć że z 1 tony spalonego węgla powstaje 2,86 tony CO<sub>2</sub><sup>4</sup>. Również ważnym jest że wydajność energetyczna zależy od kaloryczności węgla<sup>5</sup>. Ze spalania 1 tony węgla można uzyskać od 1 do 2 MWh energii elektrycznej.

Jeżeli przedmiotem analizy jest teoretyczna farma wiatrowa o mocy 50MW i wydajności 2600 MWh/rok/MW, to jest ona w stanie rocznie wygenerować 130 000 MWh/rok. Ta sama ilość energii wygenerowana w drodze spalania węgla (przy wydajności 2 MWh z 1 tony węgla) spowoduje emisję 185 900 ton CO<sub>2</sub>. Aby określić korzyść społeczną można posłużyć się prognozą cen uprawnień ETS<sup>6</sup>. Zgodnie z przedstawioną prognozą przez ENERDATA ceny do roku 2030 będą na poziomie ok. 75 EUR/1 tonę CO<sub>2</sub>, następnie do roku 2040 wzrosną do poziomu 130 EUR/1 tonę CO<sub>2</sub>, aby po 2040 roku wystrzelić gwałtownie do poziomów nawet 500 EUR/1 tonę CO<sub>2</sub>. Przyjmując za punkt wyjścia cenę 75 EUR/1 tonę CO<sub>2</sub>, w pierwszych latach działalności korzyścią społeczną będzie pomniejszenie kosztów zakupu uprawnień ETS w kwocie 13 942 500 EUR/rok.

## REDUKCJA STRAT NA PRZESYLE

Jak wspomniano na wstępie artykułu punktem odniesienia jest sytuacja, w której zasilanie gminy Węgorzyno odbywa się dzięki pracy elektrowni „Dolna Odra” oddalonej od gminy o ok. 125 km. Dla potrzeb analizy przyjęto przekrój przewodów wysokiego napięcia jako 240 mm<sup>2</sup>, co charakteryzuje się opornością w wysokości 0,161 Ω/km. W celu oszczędności spowodowanych zmniejszoną ilością strat na przesyłce, należy obliczyć ile strat powstałoby w sytuacji gdyby farma wiatrowa usytuowana w gminie Węgorzyno nie produkowała. W tym celu niezbędne jest posłużenie się histogramami reprezentującymi generację energii w danym miejscu w interwałach godzinowych. Następnie obliczenie realizuje się w założeniu przesyłu takiej ilości energii na odległość 125 km linią o przekroju 240 mm<sup>2</sup>. Na podstawie przeprowadzonych obliczeń, na przykładowym histogramie rocznej produkcji stworzonym na podstawie danych publikowanych przez Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. określono straty w przesyłce na poziomie 3,86%. Innymi słowy, elektrownia „Dolna Odra” musi wyprodukować o 3,86% więcej energii aby odbiorcy energii w gminie Węgorzyno mieli 100% pokrycie zapotrzebowania. Przy założonej wielkości i efektywności farmy wiatrowej, ilość straconej energii wynosi 5 012 MWh/rok. Aby określić roczną korzyść można posłużyć się średnią ceną energii z Rynku Dnia Następnego Towarowej Giełdy Energii. Średnia cena energii za rok 2023 wyniosła 430 zł/MWh, co pozwala określić korzyść z ograniczenia strat w przesyłce na kwotę 2 155 160 zł/rok.

4 <https://energa365.pl/energetyka/ile-co2-mozna-uzyskac-z-tony-węgla/> [dostęp z dnia: 20/04/2024].

5 [https://se.min-pan.krakow.pl/jp\\_www.htm](https://se.min-pan.krakow.pl/jp_www.htm) [dostęp z dnia: 20/04/2024].

6 <https://www.enerdata.net/publications/executive-briefing/carbon-price-projections-eu-ets.html> [dostęp z dnia: 20/04/2024].

## **REDUKCJA ZAPOTRZEBOWANIA NA WĘGIEL**

Korzyść społeczna w kontekście redukcji zapotrzebowania na węgiel wynika z faktu, że jest to surowiec niezależnie wyceniany od ceny energii elektrycznej, a jego koszt w sposób pośredni ponosi społeczeństwo. Jak omówiono powyżej generacja energii w procesie spalania węgla charakteryzuje się sprawnością na poziomie 0,5 tony/1MWh. Zakładając produkcję farmy wiatrowej na poziomie 130 000 MWh/rok, następuje automatyczne ograniczenie zapotrzebowania na węgiel w ilości 65 000 ton/rok. W celu określenia wartości takiej korzyści można posłużyć się ceną tony węgla na giełdzie w Rotterdamie, który uznawany jest za główny hub importu węgla na Europę. Cena na dzień 10.04.2024 wynosi 118 USD/1 tonę. W oparciu o powyższe dane wartość rocznej korzyści na zmniejszeniu zapotrzebowania na węgiel wynosi 7 670 000 EUR/rok<sup>7</sup>.

## **NOWE MIEJSCA PRACY**

Korzyścią dla lokalnej społeczności jest również stworzenie miejsc pracy związanych z bezpośrednią obsługą instalacji. Zazwyczaj dla takiej wielkości instalacji wiąże się to z trzema stanowiskami pracy. Korzyścią nie jest pełne wynagrodzenie wraz z obciążeniami okołopłacowymi, tylko faktyczny kapitał jaki wpłynie na lokalny rynek (osoby te wydają znaczącą większość zarobionych pieniędzy lokalnie). Przy założeniu, że każdy z pracowników otrzymywałby 7500 zł miesięcznie, łączna korzyść wyniosła by 270 000 zł/rok.

## **ANALIZA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH**

Na podstawie zidentyfikowanych czynników wykonana została analiza kosztów i korzyści w horyzoncie 25 lat. W tabeli nr 2. przedstawiono podstawowe założenia dla analizy.

**Tabela nr 2. Przyjęte wartości parametrów inwestycji do analizy**

Parametr	Wartość
CAPEX	140000 EUR/MW
OPEX	50 000 EUR/MW/rok
Produkcja	130 000 MWh/rok
Cena energii	85 EUR/MWh
Inflacja	2,50%
Stopa dyskonta	6,00%
Kurs EUR	4,45 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyżej opisanych, zidentyfikowanych czynników w tabeli nr 3 określono koszty i korzyści przyjęte w analizie.

**Tabela nr 3. Przyjęte wartości korzyści i kosztów**

Koszty inwestycyjne	
Spadek wartości nieruchomości	- 504 000 zł
Spadek atrakcyjności turystycznej	- zł
Korzyści inwestycyjne	
Poprawa infrastruktury drogowej	200 000 zł
Koszty operacyjne	
Brak dyspozycyjności źródła wytwarzania energii	- 22 627 500 zł
Wpływ na środowisko (ptaki, nietoperze, siedliska)	- zł
Wpływ na otoczenie (oddziaływanie hałasem, efekt migotania)	- zł
Korzyści operacyjne	
Redukcja emisji CO2	€ 13 942 500
Redukcja strat na przesyle	2 155 160 zł
Redukcja zapotrzebowania na węgiel	€ 7 670 000
Nowe miejsca pracy	270 000 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Analizę przepływów wykonano przy założeniu zmienności wartości cen w czasie w oparciu o przyjęty wskaźnik inflacji. Odstępstwem była przyjęta ścieżka cenowa energii elektrycznej, dla której spodziewany jest spadek w okresie wielolecia. Na potrzeby analizy wartość ceny energii była stała.

W tabeli nr 4. przedstawiono wartości uzyskanych wskaźników analizy kosztów i korzyści.

**Tabela nr 4. Wyniki analizy finansowej oraz analizy korzyści i kosztów**

	Wskaźniki analizy kosztów i korzyści		
IRR	10,39%	ERR	38,55%
NPV	€ 29 667 914	ENPV	€ 597 674 264
		B/C	€ 313 607 691

Źródło: Opracowanie własne.

## PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonej analizy wykazano, że możliwe jest przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści dla inwestycji polegającej na budowie i eksploatacji lądowej farmy wiatrowej. Wykazano, że możliwe jest zidentyfikowanie i skwantyfikować wartość pieniężną odpowiadającą danemu czynnikowi. Można również podnieść argument, że w obecnym systemie prawnym, w którym istotną rolę odgrywa europejski rynek handlu uprawnieniami do emisji CO2, tj. EU – ETS, inwestycja polegająca na budowie i eksploatacji lądowej farmy wiatrowej zdaje się być bardzo korzystnym

działaniem dla społeczeństwa. Wskazane koszty są niewspółmierne do możliwych do uzyskania korzyści. W wyniku przeprowadzonej analizy możliwe było obliczenie wszystkich wskaźników analizy kosztów i korzyści, a uzyskane wnioski są czytelne i pozwalają na łatwą interpretację wyników.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. - Prawo energetyczne Dz.U.2024.0.266
2. Rozporządzenie Ministra Klimatu i Środowiska w sprawie określenia metod analizy ekonomicznej kosztów i korzyści oraz danych lub źródeł danych do celów tej analizy, z dnia 1 lipca 2022 roku, poz. 1411
3. Polityka energetyczna województwa zachodniopomorskiego Wydział Bezpieczeństwa i Ochrony Informacji Niejawnych Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego Szczecin, wrzesień 2016 r.
4. Kołacińska K., Sasin R., Analiza kosztów i korzyści wdrożenia energetyki jądrowej w Polsce, Rynek Energii, 2016, nr 3.
5. Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, „Polityka energetyczna województwa zachodniopomorskiego”, Szczecin, wrzesień 2016 r.
6. Bębenek P., Ekonomia regionu – narzędzia oceny terytorialnych projektów rozwoju. Analiza kosztów i korzyści, 2013, [www.researchgate.net/publication/326461877](http://www.researchgate.net/publication/326461877),
7. Ligus M., Efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii. Analiza kosztów i korzyści, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010.
8. Dyduch J., Wykorzystanie analizy kosztów i korzyści do oceny projektów inwestycyjnych, Ekonomia Menedżerska, 2011, nr 10.
9. Rozentale L., D. Blumberga, Cost – Benefit and Multi – Criteria analysis of wind energy parks development potential in Latvia, Environmental and Climate Technologies, 2021, vol. 25.
10. Labunets N., Cost Benefits analysis of wind power in Germany, Charles University in Prague, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies, 2014.
11. Carbon Price Forecast 2030-2050, <https://www.enerdata.net/publications/executive-briefing/carbon-price-projections-eu-ets.html>,
12. Audyt Krajobrazowy Województwa Zachodniopomorskiego <http://audytkrajobrazowy-projekt.rbgp.pl/mapa-krajobrazy.html>,
13. Aukcja główna na rok dostaw 2028 – PSE, <https://www.pse.pl/aukcja-glowna-na-rok-dostaw-2028>.



---

## **COST-BENEFIT ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF AN ONSHORE WIND FARM**

---

### **Summary**

This article focuses on presenting the assumptions regarding a 50 MW wind farm located in the central part of the West Pomeranian Voivodeship, specifically in the area of the Węgorzyno municipality. The aim is to conduct a cost-benefit analysis associated with the construction and operation of such a farm. The research includes theoretical assumptions regarding a 50 MW wind farm, situated in the central part of the West Pomeranian Voivodeship, in the Węgorzyno municipality. Cost-benefit analysis, using the example of an onshore wind farm, is a complex socio-economic evaluation of the planned investment.

The research results are indicative, and the financial data presented illustrate the scale of investment activities undertaken. The conducted cost-benefit analysis identifies the opportunities and threats that should be taken into account in this type of investment.

### **Keywords**

cost-benefit analysis, wind farm, West Pomeranian Voivodeship

---

# **PRACE STUDENCKIE**

---

## **ROSNĄCY DŁUG PUBLICZNY - DOBRY INSTRUMENT STYMULOWANIA WZROSTU CZY KATASTROFA?**

---

### **(NIE)ZALEŻNOŚĆ FINANSOWA**

---

We współczesnej gospodarce światowej dług publiczny jest jednym z najważniejszych czynników oddziałujących na gospodarkę narodową i determinujących jej parametry ilościowe i jakościowe oraz warunki zapewnienia bezpieczeństwa finansowego państwa. Przyspieszenie procesu globalizacji i integracji światowych rynków finansowych z jednej strony zwiększyło dostęp do środków pożyczkowych i zwiększyło finansowanie międzynarodowe, z drugiej strony jest to nadmierne zaciąganie kredytów, naruszenie stabilności zadłużenia. Dług publiczny to dług zarówno wewnątrz państwa, jak i poza nim. Bez względu na wielkość długu publicznego rośnie wraz ze wzrostem PKB, a na jego wielkość wpływa także inflacja. Głównymi przyczynami powstawania i wzrostu długu publicznego są wzrost wydatków publicznych bez zwiększenia dochodów publicznych, recesja i automatyczna stabilizacja gospodarki, a także obniżka podatków stymulujących gospodarkę bez odpowiedniego dostosowania (obniżki) wydatków publicznych.

Generalnie kwestia długu publicznego jest tematem aktywnej dyskusji naukowców krajowych i zagranicznych. Wzrost długu publicznego może mieć negatywny, neutralny lub pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Z jednej strony stale rosnący wskaźnik relacji długu publicznego do PKB prowadzi do niewyłączalności kraju, grozi zmniejszeniem zaufania do niego na międzynarodowych rynkach finansowych i zwiększa koszty obsługi długu. Konsekwencją wzrostu zadłużenia może być także spowolnienie rozwoju gospodarczego i wzrost inflacji.

Z drugiej jednak strony ważne jest zrozumienie przyczyn wzrostu długu państwa i określenie jego optymalnej wartości dla kraju. Nie można np. jednoznacznie stwierdzić, że duży kredyt zapewni znaczący wzrost; wszystko zależy od tego, jak wydawane są publiczne pieniądze. Ta sama ilość pieniędzy wydatkowana przez rządy różnych krajów ma zupełnie odmienne znaczenie dla wewnętrznego rozwoju i dynamiki długu publicznego, w szczególności ze względu na różnicę w wielkości PKB i strukturze zadłużenia publicznego, obecność szarej strefy. Wielu błędnie uważa, że jeśli kraj ma duże zadłużenie, to jego gospodarka jest na skraju kryzysu. To niezupełnie tak. Skutecznie zarządzając długiem, można znacznie ograniczyć jego wpływ na poziom życia w kraju. Co więcej, może stać się impulsem zdolnym do wyciągnięcia państwa z trudnej sytuacji. Brzmi to dziwnie i nielogicznie, ale niektórzy kraje pokazały to na swoim przykładzie.

Na przykład USA – odnosząca największe sukcesy gospodarka światowa – są największym dłużnikiem w historii. Dług publiczny kraju wynosi ponad 30 bilionów dolarów i stale rośnie. Na koniec 2022 roku relacja długu publicznego do PKB wyniosła 120% (a zatem kwota długu była o 20% wyższa od wszystkiego, co Amerykanie stworzyli w ciągu roku)! Rekordowy poziom zadłużenia wynoszący 31,4

biliona dolarów w 2022 roku. Kluczem do stabilności USA jest stały rozwój gospodarki i efektywne zarządzanie obligacjami rządowymi, co utrzymuje problem długu publicznego w bezpiecznej strefie. USA żyją w długach, jednocześnie pomyślnie się rozwijając. Jak oni to robią? Faktem jest, że waluta Stanów Zjednoczonych jest niezależną i pełnoprawną jednostką monetarną. Eksportują, importują, przyjmują inwestycje, a nawet sprzedają swój dług za dolara, co eliminuje ryzyko niestabilności waluty. Zwiększa także popyt na samą walutę zarówno w kraju, jak i zagranicą.

Pandemia spowodowała podobną sytuację zadłużenia w gospodarce Japonii, która przoduje w rankingu relacji długu publicznego do PKB. Wielkość długu na rok 2021 wynosiła 12,54 biliona dolarów. Relacja długu publicznego do PKB w 2021 r. wynosiła 234,4%. Dług publiczny Japonii ma głównie charakter wewnętrzny, to znaczy kraj jest winien „sobie”: swoim bankom, firmom, funduszom powierniczym i organizacjom rządowym. Obligacje rządowe odgrywają główną rolę na rynku instrumentów dłużnych w Japonii. Ich wolumen jest duży, jednak skuteczna polityka Banku Japonii w zakresie regulacji zadłużenia znacząco łagodzi ich negatywny wpływ na gospodarkę. Kraj stwarza warunki do inwestowania we własny rozwój, w którym obywatele stanowią trzon gospodarki.

Zadłużenie również osiągnęło historyczny poziom w Niemczech. Stało się to stresem dla kraju, gdyż od dłuższego czasu notowano ciągły spadek relacji długu do PKB. Dług publiczny kraju w 2021 r. wynosiła 2,476 bln dolarów, a relacja długu publicznego do PKB wynosiła 69,3%. Niemcy odpowiedzieli na wyzwania pandemii, nie zagrażając stabilności gospodarki. Aby zmniejszyć obciążenie mieszkańców długiem, rząd utworzył Fundusz Stabilności Gospodarczej, który stał się jednym z elementów agencyjnego modelu zarządzania długiem. Nie mniej ważną decyzją władz niemieckich była emisja „zielonych” obligacji mających na celu rozwiązanie problemów środowiskowych. Z takiego narzędzia skorzystała także Francja, dla której pandemia również stała się poważnym wyzwaniem.

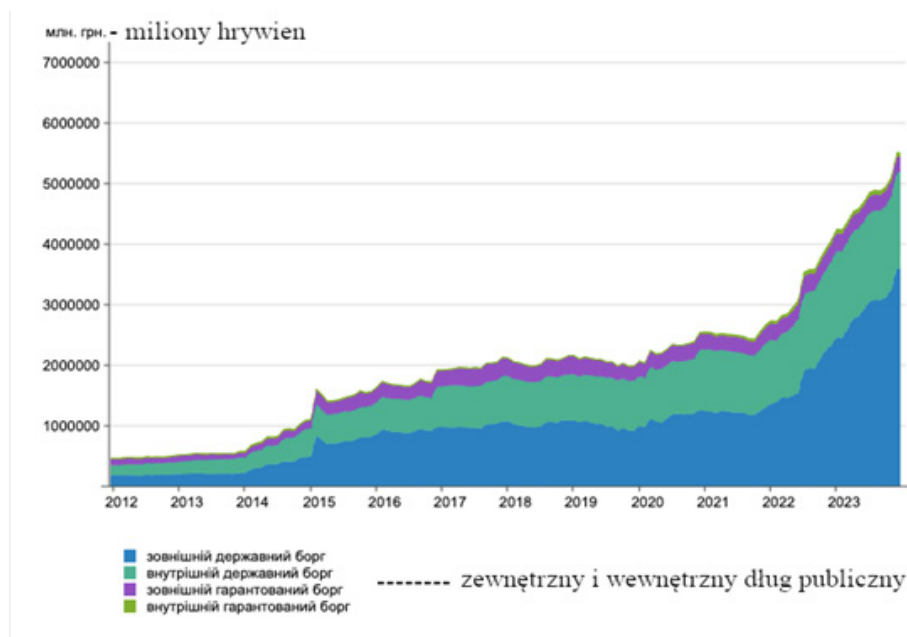
Czego nie można w tej chwili powiedzieć o Ukrainie, gdzie dług publiczny rośnie z każdą minutą. Spadek PKB, zmniejszenie eksportu, zmniejszenie importu, zwiększenie zniszczeń. W ogóle obsługa długu publicznego była dla Ukrainy problemem przez niemal wszystkie lata niepodległości. Ale po rozpoczęciu wielkiej wojny jej objętość znacznie wzrosła. Jednak jednocześnie z długami Ukraina otrzymała szansę na ostateczną spłatę rachunków w ciągu jednego pokolenia.

Dla Ukrainy, która zaliczana jest do krajów rozwijających się, próg długu publicznego ustalono na poziomie około 65% PKB. W pierwszej dekadzie niepodległości Ukraina przeważnie z marginesem starała się trzymać tego standardu, jednak światowy kryzys 2008 r. zadał poważny cios krajowej gospodarce. W rezultacie relacja długu publicznego do PKB stopniowo zaczęła rosnąć, aż w 2013 roku osiągnęła poziom około 40%. Po Rewolucji Godności i czasowej okupacji Krymu i części Donbasu przez Rosję ukraiński rząd musiał znacznie zwiększyć wolumen zadłużenia, a wskaźnik zadłużenia wzrósł w 2016 roku do 81% PKB. Znajdując się w trudnych warunkach, ukraiński rząd starał się prowadzić w miarę zrównoważoną politykę zadłużenia, co pozwoliło na redukcję zadłużenia do 43,3% PKB już w 2021 roku.

Jednak wraz z początkiem inwazji na pełną skalę w budżecie państwa powstał ogromny deficyt-dziś wynosi to około 5 miliardów dolarów miesięcznie, ponieważ rząd musiał pilnie szukać dodatkowych środków na utrzymanie sił obronnych. W pierwszych miesiącach wielkiej wojny odbywało się to kosztem emisji, czyli, z grubsza mówiąc, drukowania pieniędzy. Następnie USA, Unia

Europejska, Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz inni partnerzy i wierzyciele zaczęli aktywnie uczestniczyć we wspieraniu stabilności finansowej Ukrainy. Ukrainę finansowały także inne państwa (głównie Niemcy, Wielka Brytania, Japonia, Francja, Włochy, Holandia), przekazując Ukrainie znaczne kwoty pomocy bezzwrotnej, a także międzynarodowe organizacje finansowe (Bank Światowy i Europejski Bank Inwestycyjny). W sumie od początku wojny na pełną skalę Ukrainie przekazano nieodwołalnie – w formie pomocy – ponad 18 miliardów dolarów. A resztę zaangażowanych środków stanowiły pożyczki, które, choć zostały udzielone naszemu państwu na korzystnych warunkach, nie mogły nie wpłynąć na wysokość długu państwowego Ukrainy.

W trzydziestą drugą rocznicę naszej Niepodległości wielkość długu publicznego Ukrainy zbliża się do strasznej granicy 100% produktu krajowego brutto.



Rys. 1. Wykres przedstawia dynamikę zmian długu publicznego Ukrainy od 2012 roku (w ujęciu miesięcznym).

Źródło: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> [data dostępu: 04/03/2024].

## CZY WZROST DŁUGU PUBLICZNEGO JEST ZAGROŻENIEM DLA UKRAINY?

W czasie trwania wojny znaczny deficyt budżetu państwa Ukrainy jest nieunikniony. I to nie tylko ze względu na konieczność wsparcia armii, ale także finansowania odbudowy i świadczeń socjalnych. Proces ten nie zatrzyma się nawet po zakończeniu działań wojennych. Według analizy Kijowskiej Szkoły Głównej Handlowej tylko w 2022 roku ukraińska infrastruktura poniosła straty na prawie 144 miliardy dolarów – wszystko trzeba będzie odbudować.

Mimo takich perspektyw eksperci ekonomiczni zapewniają, że obsługa (czyli zwrot samych odsetek bez zmniejszania kwoty kredytu) i spłata długu publicznego nie stanie się niemożliwa do utrzymania. Szczyt płatności nastąpi w 2024 roku, kiedy do zapłaty będzie około 23 miliardów dolarów. W przyszłości liczby te zmniejszą się.

A dyrektor Concorde Capital Analytics Oleksandr Parashchii skomentował na UNIAN.

ua, że należy odłożyć panikę w związku z faktem, że Ukraina otrzymuje znaczną część środków kredytowych z Unii Europejskiej w formie pomocy makrofinansowej. Pożyczki te są udzielane na 30 lat, a pierwszych spłat można spodziewać się po dziesięciu latach, kiedy sytuacja gospodarcza w kraju powinna się poprawić. Co więcej, UE rekompensuje stopę procentową, czyli w rzeczywistości są to pożyczki nieoprocentowane. Według niego już w 2025 roku wydatki na obsługę i spłatę długu publicznego wyniosą zaledwie 8% PKB i będą nadal spadać. Jedynym problemem jest to, że do 2025 roku zadłużenie będzie jeszcze większe. Dlatego zadaniem rządu jest, aby koszty jego obsługi były jak najniższe.

Wielu ekonomistów wyraża także nadzieję, że w dużej mierze problem ten uda się rozwiązać kosztem Rosji. Ekspert gospodarczy Borys Kuzniruk jest powszechnie przekonany, że zachodni partnerzy udzielający Ukrainie pożyczek zdają sobie sprawę, że Ukraina ich nie zwróci i że ciężar ten spadnie na barki Rosjan. Europejski komisarz ds. sprawiedliwości Didier Reynders poinformował w rozmowie z UNIAN, że od lipca UE zamroziła już 24,3 mld euro aktywów rosyjskich oligarchów i organizacji znajdujących się na liście objętych sankcjami, a liczba ta stale rośnie. Ponadto, według europejskiego komisarza, w UE zablokowanych jest 207 miliardów euro rezerwy Centralnego Banku Rosji. Na razie nie można tych aktywów bezpośrednio wykorzystać, bo są własnością różnych instytucji, a Europa nie ma powodu, żeby je konfiskować. Jednak europejscy partnerzy Ukrainy stale szukają możliwości wykorzystania zamrożonych funduszy Rosjan na przyszłe reparacje dla Ukrainy.

Zatem odpowiadając na pytanie „Czy wzrost długu publicznego stanowi zagrożenie dla Ukrainy?” śmiało możemy powiedzieć – NIE.

Dziś dług publiczny Ukrainy, pomimo trwającej wojny, nie wydaje się problemem nie do rozwiązania. To, czy Ukraina pomyślnie przejdzie przez burzliwe czasy i czy przyszłe pokolenia będą musiały płacić za wszystkie błędy, będzie zależeć od realizacji dotychczasowej strategii pozyskiwania kredytów preferencyjnych z „rozcąganiem” płatności w dłuższej perspektywie, a także od wzrostu gospodarczego, do czego każdy z nas, Ukraińców, może się przyczynić.

Biorę w tym bezpośredni udział i wierzę w zwycięstwo mojego kraju.

Dług Ukrainy bije rekordy. Ale można z tym żyć.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Statystyka zadłużenia krajów członkowskich Unii Europejskiej na koniec II kwartału 2023 roku; <https://monitor-press.info/uk/news/20423-v-jevrosoyuzi-opublikovali-statistiku-borgiv-clenskix-krayin> z resursu <https://forsal.pl/gospodarka/artykuly/9329364,zadluzenie-panstw-ue-najnizsze-w-estonii-a-gdzie-najwyzsze-jak-wypa.html>
2. Analiza sytuacji gospodarczej Ukrainy, opinia Marii Tomiliny, ekonomistki Komitetu Centralnego Europy Środkowo-Wschodniej; <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/12/702126/>
3. Zależność finansowa i problematyczne długi. Agencja Informacyjna UNIAN; <https://www.unian.ua/economics/finance/derzhavniy-borg-ukrajini-2023-syagaye-mayzhe-100-vvp-yaki-ye-shlyahi-rozv-yazannya-problemi-12370953.html>



4. Zewnętrzny dług publiczny Ukrainy 2023. Oficjalna strona Ministerstwa Finansów Ukrainy; <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/2023/>
5. PUBLIC DEBT AND ITS INFLUENCE ON THE ECONOMY, Lilia Babiy, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine; [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21183/2/SEIED\\_2017\\_Babiy\\_L-Public\\_debt\\_and\\_its\\_influence\\_81-84.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21183/2/SEIED_2017_Babiy_L-Public_debt_and_its_influence_81-84.pdf)
6. Zarządzanie długiem publicznym: światowe doświadczenia Ukrainy, opinia eksperta organizacji pozarządowej „Instytut Analityki i Rzecznictwa” Marii Myhal; <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/8/696799/>
7. Dług państwowy i gwarantowany przez państwo Ukrainy w 2024 r. Oficjalna strona Ministerstwa Finansów Ukrainy; <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>
8. Praca magisterska studenta II roku Bryduna Ihora Evgeniyovycha, specjalność „Finanse, Bankowość biznes i ubezpieczenia” na temat: „DŽWIGNIE FINANSOWE ZARZĄDZANIA DŁUGIEM PUBLICZNYM”; <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f4aac251-349a-4e8e-a958-aca1e82f7282/content>
9. „Trwałość zadłużenia finansów publicznych” wydanie Akademii Zarządzania Finansami Narodowej Akademii Nauk, 2014, pod redakcją T. I. Yefimenko, S. A. Yerokhina, T. P. Bohdan; [https://afu.kiev.ua/getfile.php?page\\_id=449&num=1](https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=449&num=1)
10. Czym jest dług publiczny i jak wpływa on na gospodarkę?; <https://www.ifirma.pl/blog/czym-jest-dlug-publiczny-i-jak-wplywa-on-na-gospodarke.html>
11. Pożyczki państwowe w kontekście rozwoju gospodarczego – portal informacyjno-analityczny Ukraińskiej Agencji Rozwoju Finansowego; [https://ufin.com.ua/analit\\_mat/gkr/158.htm](https://ufin.com.ua/analit_mat/gkr/158.htm)

## **POLSKA POLITYKA MONETARNA W OKRESIE 2021-2023 - CZY SKUTECZNIE WALCZYMY Z INFLACJĄ?**

Polska polityka monetarna w latach 2021-2023 to polityka pełna wzywań. W makroekonomii w tym czasie doszło do zjawiska tzw. „czarnego łabędzia”, którym niewątpliwie była epidemia SARS-CoV-2, która już w marcu 2020 roku doprowadziła do ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego w Polsce. Miała ogromny wpływ na globalne przerwanie łańcuchów dostaw, a także na restrykcje rządowe dotyczące ograniczeń swobody przemieszczania się i wielu zakazów, które suma summarum doprowadziły do czasowego zamknięcia firm. Warto zauważyć, że oficjalnie 1 lipca 2023 na terenie Polski został zniesiony stan zagrożenia epidemicznego spowodowany wirusem. Bezpośrednio wprowadzone restrykcje jako przyczyny koronawirusa miały swoje następstwa w skutkach jak chociażby decyzje polityczne co do wprowadzenia tzw. tarcz rządowych, których celem był transfer pustego pieniądza celem ratowania przedsiębiorców i nade wszystko ograniczenie możliwego wzrostu bezrobocia. Transfery pieniężne co do których zasadność wniosków jest sporna spowodowały wzrost podaży pieniądza na rynku a tym samym przyczyniły się do wzrostu inflacji.

Kolejnym czynnikiem w skali makro, który przełożył się na ekonomie całego świata a w szczególności Europy i najbardziej Polski to fakt zrealizowania się scenariusza „szarego nosorożca”, który co do zasady był ujmowany w kontekście zagrożeń w wariantach prawdopodobnym ale mało możliwym. A jednak wybuchła wojna na Ukrainie. Pisząc wprost Rosja przeprowadziła inwazję swoich wojsk na tereny Ukrainy 24.02.2022 roku a konflikt regularnej wojny trwa do dzisiaj i niesie ze sobą mnóstwo zagrożeń i niepewności co do przyszłości. Jedno jest pewne, że dynamika konfliktu z uwagi na umowy NATO, wymusza działania gospodarcze, które mają wpływ na konieczność wydatkowania Polski na zbrojenia w celu zapewnienia bezpieczeństwa narodowi. Struktury NATO nakładają obowiązek wydatkowania państw członkowskich na zbrojenia patrz armię w wysokości co najmniej 2 % PKB. Do czasu wojny na Ukrainie żadne państwo członkowskie w UE nie realizowało wydatków zgodnie z umową wydatkowania na zbrojenia. Dzisiaj Polska przeznaczona ponad 3% PKB na zbrojenia/armię. Jednakże warto wskazać, że wysokość wkładu środków płatniczych na obronę narodową nie jest jedynym czynnikiem powodującym bezpieczeństwo. Zapominamy co warto wskazać, że nowy sprzęt wiąże się z procesem szkolenia żołnierzy i dopiero po latach obycia, szkoleń, poligonów, zgrywania elementów systemu nasz system będzie sprawny a żołnierz wyszkolony do realizacji zadań co dopiero przekłada się na bezpieczeństwo militarne.

A zatem wystąpienie dwóch poważnych czynników kryzysowych czyli „czarnego łabędzia” i szarego nosorożca”, które w latach 2021-2023 spowodowały wiele perturbacji na rynkach światowych, spowodowało, że Polska polityka monetarna nie należała do tych, które chwalono a poziom inflacji wyróżniał nas negatywnie na mapie Europy.

Polska polityka monetarna opiera się na Banku Centralnym czyli Narodowym Banku Polskim.

NBP prowadzi politykę monetarną. Odpowiada za stabilność waluty krajowej i za walkę z ewentualną inflacją. Kluczowym jest fakt, że NBP spełnia trzy istotne funkcje w gospodarce rynkowej. Pierwszą funkcją jest odpowiedzialność za stabilność pieniądza i obsługę budżetu państwa. Drugą funkcją to wyłączne prawo do emisji pieniądza gotówkowego, co powiązane jest z emisją znaków pieniężnych, organizacją obiegu pieniężnego oraz regulacją podaży pieniądza. Trzecią funkcją jest wpływ na wielkość akcji kredytowej banków komercyjnych oraz nasilenie kreacji pieniądza bezgotówkowego. Ma to związek z tym, że na rachunkach banku centralnego utrzymywane są rezerwy pieniężne innych banków, a on sam jest dla nich źródłem rezerwy kredytowej. Prowadzi zatem rozliczenia z bankami oraz innymi instytucjami finansowymi. Organizuje system rozliczeń pieniężnych, prowadzi bieżące rozrachunki międzybankowe i aktywnie uczestniczy w międzybankowym rynku pieniężnym. Bank centralny pełniąc funkcję banku banków, sprawuje on kontrolę nad działalnością banków komercyjnych, a w szczególności nad przestrzeganiem przepisów prawa bankowego.

W istocie głównym celem NBP zgodnie z Ustawą o NBP z 1997r jest „utrzymanie stabilnego poziomu cen przy jednoczesnym wspieraniu polityki gospodarczej rządu o ile nie ogranicza to realizacji tego celu”. W Polsce NBP stosuje strategię bezpośredniego celu inflacyjnego, choć dopiero w 2004 r. Rada Polityki Pieniężnej ustaliła wysokość owego celu inflacyjnego na 2,5 proc. (+-1%). Zatem roczny wskaźnik CPI powinien w każdym miesiącu znajdować się w celu inflacyjnym zatem jak najbliżej 2,5 proc.

Do celów operacyjnych NBP zaliczamy kreowanie i kontrolę podaży pieniądza i w związku z tym istnieją uzasadnione fakty stwierdzające, że w latach 2021-2023 podaż pieniądza zdawała się wymykać spod kontroli. Świadczą o tym „tarcze covidowe” czyli tzw. transfery rządowe bezpośrednio do firm celem dofinansowania i zatrzymania możliwego gwałtownego wzrostu bezrobocia. Kolejnym czynnikiem wzrostu podaży pieniądza to program tzw. kredyt 2% z rządowymi dopłatami do kredytów hipotecznych, który spowodował boom na rynku nieruchomości, gdzie ceny rosły skokowo. Ilość środków z funduszy celowych doprowadziła do nadpodaży pieniądza na rynku a tym samym wzrostu inflacji. Kolejnym istotnym celem operacyjnym NBP jest kształtowanie i kontrola stóp procentowych. (załącznik: Polityka monetarna Polski w latach 2021-2023 w liczbach zgodnie z danymi NBP). We wskazanych grafikach jednoznacznie widać skalę wzrostu inflacji, spóźnioną reakcję dotyczącą podniesienia stóp procentowych i tym samym pokazana za cały okres realna relacja stopy procentowej czyli różnica pomiędzy stopą inflacji a stopą referencyjną. Co ważne, te minusowe realne relacje stopy w przedziale od -3,35% do aż -12,65% co wpływa diametralnie na spadek siły nabywczej pieniądza tym samym na wzrost poziomu ubóstwa. Kiedy stopa procentowa jest ustawiona wysoko przez NBP to promujemy oszczędzanie bo w instytucjach finansowych pojawiają się wyższe oferty lokat bankowych, depozytów. Kiedy stopa procentowa jest ustawiona nisko, wówczas promuje zadłużanie i korzystanie w instytucjach finansowych z kredytów, które mają niski koszt. W sytuacji wysokiej inflacji i wysokich stóp procentowych (ale nie nadążającymi za inflacją) to oznacza, że nasze pieniądze się dewaluują czyli tracą swoją wartość. Gdybyśmy dodali w tej konkretnej sytuacji rynkowej horyzont czasu długoterminowy to następuje spadek zaufania do waluty, a inflacja może bez ograniczeń rosnąć niszczyć walutę i przejść w proces hiperinflacji. Kolejnym celem operacyjnym wyłączając kształtowanie masy pieniądza rezerwowego jest stabilizacja poziomu kursu walut. NBP ma możliwość dokonywania interwencji skupu walut celem normowania wpływu na import i eksport a także wpływ co prawda pośredni na poziom cen krajowych. W latach 2021-2023 doznaliśmy wraz

z wybuchem konfliktu zbrojnego u wschodniego sąsiada szybkiego spadku wartości polskiej złotówki. Tym samym cena walut: dolara i euro a także funta brytyjskiego i franka szwajcarskiego znów znacznie urosła w stosunku do wartości złotówki. W pewnym momencie wartość dolara tak wzrosła, między innymi z uwagi na odpływ kapitału zagranicznego z Polski z uwagi na bliskość terenu wojny jako kraju frontowego, że w ślad za wzrostami został wywołany efekt spekulacji wśród konsumentów, którzy wymieniali złotówkę na tzw. „bezpieczniejszą przystań”. Jedni z powodu bezpieczeństwa a inni w celu dywersyfikacji posiadanych środków.

Pamiętajmy, że bank centralny jest kreatorem pieniądza co pozwala na kontrole podaży pieniądza w gospodarce. Realizuje to poprzez zarówno pieniądz gotówkowy jak i bezgotówkowy. Różnica jest taka, że pieniądz gotówkowy to banknot tzw. środek płatniczy, który tworzy bazę monetarną jako sumę gotówki w obiegu w systemie bankowym i poza bankowym. Natomiast pieniądz bezgotówkowy zwany żyrowym pełni rolę pieniądza rezerwowego i występuje jako zapis bankowy na rachunkach depozytowych. W praktyce podaż pieniądza może być wielokrotnie wyższa od wartości pieniądza gotówkowego w obiegu. Na przykład w Polsce w połowie 2023 roku podaż pieniądza wynosiła ok. 2,2 bln zł, podczas gdy w obiegu była gotówka o wartości 355 mld zł. Oznacza to, że pieniądz gotówkowy stanowił jedynie ok. 16 proc. ogólnej podaży pieniądza.

Podkreślę, że polityka stóp procentowych jest kluczowym obszarem polityki monetarnej banków centralnych. Kształtowanie stóp procentowych to dbałość o ustalenie rynkowego wskazania wysokości stopy referencyjnej, która wpływa na poziom WIBOR-u (aktualnie w ofertach kredytowych banków pojawia się wskaźnik WIRON), który wpływa na koszt kredytów już zaciągniętych i przyszłych zobowiązań. Ta kwestia jest istotna ponieważ w opisywanym przedziale czasowym polityki monetarnej właśnie odrealnione od rynku decyzje dotyczące stopy referencyjnej spowodowały, że wysoka inflacja pozostała z nami dłużej a tym samym wysokość stóp procentowych wpłynęła na koszty zobowiązań finansowych w sposób drastyczny o sobie przypominając. Dla wielu kredytobiorców wzrost kosztów kredytu o 100% (x2), bo tak przedstawiało się to w efekcie najbardziej negatywnym, co wielu doświadczyło na własnej skórze pomimo rzekomej świadomości podpisywanych umów. Co ciekawe konsumenci posiadający kredyt w złotówkach odczuli to co odczuwali konsumenci posiadający kredyt w frankach. Historia się powtarza. „Frankowicze” walczą o swoje prawa w sądach i wygrywają natomiast „złotówkowicze” otrzymali od rządu tzw. „wakacje kredytowe”, które upoważniały do niezapłacenia 1 raty raz na kwartał, z czego skorzystała zdecydowana większość kredytobiorców. Korzystającym z tego programu koszt kredytu pozostał na „niezmienionym” poziomie lub dał ulgę w płatnościach. Natomiast raty niezapłacone zostaną dodane na koniec okresu kredytowania z sumie zamrożonej co jest korzyścią w sytuacji działania inflacji i spadku wartości środków płatniczych a zatem korzystne dla kredytobiorców.

W Polsce stopy procentowe są ustalane przez Radę Polityki Pieniężnej, organ decyzyjny NBP. W skład Rady Polityki Pieniężnej wchodzi prezes Narodowego Banku Polskiego jako przewodniczący i dziewięciu członków, powoływanych po trzech przez prezydenta, Sejm i Senat na okres 6 lat. Tradycyjnie członkowie RPP mogą być zaliczanie do grupy Jastrzębi (zwolennicy wysokich stóp procentowych) lub Gołębi (zwolennicy niskich stóp procentowych). Rada Polityki Pieniężnej w Polsce podniosła stopy procentowe w reakcji na wzrost inflacji od 2021 roku i jej przyspieszenie w 2022r. Stopa referencyjna została podniesiona po raz pierwszy w październiku 2021 i rosła do października

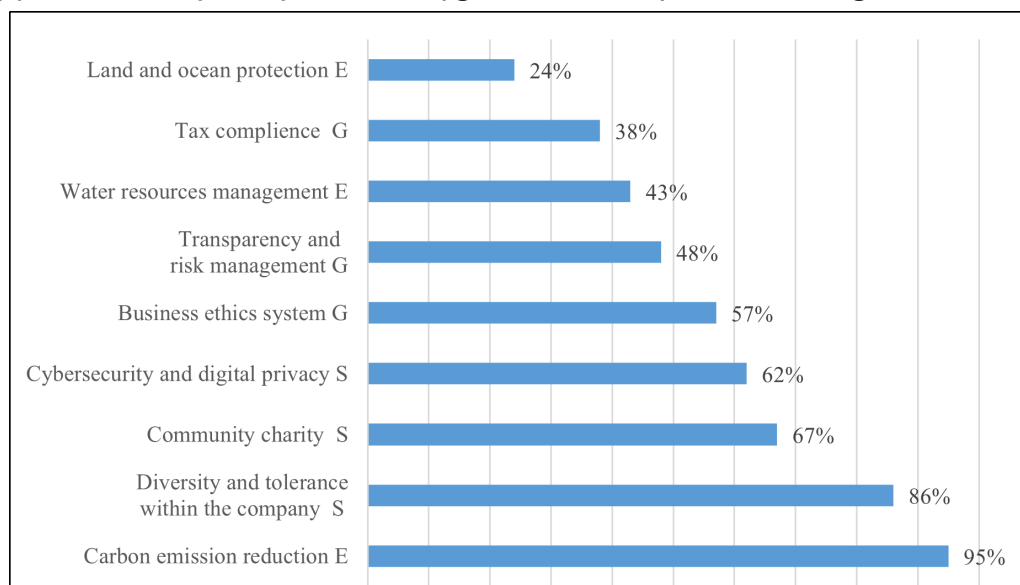
2022 do poziomu 6,75 proc. Na tym poziomie utrzymała się do lipca 2023, kiedy ogłoszono koniec cyklu podwyżek. Trzeba pamiętać, że przed tym okresem stopy procentowe NBP były na ekstremalnie niskim poziomie.

Wróćmy do inflacji. Inflacja jest to zjawisko, którego przyczyną jest wzrost ogólnego poziomu cen w gospodarce, zaś skutkami spadek siły nabywczej i tym samym wartości środka płatniczego (pieniądza) co negatywnie oddziałuje na realne dochody gospodarstw domowych. W uwzględnionym okresie czasowym mieliśmy do czynienia z tzw. „inflacją pierwszej i drugiej rundy”. Rundy inflacji mają związek ze zjawiskiem spirali inflacyjnej. Natomiast owa spirala polega na wzajemnym oddziaływaniu dochodów, kosztów i cen, w taki sposób, że prowadzi to do wzrostu tychże mierników ekonomicznych, przy czym etapem końcowym tego procesu jest dalszy wzrost inflacji w gospodarce. Spirala inflacyjna pojawia się w drugiej rundzie inflacji i może przybierać postać: spirali cenowo – płacowej lub/i cenowo – marżowej. Będąc w trakcie procesu inflacji widzimy dzisiaj spadek wskaźników z jednoczesnym oczekiwaniem wzrostu inflacji w czasie. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że będziemy obserwatorami czynnymi inflacji cenowo- płacowej. Niespotykany wzrost płacy minimalnej w bieżącym roku już w najbliższych miesiącach pokaże jak zwiększona skala wzrostu płac poza poziom inflacji doprowadzi mikro, mały i średni biznes do wydatków, które dla co niektórych przedsiębiorców przede wszystkim tych o skali mikro doprowadzi do konieczności zamknięcia firmy- o ile właściciel nie jest w sytuacji, w której nie stać go na zamknięcie biznesu. Bo i o takich fluktuacjach na rynku w trakcie sytuacji kryzysowych mieliśmy okazje usłyszeć.

Wychodząc naprzeciw aktualnemu nurtowi chciałbym wrzucić na tapet naszego Prezesa NBP, który częstokroć jest na ustach wszystkich. Śmiem twierdzić, że Prezes NBP w polityce monetarnej w latach 2021-2023 przeszedł transformację od „gołębia” do „jastrzębia”. Chciałbym zwrócić poza dyskusyjnymi wystąpieniami na Radzie Polityki Pieniężnej niczym celebryta rzucający słowa, których waga ma znaczenie dla biznesu i otoczenia makroekonomicznego to zdaje się, że wypowiedane słowa są co najmniej nie przemyślane w swoich skutkach. Pragnę zwrócić uwagę na apolityczność Instytucji NBP, która zapisana jest w Konstytucji RP. Zatem wiedząc to, wprost zastanawia mnie decyzja polityczna w trakcie wyborów we wrześniu 2023 dotycząca obniżenia 2 krotnego na następujących po sobie posiedzeniach stóp procentowych o sumie -1% z 6,75% do 5,75%, które w przestrzeni czasowej powodowały spadek realnej stopy procentowej o 1% w sytuacji, gdzie poziom inflacji wynosił przeszło 11%. Decyzja dyskusyjna. Zatem być może z tychże wspomnianych argumentacją powodów na ten czas rząd polityczny, który przejął kontrolę nad władzą w Polsce zamierza postawić Prezesa Glapińskiego pod Trybunał Stanu, tym samym pozbawiając go stanowiska. Kolejnym argumentem zapisanym w Konstytucji RP w art.227 ust. 1. Za realizację celu odpowiada Narodowy Bank Polski, jako Bank Centralny wypełniający zadania określone w Konstytucji RP. Co więcej jako organ niezależny podporządkowany Prezesowi NBP. Patrząc z szerszej perspektywy cel ten jest różny w różnych krajach, natomiast odchylenie daje sporą przestrzeń do realizacji zakładanego celu ponieważ waha się w Polsce w okolice od 1,5% do 3,5%. Prezes NBP oraz rada na posiedzeniach posiadając dane z GUS za odpowiedni okres miniony i dodatkowo projekcje analityków dotyczącą przyszłości posiadają narzędzia, którym przede wszystkim jest stopa referencyjna. NBP zmienia stopę referencyjną i dopasowuje ją do stopy inflacji z uwagi na osiągnięcie zakładanego celu inflacyjnego. Suwak do przesuwania stopy referencyjnej przy założeniu zbyt szybkiego wzrostu cen w górę powoduje, że kapitał pozyskiwany w systemie bankowym (na rynku) staje się droższy a to powoduje



wzrost kosztów, które przekładają się na wzrost cen (ponieważ to właśnie klient- konsument odczuwa najbardziej jako ostatni element łańcucha pokarmowego). Tutaj pragnę zwrócić uwagę, że przesunięcie suwaka w górę przez NBP czyli wzrost stopy referencyjnej powoduje, że ludzie posiadający dochód rozporządzalny przy założeniu ceteris paribus są zmuszeni kupować mniej tym samym odkładać zakupy w czasie, bądź częściowo rezygnować z zakupu dóbr i usług.



**Rys. 1. Relacje stopy inflacji i stopy procentowej w Polsce w latach 2021 – 2023**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Na koniec solidna przestroga. Sytuacja opisywana do tej pory jest zapewne prosta natomiast istnieją przesłanki, które powodują komplikacje. Mam tutaj na myśli zgodnie z załączoną tabelą początek roku 2021 gdzie inflacja wynosiła 5,1% a suwak stopy referencyjnej został ustanowiony na poziomie 0,1%. Najlepsze odzwierciedlenie tej anomalii pokazuje m.in. rynek nieruchomości, gdzie tani kredyt hipoteczny spowodował niczym „sterydy dla gospodarki” do podejmowania decyzji o zakupie własnego mieszkania. Tym samym lata kolejne pokazały jak inflacja może znacznie odbiec od celu, tym samym wskazując na realną utratę wartości środka płatniczego. Najgorzej w tym systemie mają posiadacze kapitału, którzy mylnie i nieświadomie uważają bank jako instytucję do pomnażania kapitału na produktach opartych o lokaty czy konta oszczędnościowe. Temat ten jest niezwykle szeroki natomiast pragnę wskazać jakie konsekwencje oddalenia się od celu inflacyjnego poziomu cen wpłynęły na rynek nieruchomości windując ceny do poziomów niespotykanych w Polsce. Tym samym ograniczając zdolność kredytową społeczeństwa i oddalając szanse zakupu własnego mieszkania. Stąd transfery rządowe i programy wspomagające rynek kredytowy jak chociażby tzw. „kredyt 2 %”. Kiedy inflacja jest wysoka i znacznie odbiega od celu a stopa referencyjna utrzymywana jest na znacznie niższym poziomie doprowadza to do sytuacji w której środki płatnicze „parzą” niczym gorący ziemniak, który musi być odrzucony z ręki w poszukiwaniu prawdziwych wartości (aktywów finansowych), które trzymają wartość i nadążają za poziomem inflacji. Wydarzenia ostatnich kilku lat pokazują jak otoczenie makroekonomiczne jest zmienne a w ostatnim czasie dynamika rynku przyspiesza. Polityka monetarna Polski jest istotna dla Ciebie jako uczestnika aktywnego czy pasywnego na tym rynku. Siła gospodarcze wpływają na Ciebie czy tego chcesz czy nie. Powodują, że stan Twojego portfela decyduje o tym co masz jeść i pić a menu w restauracji może być czytane od lewej do prawej strony (zgodnie z pozytywną zasobnością portfela) lub jak czasem bywa od prawej gdzie wpierw rzuca się



w oczy cena, która dyktuje nam decyzje zakupowe i dokonywane wybory. Świadomość finansowa jest istotna zatem apeluję o finansowy rozsądek abyś sam świadomie podejmował decyzje a Twoje kompetencje poprawiały stan Twojego portfela.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Główny Urząd Statystyczny / Obszary tematyczne / Koniunktura / Koniunktura / Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą - oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe). Aneks do publikacji (kwiecień 2022)
2. D20231118.pdf (sejm.gov.pl)
3. Konstytucja RP.
4. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., Makroekonomia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa: 2003.

## **PROBLEMY ETYCZNE W CYBERPRZESTRZENI<sup>1</sup>**

### **Streszczenie**

Esej porusza kwestie etyczne w cyberprzestrzeni, skupiając się na dynamicznym rozwoju technologii informacyjnych. Autor analizuje, czy wartości etyczne mogą przetrwać i odgrywać kluczową rolę w biznesie internetowym, który jest nierozdzielnie związany z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi. Esej składa się z kilku głównych części, a autor porusza różne aspekty etyki w świecie internetu.

### **Słowa kluczowe**

Wolność a odpowiedzialność w internecie, hejt<sup>2</sup> online, manipulacja społeczna i sztuczna inteligencja, rola biznesu internetowego, społeczność, edukacja i technologia jako narzędzia etyczne.

W dobie dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych, internet stanowi kluczową arenę, gdzie niemal każdy aspekt życia społecznego, kulturowego i biznesowego jest nieodłącznie związany z nowoczesnymi narzędziami cyfrowymi. Internet otwiera przed nami sferę, która wydaje się być niczym nieograniczona wolność, pełna możliwości komunikacyjnych, społecznościowych i biznesowych. Jednakże, wraz z rozwojem tego dynamicznego medium, rodzą się pytania dotyczące etyki biznesu internetowego, a także relacji między nowymi technologiami informatycznymi a wartościami społecznymi.

W niniejszym eseju skupiono się na złożonym zagadnieniu etycznych problemów, jakie niesie za sobą cyberprzestrzeń. Poddano analizie to, czy przestrzeń online, zdominowana przez media społecznościowe, portale informacyjne, platformy wideo, sztuczną inteligencję i inne nowoczesne technologie, może być miejscem, w którym wartości etyczne nie tylko przetrwają, ale również odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sposobu, w jaki prowadzone są działalności biznesowe.

Rozważając tę kwestię, warto przyjrzeć się, jakie są problemy w świecie cyfrowym, czy biznes internetowy ma możliwości na wdrożenie etycznych wartości, jak społeczność korzystająca z zasobów internetowych może egzekwować przestrzeganie zasad etycznych przez firmy, a także na ile możliwa jest kontrola nad zasobami internetowymi, twórcami działającymi w tym środowisku oraz ochrona użytkowników i autorów przed nadużyciami, takimi jak naruszenia praw autorskich czy nielegalne wykorzystywanie danych.

W dalszej części eseju szukano odpowiedzi na te pytania, zgłębiając różnorodne aspekty etyki świata internetowego. Przeanalizowano przykłady praktyk firm, które wdrażają jak i rzucają wyzwanie dla norm etycznych. Ostatecznym celem refleksji będzie zrozumienie, jak nowe technologie IT wpływają na etykę biznesu internetowego i w jaki sposób społeczeństwo może aktywnie kształtować terelacje.

Na początku należy omówić kwestie wolności w Internecie, który jest już codziennością

---

1 Cyberprzestrzeń - definicja, synonimy, przykłady użycia, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/cyberprzestrze%C5%84.html>, [data dostępu: 04/03/2024].

2 Hejt - definicja, synonimy, przykłady użycia, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/Hejt.html> [data dostępu: 04/03/2024].

i nieodłącznym elementem naszego życia. Paradoks między wolnością a odpowiedzialnością ukazuje się jako główna kwestia w kontekście nowych technologii IT. Internet oferuje niczym nieograniczoną swobodę wyrażania opinii, dzielenia się informacjami i nawiązywania kontaktów z ludźmi na całym świecie, co z jednej strony jest fundamentem swobodnego przepływu wiedzy. Jednak z drugiej strony, z tą wolnością wiążą się niezwykle wyzwania etyczne, z którymi społeczeństwo musi się zmierzyć. W odniesieniu do kwestii odpowiedzialności społecznej informatyków oraz innych aspektów etycznych, niestety, nie ma jednoznacznych ustaleń:

*„Nie można [...] ustalić, jak przedstawia się sprawa z nakazami odpowiedzialności społecznej informatyków [...] [to – W.W.G.] pozostałe kwestie moralne [...] mogą być wywiedzione z ogólnych zasad etycznych, przede wszystkim z nakazu uczciwości: dotyczy to naruszania prywatności, nieuprawnionego dostępu do zasobów komputerowych, nielegalnego oprogramowania itp.”<sup>3</sup>.*

Ten cytat podkreśla istotę niepewności i konieczności rozważenia, gdyż zagadnienia związane z etyką w obszarze nowych technologii nie są jednoznaczne, a rozstrzygnięcia wymagają głębokiej refleksji i debaty społecznej.

Rozprzestrzenianie fałszywych informacji, znane jako fake news, stało się plagą współczesnej przestrzeni internetowej. Wolność wyrażania swoich poglądów, nawet jeśli są one nieprawdziwe, buduje groźny fundament dla dezinformacji, prowadząc do zafałszowania rzeczywistości i kształtowania nieprawdziwych przekonań. Etyczne dylematy związane z tym zjawiskiem stawiają pytanie o granice swobody słowa w kontekście przeciwdziałania rozprzestrzenianiu fałszu, przy jednoczesnym szacunku dla wolności wyrażania opinii.

*„W sondażu przeprowadzony w lutym 2018 r. na zlecenie Komisji Europejskiej 48 proc. Polaków przyznało, że codziennie lub prawie codziennie spotyka się z wiadomościami, które zniekształcają rzeczywistość lub są nieprawdziwe; 27 proc. spotyka się z fake newsami przynajmniej raz w tygodniu. Raport potwierdza, że problem fałszywych wiadomości i dezinformacji narasta. Znaczna część odbiorców mediów ma świadomość utrudnień w dostępie do rzetelnych źródeł informacji, wprowadzania w błąd, celowej dezorientacji, która wywołuje trudności ze zrozumieniem i interpretacją zjawisk”<sup>4</sup>.*

W obliczu tego alarmującego trendu trzeba zastanowić się, jak społeczeństwo i platformy internetowe mogą efektywnie reagować na rozprzestrzenianie się fake newsów. W kontekście etyki biznesu internetowego pojawia się pytanie o rolę mediów społecznościowych, portali informacyjnych i platform w zwalczaniu tego zjawiska.

Niezwykła popularność platform społecznościowych jako źródeł informacji stwarza szanse, jak i zagrożenia. Z jednej strony platformy umożliwiają każdemu, kto ma dostęp do internetu szybki dostęp do najnowszych informacji, z drugiej zaś te informacje nie są weryfikowane w odpowiednim czasie. Co może prowadzić do szybko rozprzestrzeniającej się dezinformacji dużej liczby użytkowników, czy postronnych ludzi, którzy te informacje otrzymali od właśnie tych użytkowników, a co za tym idzie kształtowania się opinii, które są oparte na błędnych lub zmanipulowanych informacjach.

3 W. J. Bober, Powinność w świecie cyfrowym: etyka komputerowa w świetle współczesnej filozofii moralnej, Cyberkultura, Internet, Społeczeństwo, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

4 M. Chyliński, Fałszywe wiadomości: antydobry w ekosystemie informacji, Com.press, nr 4 (1) (2018), <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/68060> [data dostępu: 04/03/2024].

Hejt online, czyli agresywne i nieprzyjazne zachowania w przestrzeni wirtualnej, to kolejny problem, który wynika z nadmiernej wolności internetowej. Anonimowość w sieci często staje się katalizatorem dla nienawistnych komunikatów, obrażających treści czy cyberprzemocy. W tym kontekście rodzi się pytanie, czy wolność wyrażania siebie może być kontrolowana w celu zapobiegania szkodliwym skutkom dla jednostek i społeczności.

*„Z naszych danych wynika, że kontakt z materiałami szerzącymi nienawiść w internecie jest powszechny. To odkrycie powinno być czerwoną flagą w tym sensie, że dane pokazują nienawiść jako powszechną część doświadczenia online, która może mieć negatywne skutki. Nienawiść w internecie jest często kierowana na określone typy osób, bezpośrednio ze względu na wygląd fizyczny, płeć społeczno-seksualna oraz przekonania religijne i polityczne. Nienawiść w internecie wiąże się również z rozpowszechnianiem niezwykle brutalnych materiałów.”<sup>5</sup>*

Zjawisko to jest głównym problemem internetu, z jakiego korzystamy tak dorośli jak i dzieci. Oczywiście są już systemy chroniące najmłodszych od tego typu zachowań czy treści. Za przykład można podać chociażby rządową aplikację o nazwie mOchrona<sup>6</sup>. Aplikacja ta jest idealnym przykładem działania państwa na rzecz bezpieczeństwa i prewencji, między innymi przed hejtem, ale również innymi niebezpieczeństwami, jakie można napotkać w świecie cyfrowym.

Manipulacja społeczną, a zwłaszcza wykorzystywanie algorytmów i sztucznej inteligencji do kierowania uwagi użytkowników, dodatkowo podkreśla delikatny balans między wolnością a odpowiedzialnością. W momencie, gdy technologie te są używane do kierowania treściami w taki sposób, aby wpływały na zachowania i przekonania ludzi, powstaje pytanie, czy powinniśmy ograniczać wolność algorytmów w trosce o etyczne zasady manipulacji społecznej.

Dylematy pomiędzy wolnością, a odpowiedzialnością w erze Internetu, kluczowe stają się zdefiniowanie granic między swobodą wyrażania się a koniecznością troski o dobro społeczne. Jak znaleźć równowagę między otwartością na różnorodność opinii a potrzebą ochrony przed dezinformacją i hejtem? To pytanie staje się coraz bardziej palące, gdyż z każdym dniem nasze społeczeństwo staje w obliczu coraz bardziej złożonych etycznych wyzwań związanych z wolnością i odpowiedzialnością w obszarze internetowym.

Zadając sobie pytanie, czy biznes internetowy ma możliwości na wdrażanie norm etycznych, otwieramy dyskusję na temat roli i odpowiedzialności firm w przestrzeni online. Biznes internetowy zdecydowanie posiada możliwości wprowadzania norm etycznych, a nawet odgrywania kluczowej roli w kształtowaniu się standardów etycznych w środowisku cyfrowym.

Możemy wymienić kilka podstaw, na których takie standardy mogłyby rozwijać się bez przeszkód. Pierwszą z takich podstaw jest budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o wartości etyczne. To obejmują jasne zasady postępowania, szkolenia pracowników w zakresie etyki oraz promowanie uczciwego podejścia do biznesu. Takie podejście skutecznie zapewni firmą etyczną, a co za tym idzie profesjonalną kadrę, z którą klienci będą chcieli wchodzić w kontakt no i oczywiście w kontakt z firmą.

---

5 T. Keipi i in., Online hate and harmful content: Cross-national perspectives, First published 2017, t. [https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/z01\\_978-1-138-64506-6\\_01.pdf](https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/z01_978-1-138-64506-6_01.pdf), Routledge advances in sociology (London: Routledge, 2017), <https://doi.org/10.4324/9781315628370> [data dostępu: 04/03/2024].

6 Aplikacja mOchrona – stworzona dla rodziców z myślą o dzieciach - Nie zagub dziecka w sieci - Portal Gov.pl, Nie zagub dziecka w sieci, <https://www.gov.pl/web/niezagubdzieckawsieci/aplikacja-mochrona--stworzona-dla-rodzicow-z-mysla-o-dzieciach> [data dostępu: 04/03/2024].

Drugą podstawą jest wdrożenie polityki ochrony prywatności i bezpieczeństwa. Bez surowych i ściśle przestrzeganych procedur. Firmy niedbające o bezpieczeństwo danych swoich klientów mogą liczyć jedynie na utratę zaufania i problemy prawne. Przykładem mogą nam posłużyć choćby meta (Facebook)<sup>7</sup>, cambridge analytica<sup>8</sup> czy nasz rodzimy wyciek danych z Alablaboratoria<sup>9</sup>, których wizerunek jest bardzo zszargany przez nieprawidłowe obchodzenie się z danymi swoich użytkowników. Bezpieczeństwo danych w dzisiejszych czasach jest kwestią niezaprzeczalnie kluczową nie tylko dla biznesu, ale także dla każdego człowieka poruszającego się w internecie.

Walka z dezinformacją i hejtem jest kolejną podstawową, która jest niezbędna do wprowadzenia standardów etycznych do cyberprzestrzeni. Działania w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się dezinformacji i hejtu powinny skupiać się na sprawnej szybkiej moderacji treści, współpracy z użytkownikami w zgłaszaniu problemów oraz edukację dotyczącą etyki online. Sprawna moderacja daje użytkownikom poczucie solidnej obsługi i profesjonalności. I co więcej daje widziane gołym okiem rezultaty.

Biznesy internetowe mają możliwość angażowania się w rozwój i społeczną odpowiedzialność. Działania charytatywne, programy wsparcia społeczności lokalnych i dbałość o aspekty ekologiczne mogą być integralną częścią ich strategii. Google<sup>10</sup> na swojej stronie głównej chwali się, że już od 30 lat działają na rzecz klimatu. Za pomocą przeglądarki Bing firmy Microsoft<sup>11</sup> można codzienną aktywnością zasadzić nie jedno drzewo w krajach afrykańskich. Takie praktyki nie tylko wzmacniają pozycje firm, ale także jak w podanych przykładach dobrze działają na środowisko i społeczności lokalne.

Oczywiście nie są to jedyne zagadnienia, jakie pomagają etycznym normom dostać się do biznesu internetowego. W niniejszym eseju przedstawiłem i opisałem tu jedynie podstawy, które w mojej opinii bardzo pomagają w uczynieniu świata internetu bardziej moralnym miejscem, które jest już dla nas codziennością.

Rozważając, jak społeczność korzystająca z zasobów internetowych może egzekwować przestrzeganie norm etycznych przez firmy oraz kontrolować zasoby internetowe, twórców i chronić użytkowników przed nadużyciami, pojawiają się różne aspekty, które warto rozwijać.

Po pierwsze samoregulacja społeczności, na mediach społecznościowych możemy promować samoregulację przez pokazywanie ludziom jak proste jest stosowanie zasad w większości akceptowanych przez społeczeństwo. Przykładem takich społeczności może być społeczność użytkowników systemu operacyjnego Linux<sup>12</sup>. Ludzie skupiający się w tej społeczności nie tylko nie pozwalają na to, żeby ktokolwiek był toksyczny np.: przeklinał lub wyzywał innych, ale też pomagają sobie nawzajem i z chęcią witają nowych (zielonych) użytkowników.

7 E. Rutkowska, Subskrypcja albo śledzenie. Co robi Meta, gdy dostanie zakaz reklamy?, 8 listopad 2023, <https://www.gazetaprawna.pl/firma-i-prawo/artykuly/9340536,subskrypcja-albo-sledzenie-co-zrobi-meta-gdy-dostanie-zakaz-reklamy.html> [data dostępu: 04/03/2024].

8 A. Langone, Facebook's Cambridge Analytica Controversy Could Be Big Trouble for the Social Network. Here's What to Know, 20 marzec 2018, <https://time.com/5205314/facebook-cambridge-analytica-breach/> [data dostępu: 04/03/2024].

9 Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Największy wyciek danych medycznych w Polsce. Sprawdź, czy Twoje dane też wykradziono, 29 listopad 2023, <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/najwiekszy-wyciek-danych-medycznych-w-polsce-sprawdz-czy-twoje-dane-tez-wykradziono> [data dostępu: 04/03/2024].

10 Sustainable Innovation & Technology - Google Sustainability, Sustainability, <https://sustainability.google/> [data dostępu: 04/03/2024].

11 Microsoft, „Microsoft”, b.d., <https://support.microsoft.com/pl-pl/topic/cz%C4%99sto-zadawane-pytania-dotycz%C4%85ce-e-tree-w-przegli%C4%85darce-microsoft-edge-microsoft-weather-i-microsoft-wallet-d6fde56e-b61d-4990-bd69-7a503ed64895> [data dostępu: 04/03/2024].

12 Linux.org, <https://linux.org/> [data dostępu: 04/03/2024].

Po wtóre edukacja i uświadamianie użytkowników na temat etycznych kwestii online, takich jak ochrona praw autorskich czy prawa do prywatności, takie działania są kluczowe dla rozpowszechnienia się dobrych norm etycznych. Co w perspektywie czasu może poskutkować tym, że użytkownicy staną się bardziej świadomi swoich etycznych praw i obowiązków. Ale także pomóc im identyfikować i zgłaszać naruszenia.

Na koniec wspomnę o tym, że firmy mogą stosować narzędzia technologiczne takie jak sztuczna inteligencja do moderowania, rozpoznawania zagrożeń, kontroli zamieszczanych treści czy kontaktu z klientami. W tym przypadku jednak musimy zachować pewien dystans i ostrożność, aby nie naruszać prywatności użytkowników.

Reasumując etyka w świecie internetu i biznesu internetowego jest bardzo ciekawym i fascynującym zagadnieniem na który każdy człowiek ma wpływ. Choćby przez samo kontrolę czy regulacje prawne, które chronią zarówno użytkowników, jak i twórców.

Jeszcze w żadnej epoce w historii świata podstawowe rzeczy takie jak zakupy, rozmowa z ludźmi z innych krańców świata i praca nie były tak szybkie i tak łatwo osiągalne. I w żadnej epoce nie było takich problemów, z którymi nasze pokolenia muszą się mierzyć. Dlatego też ważne jest abyśmy uważali na etyczne zagadnienia naszej codzienności i dawali temu wyraz przez dawanie przykładu i edukowanie innych o skutkach i konsekwencjach nie etycznego zachowania w przestrzeni internetowej.

Kończąc Autor chciałby podzielić się jednym z cytatów Henry'ego Forda, mianowicie „Jeśli wszyscy idą razem do przodu, sukces sam o siebie zadba”. Przytoczony cytat, w opinii Autora, doskonale odzwierciedla to, co jest ważne - to znaczy społeczności, które tworzą świat internetu. Jeśli wszyscy użytkownicy razem będą szli w kierunku wdrażania wartości etycznych do cyberprzestrzeni, jeśli będziemy naszymi działaniami wymagać etyki w internecie, to na pewno ją dostaniemy.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

1. Langone A., Facebook's Cambridge Analytica Controversy Could Be Big Trouble for the Social Network. Here's What to Know, 20 marzec 2018. <https://time.com/5205314/facebook-cambridge-analytica-breach/>.
2. Bober W. J., Powinność w świecie cyfrowym: etyka komputerowa w świetle współczesnej filozofii moralnej. Cyberkultura, Internet, Społeczeństwo. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
3. Chyliński M., Fałszywe wiadomości: antydobra w ekosystemie informacji. Com.press, nr 4 (1) (2018). <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/68060>.
4. Rutkowska E., Subskrypcja albo śledzenie. Co robi Meta, gdy dostanie zakaz reklamy?, 8 listopad 2023. <https://www.gazetaprawna.pl/firma-i-prawo/artykuly/9340536,subskrypcja-albo-sledzenie-co-zrobi-meta-gdy-dostanie-zakaz-reklamy.html>.
5. Keipi T., Näsi M., Oksanen A., Räsänen P., Online hate and harmful content: Cross-national perspectives. First published 2017. T. [https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/z01\\_978-1-](https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/z01_978-1-)



- 
- 138-64506-6\_01.pdf. Routledge advances in sociology. London: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315628370>.
6. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/cyberprzestrze%C5%84.html>.
  7. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/Hejt.html>.
  8. Linux.org, Dostęp 29 styczeń 2024. <https://linux.org/>.
  9. Microsoft. „Microsoft”, b.d. <https://support.microsoft.com/pl-pl/topic/cz%C4%99sto-zadawane-pytania-dotycz%C4%85ce-e-tree-w-prze%C4%85darce-microsoft-edge-microsoft-weather-i-microsoft-wallet-d6fde56e-b61d-4990-bd69-7a503ed64895>.
  10. Nie zagub dziecka w sieci. Aplikacja mOchrona – stworzona dla rodziców z myślą o dzieciach - Nie zagub dziecka w sieci - Portal Gov.pl, Dostęp 29 styczeń 2024. <https://www.gov.pl/web/niezagubdzieckawsieci/aplikacja-mochrona--stworzona-dla-rodzicow-z-mysla-o-dzieciach>.
  11. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Największy wyciek danych medycznych w Polsce. Sprawdź, czy Twoje dane też wykradzono, 29 listopad 2023. <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/najwiekszy-wyciek-danych-medycznych-w-polsce-sprawdz-czy-twoje-dane-tez-wykradzono>.
  12. Sustainability, Sustainable Innovation & Technology - Google Sustainability, Dostęp 29 styczeń 2024. <https://sustainability.google/>.

## UBI - dobre rozwiązanie, czy szaleństwo?

Zastanawiam się czy doczekam się czasów, w których przy przeglądaniu prasy nie natknę się na artykuł o biedzie, ubóstwie, o ludziach którzy żyją od pierwszego do dziesiątego każdego miesiąca czy o brudnych, zaniedbanych i głodnych dzieciach. Czy biorąc telefon przy porannej kawie będę mógł przeczytać o normalnym zadowolonym społeczeństwie żyjącym godnie bez obawy co będzie jutro. Czy istnieją jakiegokolwiek możliwość pomocy społeczeństwu? Czy istnieją świadczenia, gdzie ludzie będą otrzymywać od państwa pomoc bez udowadniania potrzeby pomocy? Czy istnieje świadczenie, wypłacane każdej osobie bez względu na wiek, dochody i zatrudnienie? – słyszałem, że tak!

Ostatnio dużo się mówi o UBI (z języka ang. Universal Basic Income) bezwarunkowy dochód podstawowy. Jest to społeczno-polityczny model finansów publicznych zakładający, że każdy obywatel, niezależnie od swojej sytuacji materialnej, otrzymuje od państwa jednakową, określoną ustawowo, kwotę pieniędzy, za którą nie jest wymagane jakiegokolwiek świadczenie wzajemne. Dochód ten, bez innych form zarobku czy pomocy społecznej, zapewniałby możliwość minimum egzystencji. Idea ta ma zapewnić każdemu członkowi społeczeństwa pieniężny udział w całkowitym dochodzie tego społeczeństwa, bez sprawdzania jego potrzeb. Dochód podstawowy, rozumiany jako dochód wypłacany bezwarunkowo każdemu indywidualnie, bez jakichkolwiek testów dochodowych ani wymagań dotyczących pracy nie jest pomysłem nowym, zrodzonym dopiero na fali ostatnich protestów. Występuję pod różnymi nazwami dochód gwarantowany, bezwarunkowy dochód podstawowy, dochód obywatelski, demogrant czy dywidenda społeczna, stanowił od wielu lat element różnych programów politycznych czy koncepcji teoretycznych.

Idea UBI opiera się na trzech podstawowych zasadach, jakimi są: bezwarunkowość, powszechność oraz indywidualny charakter.

Bezwarunkowość polega na tym, że od jednostki, która ten dochód otrzymuje, nie jest wymagane ani żadne określone przeszłe lub obecne zachowanie, ani też zobowiązanie co do przyszłego postępowania.

Powszechność polega na wypłaceniu wszystkim obywatelom i obywatelkom, a nie tylko grupie spełniającej określone kryterium np. niski dochód, odpowiednie miejsce zamieszkania czy płeć. Zasada powszechności nie zawsze jest jednak realizowana w sposób pełny, gdyż bierze się pod uwagę możliwość zmniejszenia lub zwiększenia świadczenia z uwagi na określony wiek np. zarówno dla osób niepełnoletnich, jak i przekraczających wiek emerytalny wysokość świadczenia może być mniejsza lub większa niż dla pozostałej części populacji.

Indywidualność dochodu podstawowego polega na tym, że postuluje się jego wypłacanie jednostkom, a nie rodzinom czy innym grupom.

Dochód podstawowy jest świadczeniem pieniężnym, które miałyby być wypłacane w sposób regularny najczęściej proponuje się wypłaty comiesięczne, rzadziej kwartalne czy roczne przez

państwo, bądź inną instytucję mającą część prerogatyw państwa, o mniejszym lub większym od niego zasięgu terytorialnym, jak np. regiony autonomiczne czy organizacje ponadnarodowe, takie jak Unia Europejska. Jeżeli wysokość dochodu podstawowego osiąga poziom wystarczający do zaspokojenia podstawowych potrzeb, można mówić o pełnym dochodzie podstawowym, jeśli zaś jest od niego niższa, jest to częściowy dochód podstawowy.

Piękna rewolucyjna koncepcja - umożliwiłaby zaspokojenie podstawowych życiowych potrzeb, pozwoliłaby ludziom nie troszczyć się o przetrwanie kolejnego tygodnia, miesiąca czy roku. Byłaby zabezpieczeniem dla osób, które mogą stracić pracę poprzez rosnącą automatyzację i robotyzację. Jest bardziej sprawiedliwa, aniżeli obecnie istniejące systemy wsparcia socjalnego, które często wprowadzają kryterium dochodowe. Zmniejszyłaby koszty administracyjne, które wynikają z obecnego systemu i konieczności finansowania licznych instytucji. Wyrównałaby nierówności społeczne i zwiększyłaby szanse na rozwój dla osób z najbiedniejszych rodzin. Poprawiłaby bezpieczeństwo kraju, które często zagrożone jest przez osoby żyjące w ubóstwie (to one popełniają najwięcej przestępstw). Byłaby zachętą do udzielania się w wolontariacie czy innych pracach, na rzecz innych osób - jednak zagłębiając się w temat bezwarunkowego dochodu podstawowego mam mieszane uczucia czy ten piękny społeczno-polityczny model finansów publicznych oby na pewno jest aż taki piękny.

Większość specjalistów krytykuje pomysł wprowadzenia tego rodzaju świadczenia. Ich zdaniem takie rozdawnictwo mogłoby co najwyżej doprowadzić do inflacji, a nawet hiperinflacji.

Jednocześnie istnieje bardzo duża szansa, że wypłacanie środków bez konieczności chociażby deklaracji chęci do podjęcia pracy, może mieć wpływ rozleniwiający. W efekcie osoby bezrobotne tym bardziej nie podejmowałyby prób znalezienia zatrudnienia. A im mniej osób pracujących, tym konieczność wprowadzenia wyższych podatków do sfinansowania świadczenia. Koniec końców najwyższe koszty spoczęłyby na osobach pracujących lub zarabiających najwięcej. Zdaniem niektórych osób dochód podstawowy może być pewną szansą na wyrównanie nierówności społecznych, szczególnie jeśli mowa o osobach najbiedniejszych. Istnieje jednak ryzyko, że nierówności te tylko się powiększą, ponieważ zamożni będą posiadać jeszcze więcej.

Tak sobie myślę, czy wprowadzenie UBI to dobre rozwiązanie czy szaleństwo?

Czy dobrym rozwiązaniem jest otrzymywanie od państwa środków bez konieczności spełniania jakichkolwiek warunków - myślę, że tak - biorąc pod uwagę że jesteśmy przyzwyczajeni, że za każdym świadczeniem kryje się szereg warunków do otrzymania owego świadczenia. Przeważnie świadczenia socjalne ustalają maksymalny próg dochodowy, co oznacza, że jego przekroczenie wiąże się z jego utratą. Nie fair jest to, że osoba dostająca świadczenie nie może podjąć pracy zarobkowej nawet jeśli chce, a świadczenia nie wystarczają na zaspokojenie potrzeb życiowych, nie mówiąc o realizacji swoich marzeń, czy pasji.

Biorąc pod uwagę postęp technologiczny wiele osób jest zmuszona się przebranżowić i całkowicie zmienić dotychczasowy zawód z powodów wprowadzenia automatyzacji czy cyfryzacji - co nie zawsze jest łatwe. Cierpią na tym przede wszystkim osoby starsze i mniej wykształcone. W przyszłości wielce prawdopodobne, że to maszyny będą wykonywać za nas większość prac. Co wtedy? Myślę że w takiej sytuacji wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego było by

na pewno dobrym rozwiązaniem.

Z drugiej strony, czy wprowadzenie bezwarunkowego dochodu podstawowego nie doprowadzi do rozleniwienia społeczeństwa, czy ludzie nadal będą chcieli pracować i rozwijać swoje umiejętności. A może na miejscu by tu było powiedzenie „czy się stoi czy się leży ...”. Jedno z kluczowych pytań jakie się nasuwa, to kto na to wszystko zapracuje? Czy podatnicy dadzą radę? Rośnie także obawa likwidacji pozostałych świadczeń i prywatyzacji usług społecznych takich jak np. służba zdrowia.

Dobry pomysł – myślę, że tak! Szaleństwo – myślę że tak! Ale czy nie warto byłoby spróbować? Nie patrząc na zbyt daleko idące konsekwencje, uważam że warto było by spróbować. Może na tą chwilę komuś bezwarunkowy dochód podstawowy poprawi jakość życia, może przy porannej kawie w końcu pojawi się artykuł o normalnym, szczęśliwym społeczeństwie, w którym ludzie nie będą martwić się o przyszłe jutro.

---

### BIBLIOGRAFIA

---

1. Najwyższy czas: Prawo do podstawowego bezpieczeństwa dochodu - Tłum. M. Szlinder, [www.dochodpodstawowy.pl](http://www.dochodpodstawowy.pl)
2. Nowy zasiłek 2024, [www.ifor.pl](http://www.ifor.pl)
3. M. Szlinder, Bezwarunkowy dochód podstawowy Istota i kontrowersje





ISSN: 1429 - 7221  
[www.fir.zpsb.pl](http://www.fir.zpsb.pl)



ZACHODNIOPOMORSKA  
SZKOŁA BIZNESU  
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH