



Ekonomia, finanse i zarządzanie w erze zrównoważonego rozwoju

redakcja naukowa
Joanna Wielgórska-Leszczyńska
Michał Matusiewicz

SGH

Oficyna
Wydawnicza

Ekonomia, finanse i zarządzanie w erze zrównoważonego rozwoju

Ekonomia, finanse i zarządzanie w erze zrównoważonego rozwoju

redakcja naukowa
Joanna Wielgórska-Leszczyńska
Michał Matuszewicz

Recenzje

Grzegorz Gołębiowski

Izabela Krawczyk-Sokołowska

Redakcja językowa

Sylvia Sperling

Koordinacja prac nad monografią

Anna Karpińska – ze strony Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2025

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-725-4

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

Quick Druk

Zamówienie 53/IV/25

Spis treści

Słowo wstępne	11
----------------------------	----

Konrad Abramowski

Finansjalizacja gospodarki a uwarunkowania funkcjonowania tzw. trzecich miejsc	13
Wprowadzenie	13
1. Pojęcie trzecich miejsc oraz pojęcia pokrewne	14
2. Pojęcie i cechy kapitalizmu finansowego	15
3. Przeobrażenia struktury funkcjonalnej i przestrzennej oraz schemat powstawania nowych nieruchomości	17
4. Procesy gentryfikacyjne	18
5. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania trzecich miejsc	19
Podsumowanie	19
Bibliografia	20

Grażyna Aniszewska-Banaś

Społecznie odpowiedzialne działania wobec pracowników na przykładzie wybranych polskich banków	23
Wprowadzenie	23
1. Działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym w świetle badań literaturowych	24
2. Dobre praktyki i dostosowanie do wymogów otoczenia	27
Podsumowanie	31
Bibliografia	32

Beata Batorowicz

Zaangażowanie sektora nauki w rozwój deep tech z uwzględnieniem polskich uwarunkowań	35
Wprowadzenie	35
1. Znaczenie sektora deep tech	37
2. Rola jednostek naukowo-badawczych w rozwoju sektora deep tech	39
Podsumowanie	43
Bibliografia	45

Justyna Bętlewska

Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym	47
Wprowadzenie	47
1. Zrównoważony rozwój – rys historyczny	48
2. Rynek kosmetyczny w Polsce	50
3. Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym	52
4. Trendy i perspektywy rynku w kontekście zrównoważonego rozwoju w przemyśle kosmetycznym	54
Podsumowanie	56
Bibliografia	57

Barbara Bojewska, Adam Jaszczuk

Przesłanki zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w warunkach zrównoważonego rozwoju	59
Wprowadzenie	59
1. Kultura organizacyjna – uwarunkowania i przyczyny zmian	60
2. Znaczenie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	63
3. Znaczenie zaangażowania jako wartości w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa – wyniki badań	65
Podsumowanie	70
Bibliografia	70

Krzysztof Borowski

Stopy zwrotu na rynku monet Nordic Gold wyemitowanych przez NBP w latach 1996–2014	73
Wprowadzenie	73
1. Przegląd literatury – stopy zwrotu na rynku monet	75
2. Metodologia badania	76
3. Wyniki badań	79
Podsumowanie	85
Załącznik	86
Bibliografia	93

Jakub Brdulak, Sylwester Gregorczyk, Wojciech Kurowski, Jacek Lewicki, Beata Marciniak, Maria Pietrzak, Agnieszka Sopińska

Test Lidera. Narzędzie do autodiagnozy kompetencji liderskich	95
Wprowadzenie	95
1. Test Gallupa jako źródło inspiracji dla skróconego narzędzia pomiaru kompetencji liderskich	97
2. Założenia metodyczne i konstrukcja testu Lidera	99
3. Wstępne wyniki pilotażu testu Lidera	103
4. Ograniczenia badawcze	107
5. Dalsze kroki badawcze	108
Podsumowanie	108
Bibliografia	110

Patryk Dziurski, Wioletta Mierzejewska

Czy zielone innowacje się opłacają? Korzyści z wdrażania strategii zielonych innowacji przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce	111
Wprowadzenie	111
1. Przegląd literatury	112
2. Metodyka badania empirycznego	116
3. Wyniki badania empirycznego	119
Podsumowanie	121
Bibliografia	122

Bartosz Grucza

Wątpliwości związane z obecną polityką klimatyczną	125
Wprowadzenie	125
1. Krytyczne spojrzenie Michaela Schellenbergera na politykę klimatyczną	126
2. Krytyczne spojrzenie Marca Morano na politykę klimatyczną	129
3. Krytyczne spojrzenie Davida Icke na politykę klimatyczną	132
4. Krytyczne spojrzenie Jeana Grimauda na politykę klimatyczną	135
Podsumowanie	138
Bibliografia	138

Marcin Grzelak

Raportowanie ESG a zjawisko asymetrii informacji	139
Wprowadzenie	139
1. Obowiązek raportowania ESG w świetle obowiązujących przepisów	140
2. Wpływ raportowania ESG na zjawisko asymetrii informacji	143
Podsumowanie	146
Bibliografia	147

Jarosław Janecki

Metody ograniczania makroniepewności w obszarze polityki pieniężnej	149
Wprowadzenie	149
1. Źródła makroniepewności	150
2. Działania ograniczające makroniepewność z punktu widzenia władz monetarnych	152
3. Działania ograniczające makroniepewność odbiorców decyzji władz monetarnych	153
Podsumowanie	156
Bibliografia	157

Marietta Janowicz-Lomott

Ubezpieczenie przychodu gospodarstw rolnych – wybrane problemy	159
Wprowadzenie	159
1. Pojęcie ubezpieczeń przychodu oraz indeksowych ubezpieczeń przychodu	160
2. Idea ubezpieczenia przychodu w kontekście cech produkcji rolniczej	161
3. Ubezpieczenie przychodu – doświadczenia światowe	165
4. Indeksowe ubezpieczenie przychodu dla producentów ziemniaka skrobiowego ...	166
5. Wnioski końcowe	170
Bibliografia	171

Magdalena Kachniewska

Konceptualizacja inteligentnego turysty (<i>smart tourist</i>) z perspektywy rozwoju inteligentnych destynacji turystycznych	173
Wprowadzenie	173
1. Ewolucja rynku turystycznego pod wpływem ICT	174
2. Konceptualizacja inteligentnego turysty i jego roli w IDT	179
3. Wnioski i implikacje	183
Podsumowanie	183
Bibliografia	184

Anna Karmańska

Dualność jakości: „istotności” i „należytej staranności” w optyce kwestii zrównoważonego rozwoju	187
Wprowadzenie	187
1. Prawno-merytoryczne osadzenie zasady „podwójnej istotności” i „należytej staranności”	188
2. Dualność jakości „istotności” kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem	193
3. Dualność jakości „istotności” – płaszczyzna wpływu	197
4. Dualność jakości „istotności” – płaszczyzna ryzyka i szans	198
5. Dualność jakości „istotności” – organizacja analizy „podwójnej istotności”	199
6. Dualność jakości „należytej staranności”	203
Podsumowanie	205
Bibliografia	207

Joanna Karwowska

Generacyjne zróżnicowanie konsumentów a postawy wobec ochrony środowiska	209
Wprowadzenie	209
1. Metoda badawcza	212
2. Wyniki badań	213
Podsumowanie	221
Bibliografia	222

Katarzyna Klimczak

Unia Europejska na drodze raportowania niefinansowego w standardzie XBRL	225
Wprowadzenie	225
1. Kształtowanie ram merytorycznych raportowania niefinansowego w Unii Europejskiej	225
2. Projektowanie technicznych ram raportowania niefinansowego w Unii Europejskiej	229
Podsumowanie	233
Bibliografia	235

Ewelina Nojszewska, Olgierd Nojszewski

Rola uczelni w waloryzacji wiedzy na przykładzie analizy i edukacji ekonomicznej	239
Wprowadzenie	239
1. Uczelnie oparte na wiedzy	240
2. Ekonomia neoklasyczna, głównego nurtu, ortodoksyjna i ekonomia heterodoksyjna – wyzwaniem dla rozwoju teorii ekonomii, prowadzenia analiz gospodarczych i nauczania akademickiego	247
Podsumowanie	256
Bibliografia	258

Renata Pajewska-Kwaśny

Biznesowe podejście do koncepcji ESG	263
Wprowadzenie	263
1. Początki i główne założenia ESG	265
2. Raportowanie ESG: Dyrektywa CSRD, Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju ESRS	268
3. Pozytywne aspekty raportowania oraz inwestycji ESG	269
4. Negatywne aspekty związane z raportowaniem i inwestycjami ESG	272
Podsumowanie	275
Bibliografia	275

Mikołaj Pindelski

Realizacja strategii z wykorzystaniem dźwigni Simonsa – opinie menedżerek i menedżerów sprzedaży	279
Wprowadzenie	279
1. Dźwignie Simonsa jako metoda realizacji strategii	280
2. Założenia badania	283
3. Opinie na temat wdrażania systemu wspólnych wartości w organizacji	284
4. Opinie na temat wdrażania systemów granicznych	285
5. Opinie na temat wdrażania diagnostycznych systemów kontrolnych	285
6. Opinie na temat wdrażania interaktywnego systemu kontrolnego	286
7. Wnioski	286
Podsumowanie	287
Bibliografia	288

Sławomir Winch

Archetypy polskiego przedsiębiorcy w świetle wybranych badań	291
Wprowadzenie	291
1. Ewolucja archetypu polskiego przedsiębiorcy	292
2. Skojarzenia z polskim przedsiębiorcą	295
3. Przedsiębiorcy vs. państwo i przedsiębiorcy vs. społeczeństwo	297
4. Rola i wizerunek przedsiębiorców	298
Podsumowanie	300
Bibliografia	301

Paweł Wyrzębski, Marta Ekner

Postpandemiczne zarządzanie projektami – perspektywa porównawcza	303
Wprowadzenie	303
1. Wyniki badań	304
2. Metoda badawcza	304
3. Próba badawcza	305
4. Statystyka opisowa próby badawczej	305
Podsumowanie	314
Bibliografia	315

Beata Żelazko

Wymogi zrównoważonego rozwoju a strategie marketingowe producentów kosmetyków	317
Wprowadzenie	317
1. Trend „zrównoważony rozwój” i jego wpływ na kształtowanie postaw i zachowań strategicznych producentów kosmetyków	319
2. Metodyka postępowania badawczego	322
3. Strategie marketingowe producentów kosmetyków do makijażu – wyniki badania własnego	323
Podsumowanie	325
Bibliografia	327

Słowo wstępne

„Ziemi nie dziedziczymy po naszych rodzicach,
lecz pożyczamy ją od naszych dzieci”.

Antoine de Saint-Exupéry

Powyższy cytat niesie ważne przesłanie: odpowiedzialność za przyszłe pokolenia jest tak istotna, że właśnie z myślą o przyszłości zobowiązani jesteśmy działać odpowiedzialnie i wciąż uświadamiać sobie, jak ważne jest dbanie o planetę i jej zasoby naturalne.

Właśnie dlatego współczesna gospodarka staje przed wieloma wyzwaniami, które wynikają z konieczności pogodzenia dynamicznego wzrostu gospodarczego z zawirowaniami politycznymi oraz zasadami zrównoważonego rozwoju. Globalne trendy, takie jak transformacja energetyczna, cyfryzacja, zmiany demograficzne i rosnąca świadomość społeczna, redefiniują tradycyjne modele ekonomiczne, finansowe i zarządzania. W tym kontekście kluczowe staje się opracowanie nowoczesnych narzędzi analitycznych oraz strategii, które umożliwią harmonijne łączenie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.

Zrównoważony rozwój to koncepcja, która podkreśla potrzebę zintegrowanego podejścia do ekonomii, finansów i zarządzania, uwzględniającego nie tylko rentowność przedsięwzięć, ale także ich wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne.

Niniejsza monografia ma na celu ukazanie, jak te trzy kluczowe obszary gospodarki dostosowują się do wymogów zrównoważonego rozwoju oraz jakie wyzwania i możliwości wiążą się z tym procesem.

W opracowaniu autorzy poruszyli m.in. takie zagadnienia jak: finansjalizacja gospodarki, społecznie odpowiedzialne działania wobec pracowników na przykładzie wybranych polskich banków, zaangażowanie sektora nauki w rozwój deep tech, zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym, przesłanki zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w warunkach zrównoważonego rozwoju, autodiagnoza kompetencji leaderskich, opłacalność zielonych innowacji, polityka klimatyczna, raportowanie ESG a zjawisko asymetrii informacji, makroniepewność w obszarze polityki pieniężnej, ubezpieczenie przychodu gospodarstw rolnych,

konceptualizacja inteligentnego turysty, dualność jakości: „istotności” i „należytej staranności” w optyce kwestii zrównoważonego rozwoju, generacyjne zróżnicowanie konsumentów a postawy wobec ochrony środowiska, Unia Europejska na drodze raportowania niefinansowego, rola uczelni w waloryzacji wiedzy, biznesowe podejście do koncepcji ESG, realizacja strategii z wykorzystaniem dźwigni Simonsa, archetyp polskiego przedsiębiorcy czy postpandemiczne zarządzanie projektami.

Mimo rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju, wciąż istnieje wiele wyzwań do pokonania. Wymaga to zaangażowania zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego w tworzenie regulacji, mechanizmów wsparcia oraz innowacyjnych rozwiązań.

Monografia *Ekonomia, finanse i zarządzanie w erze zrównoważonego rozwoju* jest swego rodzaju odpowiedzią na te wyzwania oraz wynikiem badań prowadzonych przez pracowników naukowych i doktorantów Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zebrane w niej opracowania stanowią interdyscyplinarną analizę kluczowych zagadnień dotyczących nowoczesnego zarządzania i finansów w kontekście globalnych wyzwań. Autorzy przedstawiają zarówno teoretyczne podstawy zrównoważonej gospodarki, jak i praktyczne aspekty wdrażania innowacyjnych rozwiązań w sektorze publicznym i prywatnym.

Przyszłość gospodarki będzie zależeć od skuteczności implementacji technologii ekologicznych, rozwoju odnawialnych źródeł energii oraz zaangażowania społeczeństwa w budowanie świadomej konsumpcji. Kluczowym elementem pozostaje także edukacja ekonomiczna i ekologiczna, która umożliwi kształcenie przyszłych liderów zdolnych do odpowiedzialnego prowadzenia gospodarki na poziomie mikro i makro.

Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się chociaż w małym stopniu do osiągnięcia wyżej wskazanych celów, a w konsekwencji przyszłym pokoleniom zostawimy naszą planetę w takim stanie, w jakim sami chcielibyśmy ją zastać.

Joanna Wielgórska-Leszczyńska
Michał Matuszewicz

Konrad Abramowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<https://orcid.org/0000-0002-0983-1826>

Finansjalizacja gospodarki a uwarunkowania funkcjonowania tzw. trzecich miejsc

Wprowadzenie

Bezpośrednie otoczenie życia człowieka można zasadniczo podzielić na fizyczne i społeczne. Jednakże, ze względu na wysoką złożoność lokalnego systemu społeczno-gospodarczego, niemożliwe jest analizowanie ich w definitywnym rozdzieleniu. Dzieje się tak, ponieważ ich wzajemne oddziaływanie na siebie odbywa się w sposób nieustanny, co znajduje swoje odzwierciedlenie w obfitości hipotez i badań na styku nauk o rozwoju regionalnym i lokalnym, urbanistyki, socjologii i psychologii społecznej, dotyczących kształtowania przez strukturę przestrzenno-funkcjonalną miejsc zachowań ich mieszkańców, zarówno indywidualnych, jak i kolektywnych.

Jednym z kluczowych elementów otoczenia fizycznego dla społeczności lokalnej są tzw. trzecie miejsca, które zgodnie z tradycyjnym projektowaniem osiedli ludzkich powinny realizować funkcję budowania relacji pomiędzy członkami społeczności lokalnej, w szczególności stałymi mieszkańcami, i poprzez to przekształcać społeczność we wspólnotę lokalną i budować jej kapitał społeczny. Jednakże przeobrażenia, które współcześnie dotyczą miast, nierzadko skutkują zaburzeniem tych dotąd powszechnych mechanizmów społecznych. Jako źródła tych przemian można zidentyfikować przede wszystkim dwa fundamentalne procesy. Od czasu upowszechnienia się samochodu osobowego powstająca zabudowa jednostek osadniczych staje się coraz bardziej rozlana i coraz bardziej oddala się od dotychczasowego centrum lub śródmieścia danego miasta. W efekcie starsze kwartały miasta stają się coraz mniej vitalne i z czasem mogą zostać całkowicie porzucone, przez co część trzecich miejsc nie będzie miała ekspozycji na wystarczająco dużą

liczbę klientów, potrzebną do osiągnięcia przez nie rentowności. Równolegle przeobrażenia ustroju kapitalizmu w stronę kapitalizmu finansowego przyniosły nadmiar kapitału obecnego na rynku. Właściciele tego kapitału oczekują określonej rocznej stopy zwrotu, a globalna gospodarka nie jest w stanie w nieskończoność podwajać swojej fizycznej wielkości co okres jednego pokolenia¹. Jednocześnie nieruchomości uznawane są powszechnie za aktywa dające gwarancję utrzymania wartości kapitału i wysokie prawdopodobieństwo zwrotu z kapitału przekraczającego zwrot z alternatywnych inwestycji. Takie podejście było dodatkowo wzmacniane politykami podatkowymi wielu krajów globalnej gospodarki. Występowała spójność interesów także ze strony władz samorządowych, dla których budowa nowych nieruchomości oznaczała istotny, nawet jeśli jednorazowy, wpływ podatkowy. Napędzało to nie tylko budowanie nowej zabudowy, ale też podnoszenie cen nieruchomości już w niej zlokalizowanych oraz czynszów za ich wynajem.

Sumarycznie, liczne trzecie miejsca zaczęły tracić klientów i znajdowały się w sytuacji, w której zmuszone były do przenosin do lokalizacji o nieporównywalnych poziomach opłat albo do zakończenia działalności. Jednocześnie międzynarodowe sieci dysponujące, ponownie, nadmiarem kapitału w dowolnym momencie były gotowe do przejęcia pozostawionego przez nie udziału w rynku, oferując jednak usługi na dużo wyższym poziomie cenowym, w wyniku czego nie mogły pełnić roli współnototwórczej.

1. Pojęcie trzecich miejsc oraz pojęcia pokrewne

Skoro trzecie miejsca stanowią szczególnego rodzaju infrastrukturę dla społeczności lokalnej, przed ich bardziej szczegółowym opisem należy zwięźle zdefiniować ją samą. Społecznością lokalną nazywa się ogół stałych mieszkańców danego ośrodka lokalnego, niezależnie od tego, czy jest to miasto, czy miejscowość wiejska. Społeczność lokalna może mieszkać w obrębie jednego miasta, miasta wraz z jego obszarem funkcjonalnym, grupy miejscowości (w przypadku najmniejszych jednostek) lub jedynie części miasta w przypadku ośrodków policentrycznych. Społeczność lokalna jest związana samym faktem mieszkania i życia na tym samym terytorium. Istnienie wspólnoty pomiędzy członkami społeczności wcale nie jest oczywiste². Buduje się ona dopiero w wyniku akumulacji

¹ Z równania na procent składany jasno wynika, że podwojenie wartości przy stopie zwrotu zakładanej dość konserwatywnie na poziomie 3% rocznie następuje już po ok. 24 latach.

² Na podstawie m.in. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2016 oraz R.D. Putman, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000.

odpowiedniej skali interakcji społecznych pomiędzy sąsiadami, co przekłada się na powstanie poczucia tożsamości lokalnej i przynależności do wtórnej grupy społecznej. Należy pamiętać, że funkcjonowanie silnej, stabilnej wspólnoty lokalnej jest w praktyce społeczno-gospodarczej jednoznaczne z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego na poziomie lokalnym na wzór klasycznego greckiego *polis*³. Taka społeczność cechuje się wysoką aktywnością oraz zdolnością do efektywnej samoorganizacji w sposób niezależny od instytucji państwa, co określane jest w literaturze jako kapitał obywatelski⁴.

Tak zwane trzecie miejsca⁵ są elementem miast i osiedli, który może służyć budowaniu wspólnoty wśród mieszkańców. Pojęcie to oznacza wszystkie miejsca po domu i pracy, w których członkowie grup społecznych regularnie spotykają się oraz w których mieszkańcy mają możliwość spotkać swoich sąsiadów bez wcześniejszego umówienia się. Jako przykłady takich miejsc najczęściej wymieniane są: niespecjalistyczne oraz specjalistyczne sklepy, kawiarnie, bary, biblioteki publiczne, drobne warsztaty rzemieślnicze, zakłady kosmetyczne i fryzjerskie, salony gier, obiekty sportowe (w szczególności przeznaczone do uprawiania sportu rekreacyjnego przez nieprofesjonalistów) oraz świątynie i pozostałe miejsca kultu. Ray Oldenburg w swojej klasycznej już książce nazywa je *great good places*, co nie ma ustalonego tłumaczenia w języku polskim, ale można tłumaczyć jako „świetnie dobre miejsca”.

Należy jednak pamiętać, że nie każdy lokal usługowy, jak bar czy kawiarnia, pełni rolę wspólnototwórczą. W przypadku zbyt silnego charakteru komercyjnego stają się one niedostępne dla coraz większej części mieszkańców i zamiast budować więzi społeczne, pogłębiają rozwarstwienie i podziały wśród członków sąsiedztwa. Zjawisko to przebiega równoległe do procesu gentryfikacji, który zostanie szczegółowo omówiony w dalszej części rozdziału.

2. Pojęcie i cechy kapitalizmu finansowego

W okresie po 1971 r., kiedy kurs dolara został uwolniony od rezerw złota i banki centralne mogły kreować pieniądź w stopniu dużo większym niż wcześniej, a więc kapitał stał się dużo łatwiej dostępny, transformacji zaczął podlegać globalny obieg

³ Arystoteles, *Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁴ Za: C. Trutkowski (red.), *Kapitał obywatelski społeczności lokalnych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2024.

⁵ Por. R. Oldenburg, *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*, Paragon House, Saint Paul 1989 oraz R. Oldenburg (Ed.), *Celebrating the Third Place. Inspiring Stories about the „Great Good Places” at the Heart of Our Communities*, Marlowe & Company, New York 2001.

kapitału, kiedy tzw. kapitał fikcyjny zaczął wypierać kapitał produkcyjny. Jest to w rzeczywistości przejaw głębszego problemu, którym jest zachodzący globalnie proces finansjalizacji (*financialization*) prowadzący do powstania tzw. kapitalizmu finansowego⁶ (*finance capitalism*) i którego mechanizmy w wysokim stopniu opierają się o nieruchomości tworzące miasta⁷. Kapitalizm finansowy oznacza taką formę gospodarki, w której ma miejsce zarzucenie faktycznego procesu produkcji lub minimalizację jego znaczenia na rzecz generowania zysków za pomocą mechanizmów systemu finansowego⁸. Harvey ocenia, że gorączka budowlana w centrach miast, począwszy od lat 70. XX w., jest efektem odwrócenia się kapitału od ryzykownych i wymagających realnego wysiłku sektorów produktywnych do uchodzącego za pewny sektora nieruchomości⁹. Architektura i urbanistyka funkcjonująca w ramach kapitalizmu finansowego wykazuje następujące niepożądane cechy charakterystyczne¹⁰:

1. Ze swojej definicji jest niestabilna i prowadzi do powstawania przestrzeni kryzysowych.
2. Wraz z upływem czasu w coraz większym stopniu pełni funkcję lokowania kapitału spekulacyjnego.
3. Stanowi środek nierównomiernego rozwoju i rosnących nierówności.
4. Wykazuje skłonność do zawierania jednocześnie kultowych i ekstremalnie wystandaryzowanych przestrzeni.
5. Zwiększa płynność całego sektora nieruchomości.

Jak łatwo można zauważyć, finansjalizacja sektora nieruchomości prowadzi do głębokich zmian w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej miasta, ponieważ w sytuacji, w której całe budynki jedynie pozornie służą pełnieniu swoich pierwotnych funkcji, np. mieszkalnej lub biurowej, i w rzeczywistości ich projektowanie jest podporządkowane celowi maksymalizacji stopy zwrotu z inwestycji oraz zwiększaniu wartości aktywów, zniszczeniu ulega spójność zabudowy miejskiej, a koszty korzystania z takich nieruchomości osiągają poziomy niedostępne dla większości społeczeństwa.

⁶ Szerzej na ten temat: L. Dowbor, *O społeczną funkcję ekonomii*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2023, s. 43–63.

⁷ L. Farha, UN Human Rights Council, *Report of the Special Rapporteur on Adequate Housing as a Component of the Right to an Adequate Standard of Living, and on the Right to Non-Discrimination in This Context*, A/HRC/34/51, 18.01.2017.

⁸ F. Jameson, *The Brick and the Balloon: Architecture, Idealism and Land Speculation*, "New Left Review" 1998, no. 228.

⁹ D. Harvey, *The Urbanization of Capital. Studies in History and Theory of Capitalist Urbanization*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore 1985.

¹⁰ M. Soules, *Icebergs, Zombies and the Ultra Thin. Architecture and Capitalism in the Twenty-First Century*, Princeton Architectural Press, New York 2021, s. 16.

3. Przeobrażenia struktury funkcjonalnej i przestrzennej oraz schemat powstawania nowych nieruchomości

W efekcie poszukiwań kolejnych zasobów taniego gruntu dla celów inwestowania w nowe nieruchomości powstaje ogromna przestrzeń o charakterze hybrydowym: łączy oddzielone od siebie obszary zurbanizowane, obszary o zabudowie wiejskiej oraz pozbawione ingerencji człowieka. Tutaj również lokowane są zakłady „obsługi” miasta, takie jak oczyszczalnie ścieków, wysypiska i spalarnie śmieci czy lotniska, także część fabryk przemysłowych. Na szczególną uwagę zasługują parki logistyczne i kompleksy magazynów. Według tego samego schematu na tym obszarze powstają również tzw. *edge cities*, co można przetłumaczyć jako „miasta na krawędzi”. Są to skupiska nieruchomości biurowych, handlowych i rozrywkowych, powstające w bezpośrednim sąsiedztwie, ale poza granicami miasta¹¹.

Z perspektywy funkcjonowania trzecich miejsc szczególnie istotne jest, że właśnie na takich obszarach powstają centra handlowe (*shopping mall*). Pierwotnie budowane były najczęściej na tanich gruntach, w pobliżu zjazdów z dróg szybkiego ruchu. Wraz z pojawieniem się dużych przestrzeni dostępnych do zagospodarowania one również zwiększyły swoją powierzchnię, a ponieważ coraz większa liczba klientów docierała do nich (z konieczności) samochodem osobowym – zaczęły organizować parkingi i odbiory towarów *drive-thru* (bez opuszczania pojazdu). Zaprojektowane zostały tak, aby możliwie imitować śródmiejską przestrzeń publiczną, ale w wydaniu „urokliwym”, a więc pozbawionym „niewygodnych” towarów i usług, np. skierowanych do osób w trudnej sytuacji życiowej. Z czasem centra handlowe zaczęły również zawierać część biurową, a część dla klientów detalicznych nie ograniczała się jedynie do zrobienia zakupów, gastronomii i rozrywki, ale coraz szerzej oferowała możliwość załatwiania kolejnych „spraw”, np. urzędowych, pocztowych czy wizyty lekarskiej.

Wszystkie te zjawiska wspólnie prowadzą do powstawania silnych zmian w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej miasta. Przenoszenie handlu, a za nim kolejnych funkcji, do centrów handlowych spowodowało drastyczne obniżenie witalności i atrakcyjności gospodarczej tradycyjnych ulic handlowych. W literaturze o tematyce miejskiej centra handlowe są powszechnie oceniane jako istotne źródło upadku miasta poprzez wyrugowanie ulic i placów z tradycyjnej funkcji

¹¹ J. Garreau, *Edge City: Life on the New Frontier*, Doubleday, New York 1991.

handlowej¹². W efekcie z czasem centra stają się dominującymi podmiotami oferującymi powierzchnię na wynajem w lokalizacji atrakcyjnej dla potencjalnych klientów. Powoduje to, że zyskują one pozycję *quasi-monopolistyczną* i mogą narzucać warunki oraz ceny niedostępne dla drobnych niezależnych biznesów. Do osłabienia funkcji ulicy przyczynia się również wzrost znaczenia handlu zdalnego, co powoduje, że mieszkańcy mają coraz mniej zachęt do poruszania się po tradycyjnych przestrzeniach miejskich, a tym samym zmniejsza się liczba spontanicznych wizyt w sąsiadujących lokalach.

4. Procesy gentryfikacyjne

Gentryfikacja¹³ to proces, w którym określona część miasta gwałtownie zmienia swój charakter, a w związku z tym zmienia się również jej standard cenowy. Najpopularniejszy schemat przedstawia się następująco: pewien fragment miejscowości, często mający charakter przemysłowy lub mieszkaniowy dla klasy robotniczej, ulega procesom postępującej degradacji w związku z deindustrializacją miasta. Po dłuższym czasie obniżania się jej atrakcyjności okolica wykazuje wysokie zużycie materialne oraz szereg negatywnych cech gospodarczo-społecznych, a znajdujące się tam budynki stają się pustostanami lub zajmowane są nielegalnie. Często całość lub przynajmniej większość gruntów i budynków stanowi własność komunalną. W pewnym momencie władze miejskie, często w ścisłej współpracy z sektorem prywatnym, podejmują decyzję o rewitalizowaniu tego obszaru, co pochłania znaczne środki finansowe. Rynkowa konieczność efektywności inwestycji wyznacza wysokie ceny czynszu. W efekcie do sąsiedztwa sprowadza się coraz większa liczba zamożnych mieszkańców, a dotychczasowi obywatele i lokalne punkty usługowe lub handlowe tracą zdolność do pokrycia kosztów życia lub prowadzenia działalności w tej lokalizacji i zostają zmuszeni do przeprowadzki. Gentryfikacja dodatkowo wzmacnia procesy wywołane przez finansjalizację miast.

¹² Por. A. Majer, *Socjologia i przestrzeń miejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 206 oraz P. Kubicki, *Wynajdywanie miejskości. Polska kwestia miejska z perspektywy długiego trwania*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2016, s. 66–67.

¹³ C. Hamnett, *The Blind Men and the Elephant: the Explanation of Gentrification*, "Transactions of the Institute of British Geographers" 1991, vol. 16, no. 2, s. 173–189.

5. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania trzecich miejsc

Wobec powyżej opisanych procesów trzecie miejsca zostają zmuszone do funkcjonowania w obcych sobie uwarunkowaniach, zarówno rynkowych, jak i społecznościowych. Należy wskazać na dwa fundamentalne przymioty, które pozwalają trzecim miejscom budować swój unikatowy charakter:

1. Dużą część klientów stanowią stali, powracający goście. Miejsce jest dla nich atrakcyjne, ponieważ mogą tutaj spotkać siebie nawzajem, a jednocześnie wszyscy żyją w zbliżonej okolicy, co sprawia, że współdzielą również inne aktywności związane z miejscem zamieszkania, a nie jedynie przedmiotowe trzecie miejsce.
2. Głównym celem ich istnienia jest samo tworzenie miejsca, a nie maksymalizacja zysku lub zwrotu z kapitału. Poziom cen jest więc tak ukształtowany, że pozwala klientom na częste wizyty, a samo przedłużanie pobytu nie jest związane z koniecznością ponoszenia dodatkowych opłat.

Obie te cechy są kwestionowane przez przeobrażenia w przestrzeni i gospodarce miejskiej: przenoszenie lokalizacji daleko od miejsca zamieszkania i „wymieszanie” klienteli z różnych dzielnic nie daje klientom poczucia przynależności ani nie stwarza zachęty do regularnych wizyt. Dodatkowo fizyczne oddalenie zmniejsza „łatwość” w odwiedzeniu miejsca i obniża chęć do przebywania w nim. Finansjalizacja nieruchomości dodatkowo podnosi ceny wynajmu i czynszu, przez co trzecie miejsca tracą możliwość oferowania niskich cen, bez których regularność wizyt jest zagrożona.

Podsumowanie

Jak starano się przedstawić w niniejszym rozdziale, finansjalizacja gospodarki, szczególnie gospodarki lokalnej, ma silny negatywny wpływ na funkcjonowanie tzw. trzecich miejsc i „wypłukuje” je z funkcji budowania lokalnego kapitału społecznego.

Kapitał społeczny to zbiór pozytywnych relacji występujących pomiędzy członkami społeczności, które prowadzą do wytworzenia się wśród nich wysokiego poziomu zaufania, spójnego zestawu respektowanych norm oraz gęstej sieci wzajemnych powiązań. Wysoki poziom kapitału społecznego znacznie ułatwia organizację życia wspólnego, ponieważ mieszkańcy wykazują dużo większą skłonność do podjęcia wspólnych przedsięwzięć, oraz obniża koszty funkcjonowania społeczności,

np. poprzez zwiększone szanse na sukces inicjatyw ekonomii współdzielenia. Sztompka wyróżnia indywidualne i kolektywne korzyści z występowania kapitału społecznego¹⁴. Wśród indywidualnych za istotne uznaje przede wszystkim dostęp do sieci wsparcia i jej: wiedzy, informacji, doświadczenia, rekomendacji, władzy, wpływów, prestiżu oraz zmniejszone koszty pozyskiwania kapitału finansowego lub wsparcia materialnego i usługowego. Wśród kolektywnych zwraca uwagę na łatwiejsze powstawanie tożsamości społecznej, kooperacji, mobilizacji oddolnej, innowacyjności oraz podnoszenie efektywności działań i konkurencyjności.

Również Putnam¹⁵ wskazuje na kluczowy wpływ zaangażowania obywatelskiego, a szerzej: aktywizacji mieszkańców. Na przykładzie wzrostu i załamania popularności osiedlowych lig gry w kręgle opisuje on, jak uczestnictwo w niekomercyjnych strukturach oferujących aktywności czasu wolnego buduje poczucie przynależności, odczuwane zadowolenie z życia oraz dobrostan i dobrobyt mieszkańców.

Bibliografia

- Arystoteles, *Polityka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- Dowbor L., *O społeczną funkcję ekonomii*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2023.
- Farha L., UN Human Rights Council, *Report of the Special Rapporteur on Adequate Housing as a Component of the Right to an Adequate Standard of Living, and on the Right to Non-Discrimination in This Context*, A/HRC/34/51, 18.01.2017.
- Garreau J., *Edge City: Life on the New Frontier*, Doubleday, New York 1991.
- Hamnett C., *The Blind Men and the Elephant: the Explanation of Gentrification*, "Transactions of the Institute of British Geographers" 1991, vol. 16, no. 2, s. 173–189.
- Harvey D., *The Urbanization of Capital. Studies in History and Theory of Capitalist Urbanization*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore 1985.
- Jameson F., *The Brick and the Balloon: Architecture, Idealism and Land Speculation*, "New Left Review" 1998, no. 228.
- Kubicki P., *Wynajdywanie miejskości. Polska kwestia miejska z perspektywy długiego trwania*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2016.
- Lorens P., Mironowicz I. (red.), *Wybrane teorie współczesnej urbanistyki*, Akapit DTP, Gdańsk 2013.
- Majer A., *Socjologia i przestrzeń miejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

¹⁴ P. Sztompka, *op.cit.*, s. 299–315.

¹⁵ R. Putnam, *op.cit.*

- Oldenburg R., *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and how They Get You Through the Day*, Paragon House, Saint Paul 1989.
- Oldenburg R. (Ed.), *Celebrating the Third Place. Inspiring Stories about the „Great Good Places” at the Heart of Our Communities*, Marlowe & Company, New York 2001.
- Putman R.D., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000.
- Soules M., *Icebergs, Zombies and the Ultra Thin. Architecture and Capitalism in the Twenty-First Century*, Princeton Architectural Press, New York 2021.
- Sztompka P., *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2016.
- Trutkowski C. (red.), *Kapitał obywatelski społeczności lokalnych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2024.

Społecznie odpowiedzialne działania wobec pracowników na przykładzie wybranych polskich banków

Wprowadzenie

Od lat rośnie zapotrzebowanie różnych grup interesariuszy na informacje o społecznie odpowiedzialnych działaniach organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się na podejmowanie tych działań w odpowiedzi na oczekiwania otoczenia i konieczność budowania długofalowych relacji, oraz wpływ tych działań na wartość organizacji, ich potencjalną przewagę konkurencyjną, czy wydajność pracy. Są one też traktowane jako potencjalne źródło innowacji¹.

Oddzielną grupę stanowią badania skupione na działaniach skierowanych do pracowników, jako szczególnej grupy interesariuszy. Wskazuje się, że polityka realizowana w tym zakresie pozwala na przyciągnięcie potencjalnych pracowników, kształtowanie ich pozytywnych zachowań, motywację (szczególnie tę wewnętrzną) i zaangażowanie, wydajność pracy, a także kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej, co w konsekwencji sprzyja zatrzymywaniu pracowników w firmie i przekłada się na wyższą wartość dla interesariuszy². Jednocześnie zagrożenia

¹ M. Finger, M. Rosenboim, *Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy*, "Sustainability" 2022, vol. 14, 13917. DOI: 10.3390/su142113917; E. Kulej-Dudek, D. Dudek, *Good Practices of Corporate Social Responsibility of Polish Enterprises in the Aspect of ESG*, "Procedia Computer Science" 2024, vol. 246, s. 5234–5243; R. Nidumolou, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami, *Why Sustainability in Now Key Driver of Innovation*, "Harvard Business Review" 2009, vol. 2, s. 30–37. DOI: 10.1109/EMR.2013.6601104.

² L. Gillain, E. Gilles, *How do ESG Initiatives Affect the Motivation of Employees in Financial Companies?*, 2004, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, prom. Y. De Rongé, <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:45792>; C.C. Lee, J.L. Luppi, T. Simmons, B.T. Tran, R.Q. Zhang, *Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: a Study of Generational Differences*, "Journal of Business and Management" 2023, vol. 29(1), s. 1–22. DOI: 10.6347/JBM.202307_29(1).0001; C. Lee, S. Park, *Impact of ESG on Employees' Intrinsic Motivation across Generations*, "Korea Review of International Studies" 2023, vol. 16(50), s. 97–119; L. Liu, N. Nemoto, *Environmental, Social and Governance (ESG)*

pracownicze to obszar zwykle najobszerniej omawiany w raportach niefinansowych polskich spółek giełdowych³.

Przykłady dobrych praktyk najskuteczniejszych spółek wskazują na oryginalność i świadome wiązanie działań skierowanych do pracowników z budowaniem przewagi konkurencyjnej. Te najlepsze firmy wykazują się dojrzałością nie tylko od strony etycznej, ale również wartości ekonomicznej. Doskonalenie działań przejawia się w ich profesjonalizacji według zasady: planowanie, pomiar, efektywność. Następuje więc rozwój: od działań przypadkowych i chaotycznych do działań strategicznych, zaplanowanych, regularnie mierzonych i porównywanych w czasie, o wysokiej efektywności ekonomicznej oraz dużym potencjale wprowadzania zmian społecznych i standardów prowadzenia biznesu. Wyrażenie przenosi to akcent z dobrostanu firmy na dobrostan całego jej systemu ekonomiczno-społecznego⁴.

Nawet pobieżna analiza badań nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i ich podejściem do idei zrównoważonego rozwoju prowokuje do zadania pytań o to, jak wygląda dojrzałość CSR w odniesieniu do zagadnień pracowniczych, jakie są najważniejsze polityki wdrażane przez firmy i jak pozwala to kształtować wspólnotę w ramach organizacji.

1. Działania społecznie odpowiedzialne w obszarze pracowniczym w świetle badań literaturowych

Analiza bazy Scopus według słów kluczowych „CSR” i „pracownicy” wskazuje, że na przestrzeni ostatnich 10 lat powstało 378 tekstów. Liczba publikacji znacząco rosła po 2016 r., przy czym można zauważyć skokową zmianę w 2021 r. (zob. rysunek 1). Tę ostatnią można tłumaczyć pandemią, jako istotnym czynnikiem wpływającym na postawy i zachowania pracowników, a w konsekwencji zwiększającym poczucie odpowiedzialności pracodawców. Gwałtowne zmiany spowodowały szereg pytań i otworzyły nowe obszary badań. Postępujące procesy

Evaluation and Organizational Attractiveness to Prospective Employees: Evidence From Japan, „Journal of Accounting and Finance” 2021, vol. 21(4), s. 14–29.

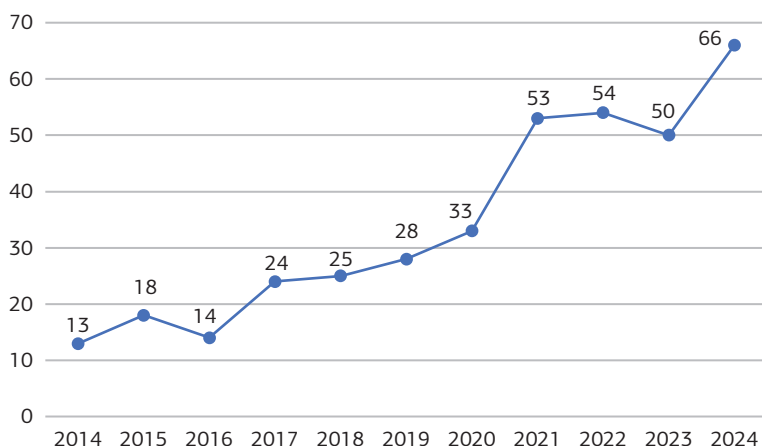
³ G. Aniszewska-Banaś, R. Mrówka, *Core Values as Meaningful Element of Successful CSR Practices – The Example of Polish Listed Companies*, w: *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact*, K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (Eds.), Routledge, New York 2022, s. 43–53. DOI: 10.4324/9781003270768-5.

⁴ M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: The Link between the Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 12, s. 78–93; L. Lauesen, *CSR Maturity and Motivation in the Water Sector*, „Social Responsibility Journal” 2016, vol. 12(3), s. 506–522. DOI: 10.1108/SRJ-05-2015-0063.

digitalizacji także mogą przyczyniać się do zwiększania obaw i niepewności, co zachęca do podejmowania kolejnych społecznie odpowiedzialnych działań organizacji pomagających chronić zatrudnionych. Zwiększa się także wrażliwość i zainteresowanie badawcze nowym trendem i jego wpływem na biznes.

Warto przy okazji nadmienić, że 92% wyżej wymienionych publikacji stanowią artykuły w czasopiśmie (84%) i referaty konferencyjne (8%).

Rysunek 1. Liczba publikacji nt. CSR i pracowników w latach 2014–2024



Źródło: opracowanie na podstawie Scopus, <https://www.scopus.com/results/> (dostęp: 2.01.2025).

Co ciekawe, publikacje te rozkładają się głównie między kraje azjatyckie (na czele z Chinami – 66 publikacji) oraz krąg anglosaski (z liderem USA – 60).

Można wyróżnić kilka wątków w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością w obszarze pracowniczym. Najwięcej badań skupia się na zależności między praktykami CSR a zaangażowaniem, motywacją i upodmiotawianiem pracowników. Badacze wskazują na sprzężenie zwrotne między tymi zjawiskami. Z jednej strony zaangażowanie w pracę jest ważnym mechanizmem wpływającym na sposób postrzegania CSR przez podwładnych. Co więcej, ujawniają one, że wewnętrzna motywacja wzmacnia pozytywne efekty postrzegania i chęć zaangażowania się w działania CSR. To zaś ma wpływ zarówno na wyniki indywidualne (i np. kreatywność podwładnych), jak i organizacyjne. Z drugiej strony, zaangażowanie w CSR buduje poczucie przynależności i sensu, a to ma wpływ na poziom motywacji⁵.

⁵ S. Agarwal, Y. Yadav, A. Acharya, *Impact of CSR-Driven Internal Employee Motivation on Cordiality of Employee Relations*, "Springer Proceedings in Business and Economics" 2015, vol. III, s. 315–325. DOI: 10.1007/978-81-322-1979-8_25; J. Cook, J. Burchell, H. Thiery, T. Roy, *I'm Not Doing It for the Company. Examining Employee Volunteering through the Employees Eyes*, "Nonprofit and Voluntary Sector

Niebagatelną rolę pełni tu także komunikacja CSR. Wzmacnia ona więzi psychologiczne między pracownikami a ich organizacją. Pozytywny przekaz, także na temat wkładu organizacji w społeczeństwo, tworzy wizerunek, który wzmacnia identyfikację, wywołuje pozytywne nastawienie w grupie i zachęca do obrony organizacji przed potencjalną krytyką. Zaangażowanie pracowników w CSR może wzmocnić ich dumę i identyfikację organizacyjną⁶. Stąd już tylko krok do wykorzystania społecznej odpowiedzialności w budowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej, co wiąże się z drugim ważnym wątkiem badań.

W wielu publikacjach pojawia się wątek kultury jako czynnika wpływającego na podejście do działań organizacyjnych, w tym kwestii społecznej odpowiedzialności, i wiążącego je z wynikami⁷. Z jednej strony wskazuje się na niebagatelną rolę kultur nacji, z drugiej – kultury organizacyjnej. Wartości kulturowe mogą ułatwić szybsze uczenie się i rozumienie sensu CSR dzięki priorytetyzacji działań i byciu filtrem dla wyborów organizacyjnych. Przyjęcie strategicznej CSR nie tylko prowadzi zatem do pożądaných wyników w tym obszarze, ale także wiąże się z lepszym dopasowaniem społecznej odpowiedzialności i wartości kultury⁸. Istotnym wzmocnieniem dla wyników CSR jest także dominujący styl przywództwa. Wskazuje się na charyzmę menedżerów, która ma pozytywny wpływ zwłaszcza

Quarterly” 2023, vol. 52(4), s. 1006–1028. DOI: 10.1177/08997640221114309; N. Elemers, D. De Gilders, *The Moral Organization*, Springer, Cham 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-84175-1; L. Gillain, E. Gilles, *op.cit.*; Y.-C. Hsieh, J. Weng, N.T. Pham, L.-H. Yi, *What Drives Employees to Participate in Corporate Social Responsibility? A Personal Characteristics – CSR Capacity – Organizational Reinforcing Model of Employees’ Motivation for Voluntary CSR Activities*, “International Journal of Human Resource Management” 2022, vol. 33, no. 18, s. 3703–3735. DOI: 10.1080/09585192.2021.1967422; S.H. Oh, W.M. Hur, H. Kim, *Employee Creativity in Socially Responsible Companies: Moderating Effects of Intrinsic and Prosocial Motivation*, “Current Psychology” 2023, vol. 42(21), s. 18178–18196. DOI: 10.1007/s12144-022-02852-2; S. Preetha, S. Ramaswamy, *Intrinsic Motivation of the Employee. The Cornerstone of a Genuine and Committed CSR*, “International Journal of Economic Research” 2017, vol. 14(6), s. 15–27.

⁶ K. Miller, *Employee Sensemaking of CSR: On Micro-Discourses of Corporate Social Responsibility*, “Corporate Communications” 2023, vol. 28(3), s. 469–488. DOI: 10.1108/CCIJ-07-2022-0075; T. Roy, “We Do Care”: the Effects of Perceived CSR on Employee Identification – Empirical Findings From a Developing Country, “Society and Business Review” 2024, vol. 19(1), s. 72–96. DOI: 10.1108/SBR-06-2021-0091.

⁷ A. Christofi, V. Christofi, S. Sisaye, *Corporate Sustainability: Historical Development and Reporting Practices*, “Management Research Review” 2012, vol. 35(2), s. 157–172. DOI: 10.1108/01409171211195170; G.R. Jones, J.M. George, *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*, “Academy of Management Review” 1998, vol. 23(3), s. 531–546. DOI: 10.2307/259293.

⁸ G. Aniszewska, *Cultural Background in CSR Communication*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 423, s. 23–34; M. Huang, M. Li, C. Huang, *Confucianism Culture and Green Innovation: Evidence from Chinese Industrial Firms*, “Corporate social responsibility and environmental management” 2024, vol. 31(5), s. 4862–4877. DOI: 10.1002/csr.2840; S. Pandey, S. Sinha, P. Rishi, *Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability Linkages with Employees’ Perceptions and Competence-Mediating Role of CSR Culture*, “Journal of Human Values” 2024, vol. 30(3), s. 294–310. DOI: 10.1177/09716858241255505; A. Poddar, *Exploring Leadership and Organizational Culture’s Impact on CSR Performance through Organizational Behavior*, “Corporate Governance and Organizational Behavior Review” 2023, vol. 7(4), s. 313–325. DOI: 10.22495/cgobrv7i4sip9.

w otoczeniu niepewnym, i na przywództwo transformacyjne, które kształtuje pożądane postawy i jest elementem etycznej kultury organizacyjnej⁹.

Część badaczy widzi związek między CSR w obszarze pracowniczym a kulturą także w kwestiach dbania o dobrostan pracowników. W badaniach brytyjskich nie zaobserwowano bezpośredniego związku między CSR a wynikami dobrostanu. Jednym z istotnych katalizatorów w tym procesie była jednak kultura. Oznacza to, że CSR związane z pracownikami niekoniecznie poprawiają dobrostan pracowników, jeśli nie uwzględnia się interakcji między m.in. pracą a kulturą¹⁰.

W ostatnich latach wskazuje się także na cyfryzację jako czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników w działania społecznie odpowiedzialne. Wyniki badań prowadzonych w sektorze bankowym wskazują na bezpośrednią korelację między cyfryzacją a zaangażowaniem pracowników w CSR. Korelacja ta jest jednocześnie zależna od sposobu zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i zaspokojenia potrzeby autonomii pracowników w miejscu pracy. Polityka personalna i praktyki HRM stanowią zatem istotne narzędzie wzmacniające efekty CSR¹¹.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie najważniejszych praktyk w zakresie CSR i wskazuje na kluczowe czynniki zwiększające prawdopodobieństwo trwałego sukcesu działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze pracowniczym, tj. komunikację, motywowanie i upodmiotawianie, przywództwo, praktyki HRM oraz wartości kulturowe.

2. Dobre praktyki i dostosowanie do wymogów otoczenia

Poniżej przedstawiono analizę najciekawszych praktyk dziesięciu wybranych polskich banków notowanych na giełdzie w oparciu o ich raporty niefinansowe sporządzane w latach 2021–2024 (z działalności w latach 2020–2023). Jest

⁹ B.R. Agle, N.J. Nagarajan, J.A. Sonnenfeld, D. Srinivasan, *Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma*, "Academy of Management Journal" 2006, vol. 49, no. 1, s. 161–174. DOI: 10.5465/amj.2006.20785800; K.S. Groves, M.A. LaRocca, *An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 103, no. 4, s. 511–528. DOI: 10.1007/s10551-011-0877-y; D.A. Waldman, R.M. Balven, *Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions*, "Academy of Management Perspectives" 2015, vol. 28(3), s. 224–234. DOI: 10.5465/amp.2014.0016.

¹⁰ E. Bolt, S. Homer, *Employee Corporate Social Responsibility and Well-Being: the Role of Work, Family and Culture Spillover*, "Employee Relations" 2024, vol. 46(2), s. 287–308. DOI: 10.1108/ER-02-2023-0097.

¹¹ M. Zeshan, S. Rasool, R. Cerchione, P. Centobelli, Morelli, *The Impact of Digitalization on CSR Commitment: The Role of Human Resource Management System and Employee Autonomy*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2024, s. 1–13. DOI: 10.1002/csr.3021.

to okres pandemii i popandemiczny, który stanowił wyzwanie, w ramach którego przebudowywano sposób myślenia o prowadzeniu biznesu i traktowaniu własnych pracowników. Był to też okres przyspieszonego uczenia się i odpowiadania na oczekiwania społeczne.

Jednocześnie, sektor bankowy jest postrzegany jako jeden z bardziej dojrzałych pod względem realizacji działań CSR. Nie jest też sektorem, w którym działania te mogłyby być traktowane jako element zabezpieczania się na wypadek ewentualnych kryzysów i wypadków poważnie zagrażających wizerunkowi. Ryzyko takich zdarzeń jest nieporównywalnie mniejsze niż np. w branży energetycznej, paliwowej lub chemicznej. W poniższej analizie uwzględniono następujące banki: Alior, BNP Paribas, BOŚ, Citi Handlowy, Getin Noble Bank, MBank, Millennium, Pekao SA, PKO BP, Santander.

Standardem w działaniach badanych banków jest zarządzanie obszarem pracowniczym w oparciu o kodeks postępowania lub kodeks etyczny, często wspierany opracowaną polityką antymobbingową i/lub polityką zarządzania różnorodnością, czym banki wpisują się w najważniejsze trendy w otoczeniu (m.in. Citi został uznany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu za jednego z najbardziej zaawansowanych pracodawców w zarządzaniu różnorodnością w Polsce w 2021 r., Alior Bank uzyskał tytuł Top Employer oraz Friendly Workplace za 2023 r., Pekao – Friendly Workplace w 2022 r., a Millenium – Solidny Pracodawca Roku w 2023 r.).

Banki starają się przeciwdziałać dyskryminacji i budować kulturę inkluzywności, czemu służą m.in. działania na rzecz kobiet. Getin Noble Bank zwracał także uwagę na procedury whistleblowingu, umożliwiające rozwijanie etycznej kultury organizacyjnej. Niestety w tym czasie bank ograniczył liczbę oddziałów bankowych, poziom zatrudnienia, a 2020 r. był dla niego trudny także ze względu na konflikt głównego właściciela ze środowiskami rządzącymi. Dalsza historia banku i postawienie go w stan upadłości uniemożliwiły dalszą analizę działań CSR.

W pozostałych bankach standardem były także szkolenia z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji, zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością (choć często bez wskazania w raportach, na jakich stanowiskach są oni zatrudnieni), dbanie o równowagę wynagrodzeń i awansów stanowiskowych kobiet i mężczyzn, jak również liczby godzin szkoleniowych (ze względu na płeć i stanowisko). Równocześnie dbano o pozyskanie opinii zatrudnionych na temat działań pracodawcy. Transparentność działań przejawiała się także w przygotowywanych planach sukcesji – zwłaszcza w obszarach związanych z bezpieczeństwem banków, rozwojem talentów i kształtowaniem ścieżek karier.

Społeczna odpowiedzialność została zatem wpisana w politykę i procedury banków. Konkretnie działania CSR bezpośrednio wynikają z misji i wartości

kulturowych, a także do nich nawiązują. Połączenie kultury i praktyki CSR stało się standardem.

Równocześnie daje się wymienić inicjatywy stanowiące przejaw troski o pracowników, tworzenie przyjaznych warunków pracy i chęć budowania etycznej kultury organizacyjnej. Składa się na nie dbanie o zdrowie i dobrostan, umożliwianie rozwoju i podnoszenia kwalifikacji oraz wszelkie działania upodmiotawiające i integrujące pracowników.

Działania podejmowane na rzecz pracowników w okresie pandemii obejmowały regularne porady online specjalistów: psychologów, dietetyków, trenerów sportowych i mentalnych. W przypadku BNP Paribas na uwagę zasługuje program *corporate wellness* „DOBRZE”. Pracownicy mieli dzięki niemu możliwość wzięcia udziału w codziennych zajęciach na Webex „Wstań od biurka” i „Wyciszenie przed snem”.

Hasło *work-life balance* było ważne nie tylko w czasie pandemii, ale stało się elementem wartości firmowych. W przypadku Alior Banku oznacza to łączenie pracy z edukacją, dbanie o dobrostan psychiczny, a także ułatwienie dostępu do opieki medycznej. W centralach banku organizowane są tzw. strefy zdrowia – wizyty i badania lekarskie, które można zrealizować w miejscu pracy. Ponadto pracownikom oferuje się dodatkowy dzień wolny na wykonanie badań profilaktycznych. Warto podkreślić, że opieka medyczna obejmuje nie tylko zatrudnionych w bankach, ale także ich rodziny.

W badanych bankach działają ponadto sekcje sportowe, często łączy się akcje charytatywne z aktywnością sportową (np. akcja Alior Banku „Chodźmy razem”). Te działania obejmują także tworzenie warunków sprzyjających aktywnemu stylowi życia. I tak, np. PKO BP przygotował w swoich oddziałach rowerownie.

Dbanie o zdrowy styl życia to także edukacja i próba wypracowania odpowiednich nawyków. W BOŚ działa program „Krótka przerwa” – edukujący pracowników w tym, co zrobić, żeby zmniejszyć liczbę spotkań i poprawić ich efektywność oraz jak wygospodarować czas na przerwę i doładować energię w trakcie dnia. W jego ramach m.in. zmieniono ustawienia Outlooka, skracając standardowy czas trwania spotkań, przygotowano materiały z najważniejszymi zasadami prowadzenia efektywnych spotkań, uruchomiono szkolenie e-learningowe na ten temat oraz zaproszono pracowników do grywalizacji: za każdy wdrożony „w życie” nawyk dotyczący efektywności spotkań pracownicy mogli zdobyć punkty, a zwycięzcy – nagrody. Ponadto bank, poza opieką psychologiczną, na miejscu uruchomił platformę well-beingową „Mindgram”.

Okres pandemii zmienił podejście do metod i warunków wykonywania działań. Banki postawiły na elastyczne warunki pracy i dość szybko przeszły do modelu

opartego na Agile (Alior, BOŚ, Citi, PKO BP, BNP Paribas). Ciekawym przykładem była pilotażowa realizacja projektu Flexidesk w PKO BP (praca rotacyjna i zdalna oraz dostosowanie powierzchni biurowej do elastycznego modelu pracy). Wiązało się to z zapewnieniem stosownego wyposażenia informatycznego.

Ostatnie lata pozwalają bankom na rozwijanie elastyczności dzięki zwinnym technologiom. Alior uruchomił np. dostęp do platformy benefitowej oraz zdigitalizował procedury HRM, co znacznie przyspiesza reagowanie na potrzeby zatrudnionych, a także pozwala na większe zindywidualizowanie działań, np. w sferze szkoleń, planowania ścieżek karier czy oferowania nagród.

Podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie kompetencji odbywa się na ogół w sposób systemowy. Banki uruchamiają platformy i aplikacje z dostępem do materiałów z różnych dziedzin, promując kulturę ciągłego uczenia się i podnoszenia umiejętności przywódczych (np. Alior Bank – Alior Uniwersytet, BOŚ, Citi, MBank – Akademię MBanku, Millenium – Youniversity, M#Liders).

Okres popandemiczny wymagał podjęcia działań integrujących pracowników i ich rodziny. Stąd niezwykle ważne były wszelkie przedsięwzięcia pozwalające na budowanie wspólnoty, promowanie pozytywnych wartości i zachowań. W wielu bankach w kalendarz wydarzeń na stałe wpisały się pikniki rodzinne czy dni otwarte dla rodzin.

Do ciekawszych inicjatyw należy Dzień Doceniania Pracownika w Banku Ochrony Środowiska, gdzie z tej okazji stworzono specjalne naklejki online. Zachęcano pracowników, aby za ich pomocą doceniać kolegów i koleżanki. Naklejki nawiązywały do wartości BOŚ. Podobnemu celowi służy także program nagród pracowniczych „Impakt” w banku Millenium. Pozwala on pracownikom docenić swoich kolegów.

BOŚ zorganizował także akcję fotograficzną dla pracowników – każdy mógł zaproponować zdjęcie na wygaszacz, które nawiązywało do wakacyjnych wido-ków. Na zdjęciu musiały być polskie pejzaże (jeziora, góry, morze, lasy itp.), które wywoływały skojarzenia z ekologią oraz pokazywały innym, jakie miejsca warto odwiedzić podczas wakacji.

Integracji i kształtowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej służy także system komunikacji w firmie, wspieranie efektywnego przepływu informacji – także o osiągnięciach współpracowników – intranetem. Można też, jak w przypadku Alior Banku, upraszczać komunikację. Program ma na celu lepsze dotarcie do klientów, ale równocześnie wyrabia nawyk prostego i precyzyjnego przekazywania informacji. To zaś kształtuje język korporacyjny i jest artefaktem kultury.

Oddzielnym działaniem integrującym i promującym pozytywne wartości jest wolontariat pracowniczy. W większości banków promuje się tę formę działań zatrudnionych. W niektórych (np. Alior, BNP Paribas) jest zasadą, że każdemu

pracownikowi przysługują w ciągu roku dodatkowe dni wolne na działania wolontariackie (w liczbie dwóch). Pracownicy mogą zaangażować się w wolontariat indywidualny, pracując na rzecz wybranej przez siebie organizacji społecznej lub w Aliorze – biorąc udział jako edukatorzy w programie „Bankowcy dla Edukacji Finansowej Młodzieży BAKCYL”.

Działania CSR w obszarze pracowniczym podejmowane przez badane banki wpisują się rekomendacje zawarte w literaturze przedmiotu. Dbają one o zindywidualizowane motywowanie, upodmiotawianie, rozwijanie umiejętności przywódczych i promowanie etycznych zachowań.

Podsumowanie

Porter i Kramer¹² sugerowali łączenie działań społecznie odpowiedzialnych z celami biznesowymi i wpisywanie ich w strategię przedsiębiorstwa. W działaniach skierowanych do pracowników w większym stopniu trzeba uwzględnić kulturę organizacyjną. Z jednej strony CSR może być traktowane jako jej artefakt i sposób komunikowania najważniejszych wartości. Pozwala to budować poczucie przynależności, tożsamości i integracji z firmą. Równocześnie przekłada się na wyróżniający wizerunek w otoczeniu – także wizerunek dobrego pracodawcy. To zaś stanowi o atrakcyjności organizacji i pozwala przyciągać talenty. Z drugiej strony, to etyczna kultura pozwala włączać pracowników w działania wykraczające poza własne „ja”, otwierać się na innych i budować długofalowe relacje. W sposób mniej formalny kształtuje się zaangażowanie bez obaw i podejrzeń.

Te dwustronne zależności wymagają przede wszystkim wzajemnego zrozumienia – stąd badanie opinii zatrudnionych i poszukiwanie informacji zwrotnej. Ponadto, muszą być oparte na ciągłym dialogu i partnerstwie. Podstawą zaś jest otwarta komunikacja, zindywidualizowane podejście do pracownika i transparentność często wpisana w kodeksy i procedury.

Okres pandemii paradoksalnie spowodował zmiany w podejściu, większą otwartość i elastyczność w organizacji warunków pracy. Wiele inicjatyw podjętych w reakcji na skutki lockdownu wpisały się w standardy działania organizacji. Kolejnym wyzwaniem wydaje się być digitalizacja. Jak deklarują badane banki, cyfrowe rozwiązania umożliwiają lepsze dotarcie do pracowników, szybsze reagowanie na ich potrzeby i personalizację działań. Jednocześnie jednak tworzy to zupełnie nowe środowisko pracy, bazujące na nowych regułach. Może też być

¹² M. Porter, M. Kramer, *op.cit.*

postrzegane jako anonimowe, mechanistyczne i zbyt wystandaryzowane. Oznacza to, że zrozumienie i dostosowanie się do nowych zasad będzie wymagało wrażliwości i wsparcia pracodawcy.

Bibliografia

- Agarwal S., Yadav Y., Acharia A., *Impact of CSR-Driven Internal Employee Motivation on Cordiality of Employee Relations*, "Springer Proceedings in Business and Economics" 2015, vol. 111, s. 315–325. DOI: 10.1007/978-81-322-1979-8_25.
- Agle B.R., Nagarajan N.J., Sonnenfeld J.A., Srinivasan D., *Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma*, "Academy of Management Journal" 2006, vol. 49, no. 1, s. 161–174. DOI: 10.5465/amj.2006.20785800.
- Aniszewska G., *Cultural Background in CSR Communication*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 423, s. 23–34.
- Aniszewska-Banaś G., Mrówka R., *Core Values as Meaningful Element of Successful CSR Practices – the Example of Polish Listed Companies*, w: *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact*, K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (Eds.), Routledge, New York 2022, s. 43–53. DOI: 10.4324/9781003270768-5.
- Bolt E., Homer S., *Employee Corporate Social Responsibility and Well-Being: The Role of Work, Family and Culture Spillover*, "Employee Relations" 2024, vol. 46(2), s. 287–308. DOI: 10.1108/ER-02-2023-0097.
- Christofi A., Christofi V., Sisaye S., *Corporate Sustainability: Historical Development and Reporting Practices*, "Management Research Review" 2012, vol. 35(2), s. 157–172. DOI: 10.1108/01409171211195170.
- Cook J., Burchell J., Thierry H., Roy T., *I'm Not Doing it for the Company. Examining Employee Volunteering through the Employees Eyes*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2023, vol. 52(4), s. 1006–1028. DOI: 10.1177/08997640221114309.
- Elemers N., De Gilders D., *The Moral Organization*, Springer, Cham 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-84175-1.
- Finger M., Rosenboim M., *Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy*, "Sustainability" 2022, vol. 14, 13917. DOI: 10.3390/su142113917.
- Gillain L., Gilles E., *How Do ESG Initiatives Affect the Motivation of Employees in Financial Companies?*, 2024, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, prom. Y. De Rongé, <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:45792> (dostęp: 2.01.2025).
- Groves K.S., LaRocca M.A., *An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 103, no. 4, s. 511–528. DOI: 10.1007/s10551-011-0877-y.

- Hsieh Y.C., Weng J., Pham N.T., Yi L.H., *What Drives Employees to Participate in Corporate Social Responsibility? A Personal Characteristics – CSR Capacity – Organizational Reinforcing Model of Employees' Motivation for Voluntary CSR Activities*, "International Journal of Human Resource Management" 2022, vol. 33, no. 18, s. 3703–3735. DOI: 10.1080/09585192.2021.1967422.
- Huang M., Li M., Huang C., *Confucianism Culture and Green Innovation: Evidence from Chinese Industrial Firms*, "Corporate social responsibility and environmental management" 2024, vol. 31(5), s. 4862–4877. DOI: 10.1002/csr.2840.
- Jones G.R., George J.M., *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23(3), s. 531–546. DOI: 10.2307/259293.
- Kulej-Dudek E., Dudek D., *Good Practices of Corporate Social Responsibility of Polish Enterprises in the Aspect of ESG*, "Procedia Computer Science" 2024, vol. 246, s. 5234–5243.
- Lauesen L., *CSR Maturity and Motivation in the Water Sector*, "Social Responsibility Journal" 2016, vol. 12(3), s. 506–522. DOI: 10.1108/SRJ-05-2015-0063.
- Lee C.C., Luppi J.L., Simmons T., Tran B.T., Zhang R.Q., *Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences*, "Journal of Business and Management" 2023, vol. 29(1), s. 1–22. DOI: 10.6347/JBM.202307_29(1).0001.
- Lee C., Park S., *Impact of ESG on Employees' Intrinsic Motivation Across Generations*, "Korea Review of International Studies" 2023, vol. 16(50), s. 97–119.
- Liu L., Nemoto N., *Environmental, Social and Governance (ESG) Evaluation and Organizational Attractiveness to Prospective Employees: Evidence From Japan*, "Journal of Accounting and Finance" 2021, vol. 21(4), s. 14–29.
- Miller K., *Employee Sensemaking of CSR: On Micro-Discourses of Corporate Social Responsibility*, "Corporate Communications" 2021, vol. 28(3), s. 469–488. DOI: 10.1108/CCIJ-07-2022-0075.
- Nidumolou R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why Sustainability is Now Key Driver of Innovation*, "Harvard Business Review" 2009, vol. 2, s. 30–37. DOI: 10.1109/EMR.2013.6601104.
- Oh S.H., Hur W.M., Kim H., *Employee Creativity in Socially Responsible Companies: Moderating Effects of Intrinsic and Prosocial Motivation*, "Current Psychology" 2023, vol. 42(21), s. 18178–18196. DOI: 10.1007/s12144-022-02852-2.
- Pandey S., Sinha S., Rishi P., *Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability Linkages with Employees' Perceptions and Competence-Mediating Role of CSR Culture*, "Journal of Human Values" 2024, vol. 30(3), s. 294–310. DOI: 10.1177/09716858241255505.
- Poddar A., *Exploring Leadership and Organizational Culture's Impact on CSR Performance through Organizational Behavior*, "Corporate Governance and Organizational Behavior Review" 2024, vol. 7(4), s. 313–325. DOI: 10.22495/cgobrv7i4sip9.
- Porter M., Kramer M., *Strategy and Society: The Link between the Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 12, s. 78–93.

- Preetha S., Ramaswamy S., *Intrinsic Motivation of the Employee. The Cornerstone of a Genuine and Committed CSR*, "International Journal of Economic Research" 2017, vol. 14(6), s. 15–27.
- Roy T., "We Do Care": *The Effects of Perceived CSR on Employee Identification – Empirical Findings from a Developing Country*, "Society and Business Review" 2024, vol. 19(1), s. 72–96. DOI: 10.1108/SBR-06-2021-0091.
- Scopus, <https://www.scopus.com/results> (dostęp: 2.01.2025).
- Waldman D.A., Balven R.M., *Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research Directions*, "Academy of Management Perspectives" 2015, vol. 28(3), s. 224–234. DOI: 10.5465/amp.2014.0016.
- Zeshan M., Rasool S., Cerchione R., Centobelli P., Morelli M., *The Impact of Digitalization on CSR Commitment: The Role of Human Resource Management System and Employee Autonomy*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2024, s. 1–13. DOI: 10.1002/csr.3021.

Beata Batorowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-8217-0681>

Zaangażowanie sektora nauki w rozwój deep tech z uwzględnieniem polskich uwarunkowań

Wprowadzenie

Obecnie świat stoi przed coraz poważniejszymi wyzwaniami związanymi ze zmianami klimatycznymi, znacznie częściej występującymi klęskami żywiołowymi, wzrostem kosztów energii, pogłębiającymi się zjawiskami ubóstwa i głodu, czy nierównościami w dostępie do opieki zdrowotnej. Próbkę reakcji na te problemy podejmują firmy sektora deep tech. Pomimo iż pojęciem deep tech posługiwano się już w latach 60., traktując je jako każdą złożoną technologię¹, dopiero w 2015 r. Swati Chaturvedi, współtwórczyni i CEO firmy Propel (x), zaproponowała definicję tego pojęcia. Zgodnie z tym podejściem, koncentrując się na podmiotowym aspekcie deep tech nawiązującym do środowiska startupów, deep tech należy rozumieć jako przedsiębiorstwa założone w oparciu o odkrycia naukowe lub znaczące innowacje technologiczne².

W kolejnych latach nastąpiła ewolucja tego pojęcia w kierunku doprecyzowania definicji, jednak wskazuje się na brak jednolitej koncepcji definicji w przestrzeni akademickiej³. Często deep tech postrzega się z trzech różnych perspektyw: jako technologie (*deep technologies*) rozwijane w procesie prowadzonych prac

¹ TechTarget, *What Is Deep Tech?*, <https://www.techtarget.com/searchEnterpriseAI/definition/deep-tech> (dostęp: 20.12.2024).

² S. Chaturvedi, *So What Exactly Is 'Deep Technology'?*, <https://www.linkedin.com/pulse/so-what-exactly-deep-technology-swati-chaturvedi> (dostęp: 20.12.2024).

³ D. Meyer, F. Colonna, R. Meyer, *Success Factors of Deep Tech Incubators: A Qualitative Study*, "European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE" 2024, vol. 19, s. 508. DOI: 10.34190/ecie.19.1.2609.

badawczo-rozwojowych lub oferujące przełomowe innowacje o dużym potencjale komercjalizacji, jako firmy sektora deep tech oraz jako ekosystem deep tech⁴.

Najczęściej pojęcie deep tech można interpretować jako „kategorię organizacji skoncentrowanych na tworzeniu zaawansowanych technologicznych rozwiązań, które są odpowiedzią na skomplikowane wyzwania naukowe lub inżynieryjne”⁵. W ujęciu Europejskiego Instytutu Innowacji i Technologii *deep technology* (głęboka technologia) lub deep tech to klasyfikacja instytucji, organizacji lub firm typu startup, mających na celu dostarczanie zaawansowanych i przełomowych rozwiązań technologicznych dla istotnych wyzwań społecznych⁶. Cechą charakterystyczną jest konieczność prowadzenia wieloletnich prac badawczo-rozwojowych oraz potrzeba znaczących inwestycji kapitałowych przed osiągnięciem sukcesu komercyjnego. Opracowane w ten sposób innowacje charakteryzują się dużym stopniem wyjątkowości, których rozwiązania są trudne do skopiowania. Zamierzeniem startupów deep tech jest rozwiązywanie skomplikowanych wyzwań technologicznych, inżynieryjnych lub naukowych, przy jednoczesnym unikaniu kopiowania istniejących rozwiązań, a także tworzenie przełomowych rozwiązań technologicznych, które są trudne do odtworzenia⁷. Często postrzega się deep techy jako firmy prowadzone przez zespół wizjonerów z radykalnym pomysłem na innowację lub przedsiębiorców, którzy wierzą, że mogą opracowywać rozwiązania dużych problemów szybciej niż obecnie dostępne rozwiązania⁸. Przy czym deep techy nie są tradycyjnym biznesem przeniesionym do świata technologii, lecz oferują nowatorskie rozwiązania biznesowe i innowacje, często w postaci fizycznych produktów.

Współpraca polskiego sektora deep tech z jednostkami naukowo-badawczymi jest jednym z kluczowych elementów ekosystemu tego sektora. Identyfikacja wszystkich podmiotów wspierających rozwój innowacji w ramach sektora deep tech oraz wskazanie najważniejszych czynników budujących jego potencjał, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru naukowo-badawczego, stanowi istotny

⁴ A. Romasanta, G. Ahmadova, J.D. Wareham, L. Pujol Priego, *Deep Tech: Unveiling the Foundations*, “ESADE Working Papers Series” 2021, vol. 276, s. 4. DOI: 10.2139/ssrn.4009164.

⁵ M. Dominiak, M. Łukasiewicz, J. Łuć, N. Lelek, Y. Metalnikova, E. Rakoczy, M. Mądry, P. Marcinkowski, *Rynek start-upów w Polsce. Trendy Technologiczne*, raport przygotowany w Ministerstwie Rozwoju i Technologii na podstawie raportu badawczego opracowanego przez JP Weber Transformation Advisory Sp. z o.o., Warszawa 2024, s. 42.

⁶ The European Institute of Innovation and Technology, *EIT Deep Tech Talents for Europe Initiative (DTTI). EIT Deep Tech Definitions*, <https://www.eitdeeptechtalent.eu/the-initiative/what-is-deep-tech/> (dostęp: 20.12.2024), s. 4.

⁷ Polski Fundusz Rozwoju, *Co to jest deep tech?*, <https://startup.pfr.pl/artykul/co-jest-deep-tech> (dostęp: 20.12.2024).

⁸ A. de la Tour, M. Portincaso, *The Dawn of the Deep Tech Ecosystem*, <https://media-publications.bcg.com/BCG-The-Dawn-of-the-Deep-Tech-Ecosystem-Mar-2019.pdf> (dostęp: 20.12.2024), s. 22.

element determinujący wzrost innowacyjności oraz wpływający na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw deep tech. Jednocześnie zaobserwować można brak wystarczającej wiedzy dotyczącej stopnia i efektów współpracy między jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami sektora deep tech.

Zaprezentowany artykuł ma na celu odpowiedź na pytanie, jaka jest rola i zakres zaangażowania jednostek naukowo-badawczych w rozwój sektora deep tech, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału polskiego sektora nauki. Jednocześnie należy mieć na uwadze fakt, że przedstawione analizy nie wyczerpują tematu, który ze względu na swoją problematykę stanowi obszerny materiał badawczy. Analizę przeprowadzono w oparciu o przegląd literatury przedmiotu oraz dostępne dane, raporty i wyniki badań dotyczące sektora nauki i przedsiębiorstw działających w obszarze deep tech, w tym startupów.

1. Znaczenie sektora deep tech

Głównym celem przedsiębiorstw deep tech jest rozwiązywanie krytycznych problemów poprzez opracowanie i wdrożenie przełomowych innowacji, wspierając realizację celów zrównoważonego rozwoju oraz w istotny sposób wpływając na poprawę jakości życia na świecie. Rozwiązania dostarczane przez głębokie technologie i aplikacje są kluczowe dla rozwiązania złożonych globalnych wyzwań, z którymi zmagają się ludzkość⁹. Stanowią one wyzwania naukowe lub inżynierskie wymagające długotrwałych badań i rozwoju oraz dużych inwestycji kapitałowych przed pomyslną komercjalizacją, a także implementacji skomplikowanych modeli biznesowych¹⁰. Główne ryzyko związane jest z ryzykiem technicznym, natomiast ryzyko rynkowe jest często znacznie niższe ze względu na wyraźną potencjalną wartość rozwiązania dla społeczeństwa. Podstawowe problemy naukowe lub inżynierskie rozwiązywane przez firmy deep tech generują cenną własność intelektualną i są trudne do odtworzenia.

Sektor deep tech obejmuje szereg rozwiązań technologicznych, które często stanowią podstawy do jego segmentacji. Pomimo braku ujednoliconych koncepcji klasyfikacji deep tech, opierając się na podziale zaproponowanym przez Komisję Europejską można wskazać 15 obszarów deep tech¹¹:

⁹ The European Institute of Innovation and Technology, *op.cit.*

¹⁰ N. Harlé, P. Soussan, A. de la Tour, *What Deep-Tech Startups Want from Corporate Partners*, https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-What-Deep-Tech-Startups-Want-from-Corporate-Partners-Apr-2017_tcm9-150440.pdf (dostęp: 20.12.2024), s. 2.

¹¹ The European Institute of Innovation and Technology, *op.cit.*

- zaawansowane obliczenia/obliczenia kwantowe;
- zaawansowana produkcja;
- zaawansowane materiały;
- przemysł lotniczy, motoryzacyjny i teledetekcyjny;
- sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe, w tym Big Data;
- biotechnologia i nauki przyrodnicze;
- komunikacja i sieci, w tym 5G;
- cyberbezpieczeństwo i ochrona danych;
- elektronika i fotonika;
- Internet rzeczy, W3C, sieć semantyczna;
- robotyka;
- półprzewodniki (mikroprocesory);
- zrównoważona energia i czyste technologie;
- rzeczywistość wirtualna, rzeczywistość rozszerzona, *metaverse*;
- Web 3.0, w tym *blockchain*, rejestry rozproszone, niewymienialne tokeny (NFT).

Często przedsiębiorstwa sektora deep tech utożsamiane są ze startupami tworzącymi innowacyjne rozwiązania. Jednakże biorąc pod uwagę charakter innowacji czy poziom zaangażowania kapitału finansowego niezbędnego do rozwoju deep tech, znaczący wpływ na rozwój tego sektora mają duże firmy o ustabilizowanej pozycji na rynku oraz dysponujące odpowiednim potencjałem umożliwiającym rozwój innowacji opartych o nowe technologie. Przykładem mogą być firmy zaangażowane w rozwój innowacji w oparciu o sztuczną inteligencję, takie jak Amazon, Meta, Apple czy Microsoft, czy firmy reprezentujące inne sektory oferujące produkty fizyczne (*tangible products*), np. BASF, Tesla, Boston Dynamics.

Pomimo coraz bardziej dynamicznego rozwoju sektora deep tech, w dalszym ciągu brakuje szczegółowych informacji dotyczących m.in. liczby podmiotów zaangażowanych w rozwój przełomowych innowacji, poziomu zaawansowania technologicznego, współpracy poszczególnych podmiotów w ramach sektora czy źródeł finansowania deep tech. Pierwsza edycja mapy startupów deep tech państw Europy Środkowo-Wschodniej przygotowanej przez APER Ventures wskazuje na mocną pozycję Polski na tle pozostałych państw¹². Badania rynku startupów w Polsce wykazały, że spośród 258 startupów deep tech aż 155 było rozwijanych w Polsce, głównie w obszarze med-tech, bio-tech, space-tech i energetyka¹³. Przy czym w odniesieniu do wszystkich startupów działających w Polsce, których w 2023 r.

¹² <https://aperventures.com/central-europe-deeptech-startup-map-first-edition/> (dostęp: 22.12.2024).

¹³ M. Dominiak, M. Łukasiewicz, J. Łuć, N. Lelek, Y. Metalnikova, E. Rakoczy, M. Mądry, P. Marcinkowski, *op.cit.*, s. 24.

było ponad 3300¹⁴, deep techy stanowią nadal niewielki ułamek – ok. 3–5%. Deep techy rozwijają się głównie w dużych ośrodkach miejskich – w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie czy Trójmieście.

Jedną z immanentnych cech sektora deep tech jest konieczność współpracy z sektorem nauki. Innowacje przełomowe, oferujące nowatorskie rozwiązania dotychczas niedostępne na rynku, wymagają prowadzenia intensywnych prac badawczo-rozwojowych, często we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi oraz dostępu do infrastruktury badawczej. W tym zakresie wzrasta rola sektora nauki, który oprócz możliwości zapewnienia powyższych zasobów, zaangażowany jest w szereg innych działań wspierających rozwój nowych technologii, takich jak: kreowanie pomysłów na innowacje, wsparcie w pozyskaniu finansowania na wczesnych etapach rozwoju innowacji, wsparcie w rozwoju i wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań, zapewnienie dostępu do najnowszej wiedzy, wsparcie w procedurach związanych z ochroną własności intelektualnej, zapewnienie dostępu do wykwalifikowanych pracowników, zapewnienie mentoringu i szkoleń, organizacja działań promocyjno-informacyjnych¹⁵.

2. Rola jednostek naukowo-badawczych w rozwoju sektora deep tech

Uczelnie akademickie, instytuty badawcze oraz inne jednostki naukowe stanowią kluczowe podmioty wspierające rozwój sektora deep tech, zwłaszcza na początkowym etapie rozwoju technologii. Szczególną rolę należy przypisać uczelniom technicznym i ekonomicznym, które dysponują odpowiednim potencjałem umożliwiającym rozwój innowacji technologicznych oraz wypracowanie modeli biznesowych, w ramach których możliwa będzie komercjalizacja tych innowacji.

Polska posiada dość długą historię współpracy sektora nauki z przemysłem. Już w 1995 r. przy Politechnice Wrocławskiej powstało pierwsze centrum transferu technologii¹⁶, natomiast w 1998 r. powołany został Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii przy Uniwersytecie Warszawskim¹⁷, ukierunkowany głównie na komercjalizację wyników badań naukowych i rozwijanie innowacji. Baza Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce identyfikuje 279 instytucji

¹⁴ *Ibidem*, s. 6.

¹⁵ A. de la Tour, M. Portincaso, *op.cit.*, s. 29.

¹⁶ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, O WCTT, <https://wctt.pwr.edu.pl/o-nas/o-wctt/> (dostęp: 22.12.2024).

¹⁷ P. Dubel, *Ćwierć wieku transferu technologii na UW*, „Uniwersytet Warszawski. Pismo Uczelni” 2023, nr 3(108), s. 36–37.

otoczenia biznesu, funkcjonujących także przy dużych ośrodkach akademickich, w tym między innymi 51 centrów transferu technologii, 16 akademickich inkubatorów przedsiębiorczości czy 36 parków technologicznych¹⁸. Rola jednostek naukowo-badawczych wspierających rozwój technologii systematycznie wzrasta. Często ośrodki te łączą szereg funkcji, obejmujących między innymi¹⁹:

- realizację badań i analiz niezbędnych dla rozwoju nowych technologii,
- wsparcie w rozwoju innowacyjnych pomysłów,
- wsparcie w komercjalizacji i transferze technologii,
- budowanie kompetencji i know-how zespołów zaangażowanych w rozwój technologii i ich komercjalizację,
- wsparcie rozwoju młodych naukowców i pozostałej kadry naukowej,
- pozyskiwanie finansowania,
- koordynację projektów badawczych i wdrożeniowych,
- tworzenie środowiska łączącego różne podmioty zaangażowane w inkubację i transfer technologii,
- pomoc w ochronie własności intelektualnej,
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych.

Badania przeprowadzone przez Meyer, Colonnę i Meyer²⁰ wykazały, że sukces inkubatorów deep tech²¹ zależy od kilku czynników:

- a) powiązań z silnym ekosystemem, obejmującym jednostki naukowe zapewniające dostęp do wiedzy eksperckiej oraz do laboratoriów i wysokospecjalistycznego sprzętu;
- b) strategii w zakresie praw własności intelektualnej, umożliwiającej skuteczną ochronę innowacji oraz zapewniającej startupom przewagę konkurencyjną na rynku;
- c) odpowiedniej selekcji startupów, biorąc pod uwagę rozwijaną technologię i zaangażowany zespół;

¹⁸ Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, *Baza Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, <https://sooipp.org.pl/baza-osrodkow> (dostęp: 22.12.2024).

¹⁹ Analiza obejmująca polityki oraz instrumenty wsparcia wobec instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w wybranych krajach, <https://www.gov.pl/attachment/d8572f35-6c7c-40e7-a663-cd20398dd834> (dostęp: 28.11.2024), s. 27–33.

²⁰ D. Meyer, F. Colonna, R. Meyer, *op.cit.*, s. 511.

²¹ Inkubatory deep tech rozumiane są jako narzędzie rozwoju przedsiębiorczości dla start-upów, które rozwijają się w oparciu o znaczące i unikalne osiągnięcia naukowe lub inżynierskie z chronioną własnością intelektualną lub innowacje trudne do odtworzenia. Odpowiadają na niezaspokojone potrzeby rynku lub zakłócają istniejący rynek, wykorzystując głęboką technologię. Inkubatory zazwyczaj oferują mentoring, szkolenia, przestrzeń biurową i laboratoryjną, dostęp do sieci, dostęp do finansowania i wsparcia technicznego oraz są powiązane z uniwersytetem lub inną instytucją badawczą, w tym korporacjami. D. Meyer, F. Colonna, R. Meyer, *op.cit.*, s. 510.

d) indywidualnego podejścia do startupów poprzez zapewnienie technicznej i biznesowej wiedzy eksperckiej dopasowanej do potrzeb danego startupu.

Także badania przeprowadzone przez Boston Consulting Group (BCG) we współpracy z Hello Tomorrow wskazują na kluczową rolę jednostek akademickich dla przedsiębiorstw deep tech²². Jednostki te przede wszystkim zapewniają dostęp do wiedzy technicznej i eksperckiej (czynnik ten ważny był dla 39% badanych startupów), wspierają pozyskanie utalentowanych osób (29%) oraz umożliwiają dostęp do infrastruktury (18%). W Polsce akceleracja deep techów możliwa jest między innymi w ramach Programu akceleracyjnego Akces NCBR²³, Programu EIC Accelerator²⁴, Programu startupowego Hello Tomorrow²⁵ czy Akceleratora DIANA NATO²⁶.

Pomimo wzrastającego zaangażowania przedstawicieli środowiska naukowego w rozwój startupów, w Polsce tylko 7% z nich powstało jako spin-off z uczelni²⁷. Brak informacji na temat tworzenia spółek spin-off sektora deep tech nie pozwala na szczegółową ocenę tego zjawiska, jednak należy zakładać, że jest ono nadal w fazie wczesnego rozwoju. Stanowi to wyzwanie dla sektora nauki, który powinien podejmować działania w kierunku wzmocnienia działalności komercyjnej, szczególnie dla innowacji deep tech.

Jednostki naukowo-badawcze wykazują coraz większą świadomość konieczności ochrony praw własności intelektualnej dla rozwiązań innowacyjnych sektora deep tech. Obecnie w Europejskim Urzędzie Patentowym są zarejestrowane wnioski patentowe zgłoszone przez 51 polskich uczelni dotyczące innowacji sektora deep tech²⁸. Najwięcej wniosków dotyczy innowacji z obszaru onkologii, zgłoszonych przez 22 uczelnie, oraz czystej energii, zgłoszonych przez 10 uczelni.

Jedną z funkcji sektora nauki jest zapewnienie wsparcia finansowego w rozwoju technologii deep tech. Na tle innych źródeł finansowania środki pozyskane w ramach działalności jednostek akademickich stanowią w dalszym ciągu niewielki ułamek wszystkich dostępnych środków finansowych. Szczególnie istotne jest finansowanie prac badawczo-rozwojowych, które wiążą się z wysokimi kosztami

²² Badania przeprowadzone na próbie 400 startupów z sektora deep tech z 50 państw. N. Harlé, P. Soussan, A. de la Tour, *op.cit.*

²³ <https://akces-ncbr.pl/> (dostęp: 22.12.2024).

²⁴ https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator_en#what-is-the-eic-accelerator-Jako (dostęp: 22.12.2024).

²⁵ <https://hello-tomorrow.org/startup-program-2/> (dostęp: 22.12.2024).

²⁶ <https://www.diana.nato.int/accelerator-programme.html> (dostęp: 22.12.2024).

²⁷ M. Dominiak, M. Łukasiewicz, J. Łuć, N. Lelek, Y. Metalnikova, Ł. Rakoczy, M. Mądry, P. Marcinkowski, *op.cit.*, s. 9.

²⁸ EPO, *Deep Tech Finder*, https://datavisualisation.apps.epo.org/datav/public/dashboard-frontend/host_epoorg.html#/explore?dataSet=1 (dostęp: 22.12.2024).

wynikającymi z konieczności zatrudnienia profesjonalnej kadry naukowo-badawczej, dostępu do specjalistycznych laboratoriów czy zakupu technologii niezbędnych do opracowania przełomowych innowacji. Jednocześnie prace te obarczone są dużym ryzykiem niepowodzenia uzyskania zamierzonych rezultatów. Konieczność pozyskania funduszy niezbędnych do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych wskazana została przez 45% polskich startupów²⁹.

Badania dotyczące finansowania polskich startupów wykazują, że na wczesnym etapie działalności startupu głównym źródłem finansowania są środki własne (76% startupów korzystało z tej formy finansowania), następnie krajowe fundusze *venture capital* (25%) oraz aniołowie biznesu (24%)³⁰. Jedynie 5% startupów pozyskało finansowanie z przyuczelnianych inkubatorów akademickich. Pomimo iż badania dotyczą wszystkich startupów, należy zakładać, że podobnie niewielkie wsparcie finansowe ze strony jednostek naukowych uzyskują deep techy rozwijane w jednostkach organizacyjnych należących do sektora nauki. Dla porównania, badania przeprowadzone przez BCG i Hello Tomorrow wskazują, że jedynie 10% badanych startupów deep tech preferuje finansowanie w drodze pozyskania grantów uczelnianych³¹. Analiza rynku startupów wykazała, że polskie deep techy napotykają trudności w finansowaniu swojej działalności zarówno na wczesnych etapach ich rozwoju, jak i na etapie komercjalizacji innowacji, co jest efektem braku zrozumienia specyfiki technologii oraz braku gotowości ponoszenia wysokiego ryzyka związanego z niepewnością sukcesu innowacji³².

Sukces deep tech możliwy jest dzięki zaangażowaniu w rozwój przełomowych innowacji interdyscyplinarnego zespołu złożonego z profesjonalistów z wykształceniem technicznym, biznesowym i prawnym³³. Pracownicy naukowo-badawczy stanowią kluczowy zasób ludzki, angażując się w realizację wszystkich etapów procesu innowacyjnego, od wstępnych prac nad rozwojem technologii do komercjalizacji innowacji i ich skalowania. Jednocześnie naukowcy i badacze istotnie angażują się w rozwój deep techów poprzez udostępnienie oferty specjalistycznych warsztatów i szkoleń, możliwości indywidualnych konsultacji czy zapewnienie wsparcia mentoringowego. Badania wykazały, iż dla blisko połowy polskich startupów (48%) istotne jest wsparcie w zakresie mentoringu biznesowego, natomiast 12%

²⁹ Akces NCBR, ANTAL, *Rynek akceleracji w Polsce*, <https://antal.pl/wiedza/raport/rynek-akceleracji-w-polsce> (dostęp: 20.12.2024), s. 52.

³⁰ Startup Poland, *Polskie Startupy 2023*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2023, s. 77.

³¹ Badania przeprowadzone na próbie 400 startupów z sektora deep tech z 50 państw. N. Harlé, P. Soussan, A. de la Tour, *op.cit.*, s. 3.

³² M. Dominiak, M. Łukasiewicz, J. Łuć, N. Lelek, Y. Metalnikova, Ł. Rakoczy, M. Mądry, P. Marcinkowski, *op.cit.*, s. 32.

³³ J. Kask, G. Linton, *Editorial: Five Principles for Overcoming Obstacles in Deep-Tech Startup Journeys*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2023, vol. 30, no. 1, s. 1.

oczekuje wsparcia w formie warsztatów tematycznych dotyczących m.in. przedsiębiorczości czy marketingu³⁴. Takie działania są szczególnie oczekiwane w przypadku rozwijania nowych technologii o przełomowym charakterze, dla których do tej pory nie zostały wypracowane ścieżki wdrożeniowe. Wzmocnieniu rynku profesjonalistów posiadających umiejętności poszukiwane przez sektor deep tech sprzyja wzrost liczby absolwentów z zakresu nauk ścisłych, technologii, inżynierii i matematyki (STEM). Jednocześnie przez Komisję Europejską promowane jest podejście STEAM, łączące studia z zakresu STEM i ICT z kierunkami artystycznymi, humanistycznymi i naukami społecznymi³⁵. Taka interdyscyplinarność może również sprzyjać rozwojowi deep tech poprzez transfer wiedzy między STEM i innymi dziedzinami nauki. Wiele przełomowych innowacji rozwijanych przez sektor deep tech ma na celu zmierzenie się z wyzwaniami współczesnego świata i wymaga budowania zespołów reprezentujących różne obszary wiedzy.

Podsumowanie

Rzeczywisty rozwój przedsiębiorstw deep tech powinien być priorytetem, biorąc pod uwagę istotny dystans, jaki dzieli Polskę od innych państw pod względem innowacyjności. Jednak przykład Niderlandów wskazuje, że pomimo dobrze funkcjonującego ekosystemu wspierającego rozwój sektora deep tech, ciągle można zidentyfikować elementy wymagające poprawy, takie jak konieczność łatwiejszego dostępu do laboratoriów i infrastruktury badawczej, bardziej kompleksowe wsparcie badaczy, możliwość korzystania z wiedzy eksperckiej i sieci mentorów czy dostosowanie programów szkoleniowych do potrzeb badaczy wspierających tworzenie i rozwój startupów³⁶.

Niewątpliwie współpraca sektora deep tech z jednostkami naukowo-badawczymi pozytywnie wpływa na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw i poprawę ich konkurencyjności. Każda z zaangażowanych stron dysponuje odpowiednimi umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem, umożliwiającymi efektywne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, których efektem jest rozwój innowacji. Współpraca ta może przyjąć formę wspólnych projektów badawczych, konsorcjów badawczych czy współpracy naukowej.

³⁴ Badanie Akces NCBR oraz ANTAL, *op.cit.*, s. 46.

³⁵ European Education Area, *Odpowiednie szkolnictwo wyższe wysokiej jakości*, <https://education.ec.europa.eu/pl/education-levels/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education> (dostęp: 28.II.2024).

³⁶ E. Celik, U. Gur, *Regional Deep Tech Commercialisation Trajectory Report – The Netherlands*, Deep Tech Innovation Launch Pad Community, 2024, s. 18–19.

Jednak wyzwaniem jest zapewnienie skutecznego finansowania prac badawczo-rozwojowych. Wzmocnienie sektora nauki o dodatkowe środki (granty, dofinansowania projektów) przeznaczone na rozwój i komercjalizację nowych technologii we współpracy z przemysłem powinno wpłynąć na intensyfikację tej współpracy oraz przyczynić się do wzrostu wspólnych inicjatyw. Niezbędne jest dofinansowanie akceleratorów akademickich, centrów transferu technologii, parków technologicznych oraz innych podmiotów zaangażowanych w tworzenie innowacji mających duży potencjał rynkowy. Rozwiązaniem jest także tworzenie spółek celowych jednostek naukowych, które będą miały na celu komercjalizację przełomowych innowacji. Stanowi to kolejne narzędzie wzmacniające ekosystem. Jednocześnie szansę w zwiększeniu inwestycji w deep tech można upatrywać w tworzeniu uczelnianych funduszy *venture capital*. W Polsce pierwszą uczelnią wprowadzającą tego typu instrument jest Politechnika Warszawska, która w styczniu 2024 r. uruchomiła Warsaw University of Technology Investment Factory, inwestujący w spółki z sektora deep tech tworzone przez zespoły wywodzące się z Politechniki Warszawskiej oraz innych polskich uczelni³⁷.

Uwzględniając ograniczoną dostępność środków finansowych przy jednocześnie dużym ryzyku prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, wsparciem dla bardziej efektywnego lokowania środków finansowych powinna być szczegółowa i wielokrotna ewaluacja koncepcji deep techów na etapie wczesnych pomysłów. Wymaga to zaangażowania osób posiadających odpowiednią wiedzę i doświadczenie pozwalające na prawidłową ocenę rozwijanych technologii oraz ich potencjału komercjalizacyjnego. Na tym etapie dużym wsparciem mogą służyć pracownicy naukowcy oraz badacze.

Zaobserwowany brak świadomości na temat polskiego sektora deep tech wśród inwestorów zagranicznych³⁸ powoduje znaczne ograniczenia w dostępie do zewnętrznego kapitału i wiedzy. W tym przypadku dużą rolę mogą odegrać jednostki naukowo-badawcze, które dysponując odpowiednią siecią kontaktów z różnymi międzynarodowymi podmiotami reprezentującymi środowisko nauki, administracji i biznesu, są w stanie prowadzić szeroko zakrojone działania informacyjno-promocyjne mające na celu upowszechnianie koncepcji i rozwiązań opracowywanych przez polskie startupy.

³⁷ Politechnika Warszawska, *Powstał fundusz venture capital Warsaw University of Technology Investment Factory*, <https://www.pw.edu.pl/aktualnosci/powstal-fundusz-venture-capital-warsaw-university-technology-investment-factory> (dostęp: 22.12.2024).

³⁸ M. Dominiak, M. Łukasiewicz, J. Łuć, N. Lelek, Y. Metalnikova, E. Rakoczy, M. Mądry, P. Marcinkowski, *op.cit.*, s. 35.

Jednocześnie podkreślenia wymaga fakt, że w dalszym ciągu brakuje badań na temat sektora deep tech, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki polskich startupów działających w tym obszarze. Dostępne badania w dużej mierze koncentrują się na ogólnej analizie sektora startupów, bez uwzględnienia specyfiki deep techów. Przy czym warto zaznaczyć, że przełomowe technologie rozwijane są także przez podmioty spoza systemu startupów, w tym duże przedsiębiorstwa dysponujące własnym zapleczem badawczym oraz prywatne centra badawczo-rozwojowe. Z tego powodu przy analizie sektora deep tech niezbędne jest uwzględnienie wszystkich podmiotów ekosystemu deep tech, które zaangażowane są w rozwój i komercjalizację przełomowych innowacji. W ten sposób będzie dopiero możliwe uzyskanie kompleksowego obrazu tego zjawiska. W obecnej sytuacji stanowi to duże wyzwanie i wytycza kierunki dla przyszłych badań.

Bibliografia

- Akces NCBR, ANTAL, *Rynek akceleracji w Polsce*, <https://antal.pl/wiedza/raport/rynek-akceleracji-w-polsce> (dostęp: 20.12.2024).
- Analiza obejmująca polityki oraz instrumenty wsparcia wobec instytucji otoczenia biznesu wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w wybranych krajach*, <https://www.gov.pl/attachment/d8572f35-6c7c-40e7-a663-cd20398dd834> (dostęp: 28.11.2024).
- Celik E., Gur U., *Regional Deep Tech Commercialisation Trajectory Report – The Netherlands*, Deep Tech Innovation Launch Pad Community, 2024.
- Chaturvedi S., *So What Exactly Is 'Deep Technology'?*, 28.07.2015, <https://www.linkedin.com/pulse/so-what-exactly-deep-technology-swati-chaturvedi> (dostęp: 20.12.2024).
- de la Tour A., Portincaso M., *The Dawn of the Deep Tech Ecosystem*, <https://media-publications.bcg.com/BCG-The-Dawn-of-the-Deep-Tech-Ecosystem-Mar-2019.pdf> (dostęp: 20.12.2024).
- Dominiak M., Łukasiewicz M., Łuć J., Lelek N., Metalnikova Y., Rakoczy Ł., Mądry M., Marcinkowski P., *Rynek start-upów w Polsce. Trendy Technologiczne*, raport przygotowany w Ministerstwie Rozwoju i Technologii na podstawie raportu badawczego opracowanego przez JP Weber Transformation Advisory Sp. z o.o., Warszawa 2024.
- Dubel P., *Ćwierć wieku transferu technologii na UW*, „Uniwersytet Warszawski. Pismo Uczelni” 2023, nr 3(108), s. 36–37.
- EPO, *Deep Tech Finder*, https://datavisualisation.apps.epo.org/datav/public/dashboard-frontend/host_epoorg.html#/explore?dataSet=1 (dostęp: 22.12.2024).
- European Education Area, *Odpowiednie szkolnictwo wyższe wysokiej jakości*, <https://education.ec.europa.eu/pl/education-levels/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education> (dostęp: 28.11.2024).

- Harlé N., Soussan P., de la Tour A., *What Deep-Tech Startups want from Corporate Partners*, https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-What-Deep-Tech-Startups-Want-from-Corporate-Partners-Apr-2017_tcm9-150440.pdf (dostęp: 22.12.2024).
- <https://akces-ncbr.pl/> (dostęp: 22.12.2024).
- <https://aperventures.com/central-europe-deeptech-startup-map-first-edition/> (dostęp: 22.12.2024).
- https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities/eic-accelerator_en#what-is-the-eic-accelerator-Jako (dostęp: 22.12.2024).
- <https://hello-tomorrow.org/startup-program-2/> (dostęp: 22.12.2024).
- <https://www.diana.nato.int/accelerator-programme.html> (dostęp: 22.12.2024).
- Kask J., Linton G., *Editorial: Five Principles for Overcoming Obstacles in Deep-Tech Startup Journeys*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2023, vol 30, no. 1, s. 1–3.
- Meyer D., Colonna F., Meyer R., *Success Factors of Deep Tech Incubators: A Qualitative Study*, "European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE" 2024, vol. 19, s. 507–514. DOI: 10.34190/ecie.19.1.2609.
- Politechnika Warszawska, *Powstał fundusz venture capital Warsaw University of Technology Investment Factory*, <https://www.pw.edu.pl/aktualnosci/powstal-fundusz-venture-capital-warsaw-university-technology-investment-factory> (dostęp: 22.12.2024).
- Polski Fundusz Rozwoju, *Co to jest deep tech?*, <https://startup.pfr.pl/artykul/co-jest-deep-tech> (dostęp: 20.12.2024).
- Romasanta A., Ahmadova G., Wareham J.D., Pujol Priego L., *Deep Tech: Unveiling the Foundations*, "ESADE Working Papers Series" 2021, no. 276, s. 1–47. DOI: 10.2139/ssrn.4009164.
- Startup Poland, *Polskie Startupy 2023*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2023.
- Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, *Baza Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, <https://sooipp.org.pl/baza-osrodkow> (dostęp: 22.12.2024).
- TechTarget, *What Is Deep Tech?*, <https://www.techtarget.com/searchEnterpriseAI/definition/deep-tech> (dostęp: 20.12.2024).
- The European Institute of Innovation and Technology, *EIT Deep Tech Talents for Europe Initiative (DTTI). EIT Deep tech definitions*, <https://www.eitdeeptechtalent.eu/wp-content/uploads/gb/2023/02/deeptech-definitions.pdf> (dostęp: 20.12.2024).
- Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, *O WCTT*, <https://wctt.pwr.edu.pl/o-nas/o-wctt/> (dostęp: 22.12.2024).

Justyna Bętlewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-5527-3450>

Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym

Wprowadzenie

Branża kosmetyczna to jeden z najważniejszych sektorów przemysłu, który odgrywa istotną rolę w gospodarce krajowej i zagranicznej¹ i który coraz częściej chce służyć konsumentom w sposób szybki, bezpieczny i efektywny². Z jednej strony producenci kosmetyków starają się w swoich działaniach zmaksymalizować pozytywne oddziaływanie produkowanych kosmetyków oraz zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko, z drugiej współczesny konsument poszukuje zrównoważonych rozwiązań, zapewniających jednoczesną wydajność i oszczędność³.

Branża kosmetyczna w Polsce odpowiada za 5,5% wartości dodanej brutto europejskiego rynku kosmetycznego. Na przełomie ostatniej dekady rodzimy rynek przemysłu kosmetycznego wzrósł o 75,3%⁴. Produkcja kosmetyków to nie tylko ich dobra jakość, ciekawy koncept marketingowy czy przyciągające wzrok opakowanie, ale przede wszystkim dbałość o środowisko.

Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na problematykę przemysłu kosmetycznego w kontekście zrównoważonego rozwoju. W rozdziale dokonano krótkiego przeglądu literatury, pozwalającego przedstawić najważniejsze aspekty związane z polskim przemysłem kosmetycznym na tle światowych prognoz jego rozwoju.

¹ <https://www.trade.gov.pl/wiedza/polska-branża-kosmetyczna-w-2024-roku/> (dostęp: 3.01.2025).

² Polski Związek Przemysłu Kosmetycznego, *Raport Dobra Praktyka Zrównoważonego Rozwoju (ZR) dla przemysłu kosmetycznego*, <https://kosmetyczni.pl/> (dostęp: 2.01.2025).

³ <https://store.mintel.com/report/global-outlook-sustainability-consumer-study> (dostęp: 11.12.2024).

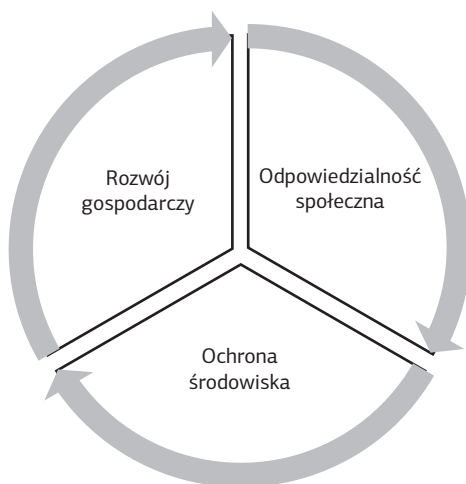
⁴ <https://www.rynekstetyczny.pl/kosmetyczna-polska-co-warto-wiedziec-o-branzy-kosmetycznej/> (dostęp: 11.12.2024).

1. Zrównoważony rozwój – rys historyczny

Zrównoważony rozwój jest podstawową zmianą w postrzeganiu relacji, jaka ma miejsce pomiędzy człowiekiem a środowiskiem. Koncepcja zrównoważonego rozwoju stanowi odpowiedź na te potrzeby, zakładając nowe podejście do celów i mechanizmów rozwoju, przy jednoczesnej integracji aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych.

Definicja zrównoważonego rozwoju została przyjęta w 1987 r. przez Komisję Brundtland jako „rozwój odpowiadający obecnym potrzebom bez uszczerbku dla możliwości spełnienia swoich potrzeb przez przyszłe pokolenia”⁵. Koncepcja ta zakłada jednoczesne współdziałanie w trzech obszarach: ochrona środowiska, rozwój gospodarczy i odpowiedzialność społeczna⁶. Zrównoważony rozwój stanowi proces wymagający z jednej strony monitorowania i dostosowywania, natomiast z drugiej doskonalenia działań na przestrzeni lat oraz pokoleń. Zrównoważony rozwój jest procesem adaptacji do stale zmieniających się warunków społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Obszary zrównoważonego rozwoju zamieszczone zostały na rysunku 1⁷.

Rysunek 1. Obszary zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://globalna.ceo.org.pl/tematy/zrownowazony-rozwoj/> (dostęp: 11.12.2024).

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/sustainable-development.html> (dostęp: 11.12.2024).

⁶ <https://www.gov.pl/web/rozwój-technologia/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: 11.12.2024).

⁷ <https://globalna.ceo.org.pl/tematy/zrownowazony-rozwoj/> (dostęp: 11.12.2024).

Zrównoważony rozwój zakłada równowagę między rozwojem gospodarczym, ochroną środowiska i dobrostanem społecznym, z kolei decyzje podejmowane są z myślą o zintegrowaniu tych trzech aspektów. Zrównoważony wzrost gospodarczy wymaga kształtowania warunków, które umożliwiają podejmowanie pracy wysokiej jakości, która napędzi gospodarkę bez uszczerbku dla środowiska⁸. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa podlega ocenie nie tylko ze względu na wysokość zysków, jakie przynosi, ale także sposobu współdziałania z udziałowcami, pracownikami, dostawcami, konkurentami oraz społecznością. Właściwa praktyka zrównoważonego rozwoju ma ogromny wpływ na długoterminowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność społeczna wynikająca z definicji kosmetyku jest wkładem w zachowanie higieny oraz dobrego wyglądu, co przekłada się na dobre samopoczucie i samoakceptację konsumenta⁹.

Obszar ochrony środowiska zrównoważonego rozwoju oceniany jest za pomocą takich narzędzi jak:

- ocena ryzyka środowiskowego, mająca na celu ocenę bezpieczeństwa składników zarówno dla ludzi, jak i środowiska;
- system zarządzania środowiskowego, rozumianego jako system, który wpływa na optymalizację wykorzystania zasobów i wielkości produkcji w stosunku do wielkości odpadów i emisji wraz z uwzględnieniem bezpieczeństwa pracowników¹⁰.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma swoje odzwierciedlenie w coraz większej liczbie regulacji unijnych. Regulacje te nie ograniczają się wyłącznie do aspektów wpływu produktów czy przedsiębiorstw, ale obejmują wskazane wyżej trzy obszary zrównoważonego rozwoju. Do istotnych regulacji zalicza się:

- dyrektywa 2014/95/UE (dyrektywa NFRD) dotycząca raportowania niefinansowego – dyrektywa ta wprowadziła obowiązek ujawniania dodatkowych informacji dotyczących wpływu działalności na kwestie środowiskowe, dobrobytu pracowniczego czy przeciwdziałaniu korupcji¹¹;
- dyrektywa 2022/2464/UE (dyrektywa CSRD) o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju – przepisy tej dyrektywy nakładają na przedsiębiorstwa z branży kosmetycznej obowiązek przewidywania i oceny wpływu działalności w perspektywie krótko-, średnio i długoterminowej wraz z integracją strategii spółki z długoterminowymi celami polityki klimatycznej UE¹²;

⁸ Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.un.org.pl/cel8> (dostęp: 2.01.2025).

⁹ <https://www.gov.pl/web/psse-warszawa/kosmetyki-czym-sa> (dostęp: 2.01.2025).

¹⁰ A. Kołaczek, *Sustainability*, „Chemia i biznes. Rynek kosmetyczny i chemii gospodarczej” 2020, nr 4, s. 100.

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:32014L0095> (dostęp: 2.01.2025).

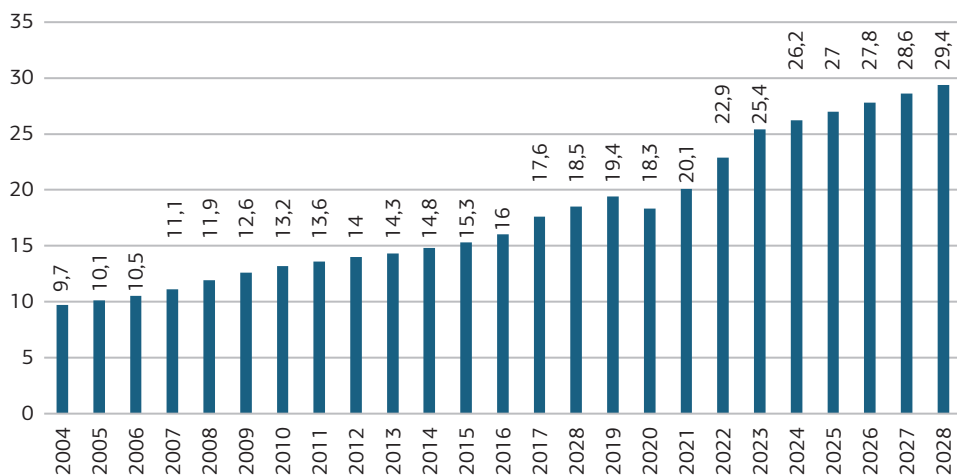
¹² <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj?locale=pl> (dostęp: 2.01.2025).

- rozporządzenie 2019/2088 (rozporządzenie SFRD) – obligujące instytucje finansowe do wykazywania niekorzystnych skutków decyzji inwestycyjnych w odniesieniu do kwestii społecznych czy praw pracowniczych; w kontekście przemysłu kosmetycznego rozporządzenie to oznacza wymagania od partnerów biznesowych ujawniania informacji dotyczących wpływu na środowisko, co przełoży się na uzyskanie lepszych warunków przez przedsiębiorstwa wykazujące podejmowanie działań ograniczających negatywny wpływ na te aspekty w porównaniu do przedsiębiorstw, które tego nie wykażą¹³.

2. Rynek kosmetyczny w Polsce

Rynek kosmetyczny stanowi jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się oraz wszechstronnych sektorów gospodarki, zarówno w Polsce, jak i na świecie. W latach 2004–2023 rynek kosmetyczny w Polsce росł średnio o 5,2% rocznie – w 2023 r. jego wartość wynosiła 25,4 mld PLN. Prezentacja wartości rynku kosmetycznego znajduje się na rysunku 2.

Rysunek 2. Wartość rynku kosmetycznego w Polsce w latach 2004–2023, wraz z prognozą do 2028 r. (nominalnie w mld PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Euromonitor International.

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (dostęp: 2.01.2025).

Na rysunku 2 można zauważyć, że w latach 2004–2019 co roku wzrastała wartość rynku kosmetycznego w Polsce. W 2020 r. wartość ta nieznacznie spadła, co ściśle powiązane jest z kryzysem na rynku związanym z pandemią COVID-19. Natomiast od 2021 r. można dostrzec dalszy systematyczny wzrost na rynku kosmetycznym. Zamieszczone na rysunku 2 prognozy do 2028 r. wskazują na to, że w dalszym czasie nadal przemysł ten będzie się rozwijał. Dalszego rozwoju przemysłu kosmetycznego można doszukiwać się we wzroście dochodów i zamożności społeczeństwa, a co za tym idzie, zwiększeniu wydatków *per capita* na produkty kosmetyczne. W Polsce roczne wydatki *per capita* na produkty kosmetyczne wynoszą 125 EUR, dla porównania średnia w UE-27 wynosi 160 EUR¹⁴.

Na rynku kosmetycznym dostrzegalna jest coraz większa liczba nowych producentów. W latach 2015–2023 liczba zarejestrowanych podmiotów podniosła się z 887 do 1310¹⁵. Od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej wartość polskiego rynku kosmetycznego wzrosła trzykrotnie. Zwiększony krajowy popyt na kosmetyki przy równocześnie zwiększonych wydatkach społeczeństwa powoduje coraz większą produkcję i sprzedaż kosmetyków. W Polsce najczęściej sprzedawane są kosmetyki przeznaczone do pielęgnacji skóry, takie jak kremy czy balsamy, co odpowiada aż 46,9% w strukturze sprzedaży. Najmniej, bo zaledwie 0,3%, kupowane przez konsumentów są produkty do higieny zębów lub jamy ustnej.

Rynek kosmetyków jest jedną z najbardziej dochodowych gałęzi przemysłu lekkiego w Polsce. Ponadto, rozwój technologii spowodował wzrost inwestycji w badania i rozwój, co powoduje zwiększenie wprowadzenia na rynek nowych produktów. Samą produkcję kosmetyków charakteryzuje wysoka rentowność¹⁶. Przedsiębiorstwa, które posiadają własne marki, umożliwiają narzucanie marż i kontroli cen, co w konsekwencji wpływa na maksymalizację zysków, na co nie może sobie pozwolić wiele działających w Polsce przedsiębiorstw przetwórczych działających jako poddostawcy. Producenci kosmetyków wykazują o wiele mniejsze zadłużenie niż ma to miejsce w przypadku innych sektorów. Sektor ten wykazuje zdolność do generowania wysokich zysków. Istotnym obszarem w kontekście przemysłu kosmetycznego jest zrównoważony rozwój.

¹⁴ <https://polskieradio24.pl/artukul/3412700,polski-rynek-jest-jednym-z-najwiekszych-w-europie-branza-prze-do-przodu> (dostęp: 20.12.2024).

¹⁵ Dane na podstawie rejestru REGON: PKD 20.42. Z – produkcja wyrobów kosmetycznych i toaletowych.

¹⁶ W latach 2013–2023 rentowność wynosiła 8,3%, co stanowi prawie dwukrotnie więcej niż w przetwórstwie przemysłowym.

3. Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym

Współcześnie świadomość konsumentów w temacie zrównoważonego rozwoju wykracza poza pielęgnację skóry. Dostrzegalne preferencje dla bezpieczniejszych, bardziej naturalnych produktów doprowadzają do zwiększenia kontroli składników i formuł produktów. Obecnie wielu producentów kosmetyków ma w swojej ofercie listę substancji chemicznych „free-form”. Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym wiąże się następującymi aspektami:

- kosmetyki naturalne,
- biodegradowalność surowców i opakowań,
- weganizm,
- *zero waste*.

Kosmetyki naturalne posiadają prosty skład (100% naturalnych składników) i charakteryzują się pięknym, naturalnym zapachem. W przypadku biodegradowalności surowców i opakowań to na etapie doboru surowców zwracana jest uwaga na sposób pozyskania, źródło pochodzenia, stopień biodegradowalności czy toksyczność dla organizmów wodnych. Kosmetyki wegańskie nie posiadają składników pochodzenia zwierzęcego ani powstałych w wyniku prac zwierząt. Z kolei kosmetyki *zero waste* są produktami, które powstały z myślą o środowisku i zdrowiu, nie pozostawiają śladu w postaci opakowania. Kosmetyki te powstają w oparciu o przemyślany wybór surowców i minimalizm. Zrównoważony przemysł kosmetyczny jest ściśle powiązany ze świadomością konsumentów, którzy skrupulatnie oceniają wysiłki firm kosmetycznych w obszarach takich jak:

- przejrzystość składników,
- naturalne formuły,
- etyczne pozyskiwanie produktów.

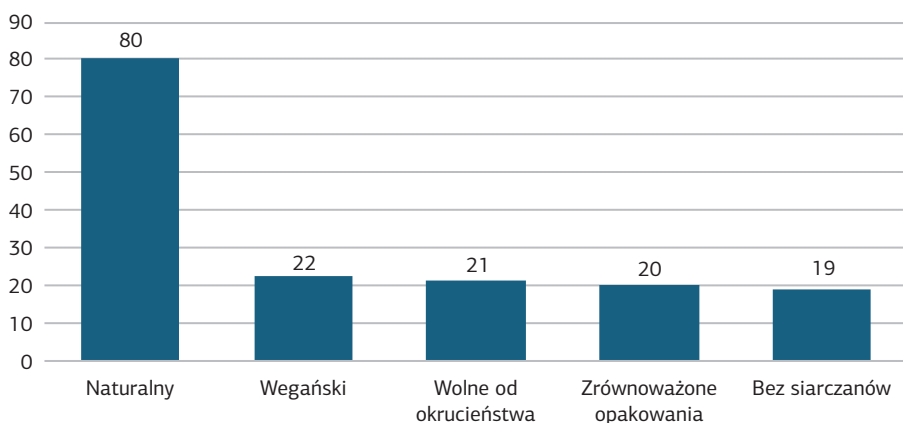
Współcześni konsumenci ważą jakość produktu oraz analizują opakowania w ramach zobowiązania do zmniejszania śladu środowiskowego¹⁷. W kosmetykach zabronione jest stosowanie składników, które działają szkodliwie na skórę, dlatego też konsumenci są bardziej zaangażowani w analizę składów kosmetyków przed ich zakupem. Istotne są także produkty zawierające naturalne i proste składniki, które są skuteczne dla poprawy wyglądu i samopoczucia. Z kolei etyczne pozyskiwanie surowców odnosi się także do poprawy bioróżnorodności w obrębie swoich łańcuchów dostaw¹⁸. Wiele marek wzmacnia swoją działalność w obszarze zrów-

¹⁷ https://hurtidetal.pl/article/art_id,42456-243/opakowanie-u-czego-oczekuje-swiadomy-konsument/ (dostęp: 20.12.2024).

¹⁸ <https://www.chemiabiznes.com.pl/artykuly/etyczne-pozyskiwanie-surowcow-z-korzyscia-dla-ludzi-i-bioroznorodnosci-duze-wyzwanie-i-szansa> (dostęp: 20.12.2024).

noważonego rozwoju, zyskując w ten sposób wiarygodność poprzez uzyskiwanie certyfikatów. Rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju w sektorze kosmetycznym napędzane jest przez popyt konsumentów na produkty, które odzwierciedlają ich wartości etyczne. Szczególnym zainteresowaniem klienci obdarzyli naturalne składniki, które nie są poddane testom na zwierzętach. Pięć najważniejszych atrybutów zrównoważonego rozwoju zostało zaprezentowane na rysunku 3.

Rysunek 3. Pięć najważniejszych atrybutów zrównoważonego rozwoju¹⁹ (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Euromonitor International, *Unlocking Sustainability Opportunities in beauty and personal care*, <https://www.euromonitor.com/article/unlocking-sustainability-opportunities-in-beauty-and-personal-care> (dostęp: 11.12.2024).

Jak można zauważyć na rysunku 3, doświadczeni konsumenci chcą nie tylko bardziej naturalnych składników, ale przede wszystkim wysoko jakościowych produktów kosmetycznych. Dla współczesnego młodego konsumenta ważne są również produkty, które są wolne od okrucieństwa, tj. nie były testowane na zwierzętach. Tym bardziej takie cechy jak „naturalne”, „wegańskie” i „wolne od okrucieństwa” stanowią współcześnie obowiązkowe deklaracje dla rozwijającego się przemysłu kosmetycznego. Warto zwrócić uwagę także na to, że tworzenie opakowań ze zrównoważonych źródeł napędza wzrost sprzedaży produktów. W odpowiedzi na obawy związane z korzystaniem z produktów zawierających siarczany, na rynku dużą rolę odgrywają kosmetyki oznaczone jako „bez siarczanów” lub „wolne od SLS”. Produkty te zawierają bardziej delikatne substancje myjące, np.

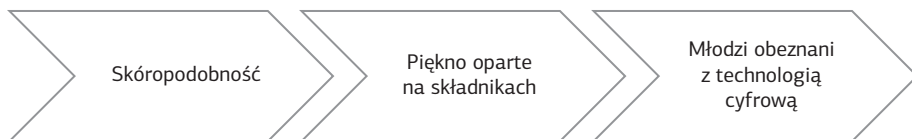
¹⁹ <https://www.euromonitor.com/article/unlocking-sustainability-opportunities-in-beauty-and-personal-care> (dostęp: 20.12.2024).

glukozydy lub aminokwasy, które nie powodują silnych reakcji skórnych²⁰. Warto zwrócić także uwagę na panujące trendy i perspektywy na przyszłość w przemyśle kosmetycznym.

4. Trendy i perspektywy rynku w kontekście zrównoważonego rozwoju w przemyśle kosmetycznym

Analizując zrównoważony produkt kosmetyczny, należy wskazać takie kwestie jak: surowce, proces technologiczny, dystrybucja, opakowania. W przypadku surowców pierwszym krokiem w projektowaniu produktu kosmetycznego jest odpowiedni wybór surowców wchodzących w skład formuły. Opracowywanie receptur daje technologom duże możliwości, jeżeli chodzi o wpływ na zrównoważony rozwój. W tym obszarze należy wskazać trendy i perspektywy w funkcjonowaniu przemysłu kosmetycznego w obszarze zrównoważonego rozwoju, co zostało przedstawione na rysunku 4.

Rysunek 4. Trendy w przemyśle kosmetycznym w obszarze zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Euromonitor International, *Unlocking Sustainability Opportunities in Health and Beauty*, s. 14.

Jednym z trendów przemysłu kosmetycznego w obszarze zrównoważonego rozwoju jest skóropodobność. Pod tą nazwą kryje się traktowanie swoich potrzeb z taką samą uwagą, jak traktuje się pielęgnację skóry. Trend ten powoduje zwiększenie popytu na naturalne i wydajne formuły produktów wielofunkcyjnych, które są ukierunkowane na konkretne problemy, takie jak wrażliwa skóra i zdrowie skóry głowy, przy jednoczesnym zapewnieniu o ich zrównoważonej produkcji.

Kolejny trend rynku kosmetycznego w kontekście zrównoważonego rozwoju dotyczy składników. Zauważalny jest trend wzrostu świadomości wśród konsumentów napędzającej popyt na przezroczyste formuły produktów. Współcześnie konsumenci stawiają na pierwszym miejscu takie wartości jak: zdrowie, bezpieczeństwo

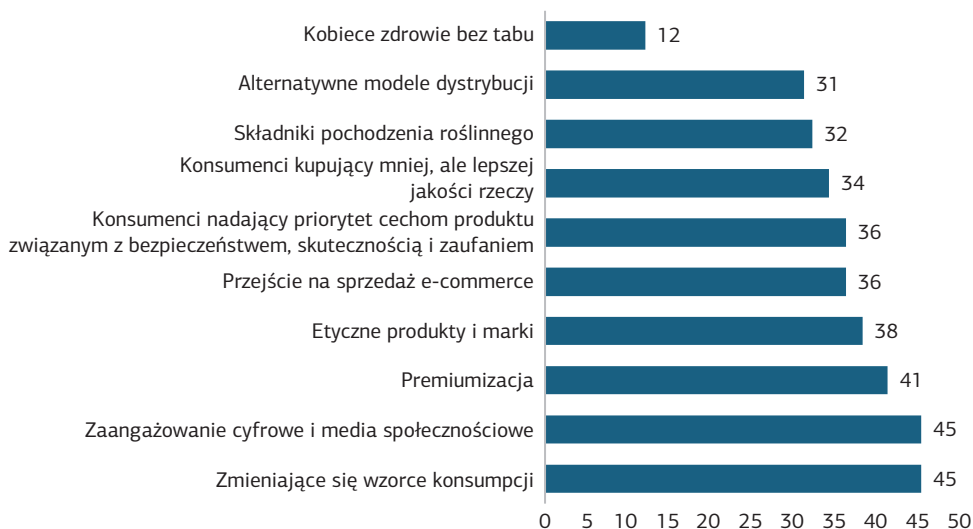
²⁰ <https://keratinpro.pl/dohliad-za-volossiam/shampuni-dlia-volossia/bezsulfatnyi-shampun/> (dostęp: 4.01.2025).

i zrównoważony rozwój. Współczesny konsument kieruje coraz większą uwagę w stronę naturalnych, organicznych i roślinnych kosmetyków, odzwierciedlających zobowiązania do unikania szkodliwych substancji chemicznych.

Następny trend w przemyśle kosmetycznym, który związany jest z obszarem zrównoważonego rozwoju, dotyczy w szczególności młodych konsumentów, którzy korzystają głównie z zakupów online, są pod wpływem marketingu cyfrowego oraz polegają na poleceniach znanych w sieci influencerów. Młodzi konsumenci cenią przejrzystość w komunikacji, a wraz z jej wzrostem, rośnie też siła nabywczą. Współczesne marki muszą angażować się cyfrowo, żeby wzmocnić swoje pozycjonowanie i tym samym przyczyniać się do wzmacniania edukacji. W najbliższych latach to media społecznościowe, w oparciu o cyfrowe zaangażowanie, będą wpływać na działalność marek kosmetycznych.

Warto także wspomnieć o tym, że zrównoważony rozwój rozprzestrzenia się w różnych kategoriach dzięki popytowi na czyste kosmetyki. Natomiast trendy mające wpływ na współczesne prowadzenie firm przemysłu kosmetycznego zaprezentowane są na rysunku 5.

Rysunek 5. Trendy mające wpływ na współczesne prowadzenie firm przemysłu kosmetycznego (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Euromonitor Voice of the Industry 2024*, <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-industry-global-results-2024/report> (dostęp: 11.12.2024).

Na wykresie 5²¹ można zauważyć, że zmieniające się wzorce konsumpcji, na które składa się większe zaangażowanie technologii cyfrowych i mediów społecznościowych oraz opieranie się na jakościowych składnikach, pozostaną istotnymi trendami, które szczególnie napędzane są przez młode pokolenia (pokolenie Z i millenialsów)²², które są zaangażowane cyfrowo i występują w mediach społecznościowych²³. Dokonując zakupów kosmetyków, przedstawiciele wskazanych pokoleń korzystają ze sprzedaży e-commerce. Z kolei odpowiadając na wezwania świadomych konsumentów przedsiębiorstwa, zwracają uwagę na technologie skierowane na uzyskanie zrównoważonych rozwiązań w obszarze zaopatrzenia.

Podsumowanie

Zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym jest koncepcją, która staje się coraz bardziej popularna w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie ochroną środowiska i odpowiedzialnym podejściem do produkcji i konsumpcji. Rosnące wyzwania związane z ochroną środowiska i potrzeba odpowiedzialnej konsumpcji powoduje coraz większe zainteresowanie tym obszarem.

W obszarze przemysłu kosmetycznego oznacza to podejmowanie działań mających na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na planetę, promowanie etycznych praktyk produkcyjnych, a także wspieranie zdrowia i dobrostanu ludzi. Istnieje kilka kluczowych obszarów, które odgrywają ważną rolę w tym procesie, jak zrównoważone składniki, opakowanie przyjazne środowisku czy odpowiedzialność etyczna.

Firmy kosmetyczne, które podejmują działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, nie tylko odpowiadają na oczekiwania współczesnych konsumentów, ale także przyczyniają się do dbałości o planetę i poprawy jakości życia ludzi. Z tego powodu przemysł kosmetyczny nie może pozostać sam na drodze do rozwoju zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście kluczowymi aspektami, aby przejść do bardziej zrównoważonych wzorców konsumpcyjnych, są: wiarygodny przekaz, zintegrowane działania i komunikacja oraz dialog ze społeczeństwem.

²¹ <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-industry-consumer-insights/report> (dostęp: 4.01.2025).

²² J. Bętlewska, *Pokolenia – ich wpływ na rynek pracy oraz oczekiwania wobec tego rynku*, w: *30 lat w naukach społecznych: nowe myśli i idee*, J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matuszewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 29–32.

²³ O. Ławińska, A. Korombel, *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje, media społecznościowe i crowdsourcing*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 16–17.

Bibliografia

- Bętlewska J., *Pokolenia – ich wpływ na rynek pracy oraz oczekiwania wobec tego rynku, w: 30 lat w naukach społecznych: nowe myśli i idee*, J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matuszewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 29–39.
- Cele Zrównoważonego Rozwoju*, <https://www.un.org/cel8> (dostęp: 2.01.2025).
- <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj?locale=pl> (dostęp: 2.01.2025).
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=celex:32014L0095> (dostęp: 2.01.2025).
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pl/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (dostęp: 2.01.2025).
- <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/sustainable-development.html> (dostęp: 11.12.2024).
- <https://globalna.ceo.org.pl/tematy/zrownowazony-rozwoj/> (dostęp: 11.12.2024).
- https://hurtidetal.pl/article/art_id,42456-243/opakowanie-u-czego-oczekuje-swiadomykonsument/ (dostęp: 20.12.2024).
- <https://keratinpro.pl/dohliad-za-volossiam/shampuni-dlia-volossia/bezsulfatnyi-shampun/> (dostęp: 4.01.2025).
- <https://polskieradio24.pl/artykul/3412700,polski-rynek-jest-jednym-z-najwiekszych-w-europie-branza-prze-do-przodu> (dostęp: 20.12.2024).
- <https://store.mintel.com/report/global-outlook-sustainability-consumer-study> (dostęp: 11.12.2024).
- <https://www.chemiaibiznes.com.pl/artykuly/etyczne-pozyskiwanie-surowcow-z-korzy-scia-dla-ludzi-i-bioroznorodnosci-duze-wyzwanie-i-szansa> (dostęp: 20.12.2024).
- <https://www.euromonitor.com/article/unlocking-sustainability-opportunities-in-beauty-and-personal-care> (dostęp: 20.12.2024).
- <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-industry-consumer-insights/report> (dostęp: 4.01.2025).
- <https://www.gov.pl/web/psse-warszawa/kosmetyki-czym-sa> (dostęp: 2.01.2025).
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/zrownowazony-rozwoj> (dostęp: 11.12.2024).
- <https://www.rynekestetyczny.pl/kosmetyczna-polska-co-warto-wiedziec-o-branzy-kosmetycznej/> (dostęp: 11.12.2024).
- <https://www.trade.gov.pl/wiedza/polska-branza-kosmetyczna-w-2024-roku/> (dostęp: 3.01.2025).
- Kołaczek A., *Sustainability*, „Chemia i biznes. Rynek kosmetyczny i chemii gospodarczej” 2020, nr 4, s. 100.
- Ławińska O., Korombel A., *Pokolenie Z jako wyzwanie współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Relacje, media społecznościowe i crowdsourcing*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023.
- Polski Związek Przemysłu Kosmetycznego, *Raport Dobra Praktyka Zrównoważonego Rozwoju (ZR) dla przemysłu kosmetycznego*, <https://kosmetyczni.pl/> (dostęp: 2.01.2025).

Barbara Bojewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-5544-5988>

Adam Jaszczuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0009-0007-7815-4180>

Przesłanki zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w warunkach zrównoważonego rozwoju

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest kultura organizacyjna. Termin ten związany jest z systemem wartości, poglądami, normami oraz zachowaniami, regulującymi codzienną działalność organizacji oraz wzajemne relacje między uczestnikami zespołów w niej funkcjonujących. W przeciwieństwie do struktur, procedur czy procesów, kultura organizacyjna jest dynamiczna. Może ona ulegać licznym zmianom pod wpływem czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Proces zmiany kultury organizacyjnej jest złożony. Wymaga nie tylko przełamywania oporu wobec nowości, lecz również zmiany podstawowych założeń, na których opierają się relacje w organizacji. Jeden z czołowych badaczy w tej dziedzinie, Edgar Schein, definiuje kulturę organizacyjną jako „wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia lub problemami wewnętrznymi tej grupy”¹.

Podkreślić należy, iż kultura organizacyjna ma znaczący wpływ na działalność danej organizacji. Kultura organizacyjna pełni bowiem określone funkcje²:

¹ M. Pietruszewski, *Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2013, s. 50.

² *Ibidem*, s. 51.

- wyznacza granice organizacji,
- zapewnia poczucie tożsamości swoich członków,
- zwiększa stabilność systemu społecznego,
- utrzymuje zwartość organizacji,
- kształtuje postawy i zachowania pracowników.

Kultura organizacyjna to „(...) drogowskaz prowadzący do sukcesu, pod warunkiem wyboru odpowiedniej drogi, co pozwoli na samoczynny rozwój tej kultury i lepsze radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych”³. Dotyczy to również kształtowania i zmiany samej kultury organizacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach, w kontekście wyzwań otoczenia. Jednym z istotnych wyzwań zarządczych jest wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju.

W związku z powyższym przyjęto, iż kultura organizacyjna to zestaw wartości, które są pomocne w zrozumieniu, co dla organizacji jest ważne i w jakim kierunku zmierza. Kultura ta będzie przejawiać się w zachowaniach, postawach, reakcjach wszystkich członków danej organizacji, co powinno wspomagać jej dążenie do zrównoważonego rozwoju.

Celem niniejszego rozdziału jest zatem identyfikacja związków między kulturą organizacyjną a zrównoważonym rozwojem, ze szczególnym uwzględnieniem przesłanek zmian kultury organizacyjnej i pożądaných wartości, szczególnie zaangażowania, kształtujących postawy pracowników w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Rozważania oparto na analizie literatury przedmiotu i wynikach badania empirycznego zrealizowanego w Instytucie Zarządzania SGH w 2023 r.

1. Kultura organizacyjna – uwarunkowania i przyczyny zmian

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa rodzaje przyczyn zmian kultury organizacyjnej, które jednocześnie stanowią jej uwarunkowania. Wiążą się one z czynnikami wewnętrznymi, wynikającymi z samej struktury i dynamiki organizacji, oraz z czynnikami zewnętrznymi, związanymi z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna zależy zatem od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawowe z nich to⁴:

³ J. Wiśniewski, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne tendencje zmian kultury zarządzania organizacją*, D. Walczak-Duraj, R. Knap (red.), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2017, s. 29.

⁴ M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 932.

- typ otoczenia – gdzie kultura narodowa wpływa na normy oraz wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Znaczenie ma tu również wpływ kultur regionalnych oraz lokalnych i bieżący system wartości społeczeństwa;
- typ organizacji – tu kultura organizacyjna jest uzależniona od branży oraz technologii, znaczenie ma forma własności oraz warunki, które panują na rynku i intensywność konkurencji;
- cechy organizacji – czyli jej historia, wiek i wielkość, te wartości mają duże znaczenie dla jej kultury organizacyjnej, co oznacza, że przedsiębiorstwo z długimi tradycjami ma skłonności do rytualizmu oraz konserwatyzmu. Natomiast kultura organizacyjna w stylu autokratycznym koncentruje się wokół dyscypliny, lojalności, a nawet posłuszeństwa. Przy stylu demokratycznym kultura organizacyjna jest bardziej otwarta i zorientowana na samodzielność pracowników;
- cechy uczestników – każdy pracownik wchodzący do organizacji wnosi swój indywidualny wkład do jej kultury.

Zmiany w kulturze organizacyjnej są często wywoływane przez czynniki wewnętrzne, które wynikają z dynamiki funkcjonowania organizacji i jej specyficznych potrzeb. Każda organizacja jest systemem, w którym podejmowane decyzje, zmieniające się strategie czy potrzeby pracowników wpływają na zmianę kultury. Wewnętrzne bodźce mogą być zarówno efektem zaplanowanych działań, jak i odpowiedzią na wyzwania pojawiające się w trakcie działalności, jak np. dążenie do zrównoważonego rozwoju.

Jednym z wewnętrznych czynników wpływających na kulturę organizacyjną są zmiany w strategii przedsiębiorstwa. Przyjęcie nowych celów biznesowych, takich jak wprowadzenie na rynek nowego produktu czy wejście na nowy rynek, wymaga często zmiany sposobu działania i myślenia w organizacji, np. w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Kolejnym czynnikiem wewnętrznym są zmiany personalne. Zatrudnienie w organizacji nowych pracowników, zwłaszcza na kluczowe stanowiska, może wpłynąć na zmianę kultury organizacyjnej. Menedżerowie, szczególnie przywódcy, odgrywają tu istotną rolę, ponieważ ich styl zarządzania, wizja, sposób komunikacji z zespołem to fundament kultury organizacyjnej. Przywódcy kształtują kulturę poprzez własne zaangażowanie, motywację, wiedzę i umiejętności czy wdrażanie nowych zasad działania, odpowiadających na zmieniające się potrzeby organizacji, np. zapewnienie zrównoważonego rozwoju.

Zmiany w otoczeniu organizacji również wywierają istotny wpływ na kształtowanie się jej kultury. Do najważniejszych czynników zewnętrznych, wpływających na zmianę kultury organizacyjnej, można zaliczyć globalizację, postęp

technologiczny oraz zmieniające się wymagania rynku. Globalne trendy, zmieniające się oczekiwania społeczne czy rozwój technologii wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność adaptacji, co często prowadzi do zmian w sposobie funkcjonowania i kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem wartości wspomagających dostosowanie organizacji do zmian otoczenia.

W wyniku globalizacji przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych powinny uwzględniać różnorodność kulturową pracowników i klientów. Z tego powodu zasady zarządzania zmieniają się w kierunku akceptacji, tolerancji, współpracy międzykulturowej i zrównoważonego rozwoju⁵.

Rzeczywistość, szczególnie cyfryzacji i automatyzacji, ma również znaczący wpływ na sposób, w jaki zmienia się kultura w organizacjach. Technologia zmienia sposób, w jaki pracownicy wykonują zadania, a także w jaki sposób komunikują się. Organizacje powinny zatem budować kulturę, która zachęca pracowników do zmian i doskonalenia się oraz skutecznego komunikowania w warunkach cyfryzacji i zrównoważonego rozwoju.

Kolejnymi czynnikami, które odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej, są zmiany społeczne. Współczesne społeczeństwa coraz bardziej doceniają różnorodność, równouprawnienie oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju, co przekłada się na oczekiwania wobec przedsiębiorstw i pracowników. Wzrost świadomości społecznej dotyczącej kwestii środowiskowych i etycznych wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzenie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju jako składowych kultury organizacyjnej. Zmiany w postawach pracowników powinny być zatem zorientowane na zaangażowanie pracowników w kierunku wdrażania zasad z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR), które wspierają proekologiczne i etyczne zachowania pracowników.

Podsumowując, kultura organizacyjna to złożony system, który kształtuje sposób działania organizacji, a także jej relacje z otoczeniem. Zmiana kultury organizacyjnej w kontekście jej uwarunkowań jest wyzwaniem zarządczym, szczególnie trudnym w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

⁵ Por. K. Czajnska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013, s. 126.

2. Znaczenie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Pojęcie zrównoważonego rozwoju określa się jako rozwój społeczno-gospodarczy, który dokonuje się przez integrację i spójność aspektów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych w procesie rozwoju kraju⁶. Zrównoważony rozwój (*sustainable development*) powinien być zatem realizowany w trzech obszarach:

- społecznym (*people*) – zaspokajanie podstawowych potrzeb człowieka, zwiększenie jakości życia, ograniczenie bezrobocia itp.,
- ekonomicznym (*profit*) – wzrost PKB gwarantujący odpowiednią ilość dóbr i usług,
- ekologicznym (*planet*) – poprawa stanu środowiska, ochrona bioróżnorodności.

Przedsiębiorstwa tworząc nowe rozwiązania w warunkach zrównoważonego rozwoju, powinny wdrażać odpowiedzialną strategię we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekologicznych.

Zaangażowanie współczesnych organizacji na rzecz zrównoważonego rozwoju jest kluczowym elementem oceny jej ogólnych wyników i zdolności na globalnym rynku i ma bezpośredni wpływ na⁷:

- przewagę konkurencyjną, osiągnięcie korzystnej lub wyższej pozycji na rynku;
- reputację marki i większe zaufanie wśród konsumentów;
- zdolność do przyciągania i zatrzymywania pracowników o wyższych kompetencjach;
- wyróżniające się morale, zaangażowanie i produktywność pracowników;
- wyższą ocenę dokonywaną przez inwestorów, sponsorów, społeczność;
- właściwe relacje z innymi obiektami otoczenia.

Zrównoważony rozwój stanowi obecnie podstawę nowoczesnej organizacji, spełnia rolę motywującą do doskonalenia potencjału organizacji i otoczenia. Instrumentem realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw staje się społeczna odpowiedzialność⁸.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi

⁶ E. Kośmicki, *Zrównoważony rozwój w warunkach globalnych zagrożeń i integracji europejskiej*, w: *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, S. Czaja (red.), Wydawnictwo Bis, Wrocław 2005.

⁷ J. Carboni, W. Duncan, M. Gonzalez, P. Milsom, M. Young, *Zrównoważone zarządzanie projektami – podręcznik GPM*, pm2pm, Kraków 2020, s. 25.

⁸ ISO 26000, *Standard odpowiedzialności społecznej (Guidance on social responsibility)*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (dostęp: 5.11.2024).

grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Organizacja społecznie odpowiedzialna to inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Każde nowoczesne przedsiębiorstwo powinno angażować się społecznie, aby kształtować kapitał społeczny, doskonalić system zarządzania, aby budować kapitał organizacyjny, wdrażać innowacyjne rozwiązania, stwarzać szanse rozwojowe. Bartkowiak podkreśla, że można zaobserwować nowe podejście do ekonomii, czyli od ekonomii policzalnej (*tangible economics*) do ekonomii niepoliczalnej (*intangible economics*), nadającej znaczenie wartości intelektualnej, wiedzy, zaufaniu, kompetencjom, reputacji, odpowiedzialności⁹. Znaczenia nabiera również aspekt rozwinęcia klasycznej idei CSR w kierunku realizacji wartości ekonomiczno-społecznej przez przedsiębiorstwa. Podejście społecznej odpowiedzialności w biznesie opiera się na takich zasadach jak¹⁰:

- wartość to ekonomiczne i społeczne korzyści w stosunku do kosztów,
- wytwarzanie wartości przez przedsiębiorstwo odbywa się wspólnie z lokalną społecznością,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej jest nierozzerwalnie związane z konkurowaniem,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej to maksymalizacja zysku,
- tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej przekłada się na plan działania właściwy dla danego przedsiębiorstwa, który wiąże się z innowacjami oraz stanowi o przewadze konkurencyjnej.

Zmiany w gospodarce, odnoszące się do nowych technologii i produktów, często wynikają z inicjatyw i przedsięwzięć społecznych. Natomiast na poziomie przedsiębiorstwa realizacja działań w tym kierunku wyznaczana jest przez model zarządzania z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności w działaniach gospodarczych. Podkreśla się wpływ perspektywy strategicznej na zrównoważony rozwój. Odpowiedzialność społeczna, obok etyki, dbania o środowisko naturalne i legitymizacji społecznej, jest strategicznym motywem działania dla przedsiębiorstwa XXI wieku¹¹.

⁹ G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 11.

¹⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, 2011, s. 44.

¹¹ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 32.

Podsumowując, odpowiedzialny wymiar biznesu to efektywna strategia zarządzania i właściwa kultura organizacyjna, które przyczyniają się do kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

3. Znaczenie zaangażowania jako wartości w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa – wyniki badań

We współczesnym przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, które tworzy fundamenty dla zrównoważonego rozwoju oraz kształtowania kultury organizacyjnej w tym kierunku, wydaje się, że najważniejszą wartością jako składową kultury organizacyjnej jest zaangażowanie, czyli emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji i chęć aktywnego wkładu w jej rozwój¹². W nawiązaniu do powyższej definicji, do czynników, które sprzyjają zaangażowaniu pracowników, można zaliczyć:

- umiejętność twórczego myślenia – osoba kreatywna postrzega rzeczy w innym świetle niż otoczenie, odczytuje schematy tam, gdzie inni widzą chaos, i dostrzega związki tam, gdzie inni ich nie dostrzegają;
- przedsiębiorczą osobowość – niezrażanie się porażkami i tym, że widzi się szanse tam, gdzie pozostali widzą zagrożenia;
- wewnętrzną motywację – wytrwałość i upór w dążeniu do celu, głównym motywatorem jest ciekawość poznawcza, zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów. Największą satysfakcję z pracy przynosi zatem osiągnięcie zamierzonego rezultatu.

Zaangażowanie pracowników, szczególnie menedżerów, stanowi najważniejszą wartość składającą się na kulturę organizacyjną, od której to wartości zależy powodzenie wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie, co odnosi się również do wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Najważniejsi dla organizacji są bowiem ludzie, ich wiedza, umiejętności oraz postawy (zaangażowanie), które decydują o sukcesie przedsiębiorstwa – o realizacji jego celów, zaspokojeniu potrzeb interesariuszy i zapewnieniu zrównoważonego rozwoju. Kultura organizacyjna powinna bowiem wspierać realizację celów i strategii przedsiębiorstwa. Na potrzeby dalszych rozważań przyjęto, iż:

- zaangażowanie pracowników jest kluczowym czynnikiem warunkującym wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa;

¹² W.A. Kahn, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, "Academy of Management Journal" 1990, vol. 33(4), s. 692.

- kluczym zagadnieniem są uwarunkowania zaangażowania pracowników. Źródła zaangażowania tkwią przede wszystkim w organizacji i zależą od zarządzania.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono poniżej wybrane wyniki badań dotyczących znaczenia zaangażowania jako najważniejszej wartości w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zakłada także, że organizacje muszą odpowiadać na potrzeby społeczeństwa i interesariuszy nie tylko w kwestiach ekonomicznych. Żeby CSR zostało zaakceptowane przez świadomego przedsiębiorcę, powinno być ustrukturyzowane w taki sposób, aby obejmowało pełen zakres odpowiedzialności korporacyjnej. Cztery formy odpowiedzialności społecznej, które składają się na CSR, to: odpowiedzialność ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna¹³. Koncepcja CSR jest postrzegana jako nowy, skuteczny i zintegrowany model biznesowy, który spełnia wymagania interesariuszy, akcjonariuszy, zaspokaja potrzeby społeczne, zapewnia produkcję ekologiczną oraz korzyści ekonomiczne¹⁴.

Obecnie interesariusze oczekują, że przedsiębiorstwa będą przestrzegać zasad społecznie odpowiedzialnego zachowania i będą unikać angażowania się w działania, które nie spełniają ich oczekiwań w tej kwestii¹⁵.

Zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwach, które wdrożyły koncepcję CSR, jest przedmiotem analizy wielu badaczy oraz samych organizacji, szczególnie w kontekście zwiększania motywacji pracowników oraz poczucia dobrostanu (*wellbeing*) i kreatywności jako wartości tworzących kulturę organizacyjną odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego badania była ocena zaangażowania menedżerów w dużych przedsiębiorstwach (liczba zatrudnionych powyżej 250 osób) w kontekście podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych na rzecz zrównoważonego rozwoju.

¹³ A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, iss. 4, s. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

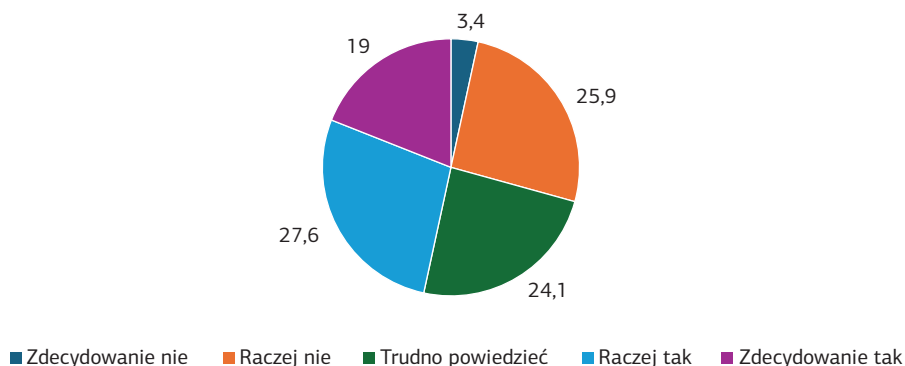
¹⁴ J.P. Sanchez-Infante Hernandez, B. Yanez-Araque, J. Moreno-García, *Moderating Effect of Firm Size on the Influence of Corporate Social Responsibility in the Economic Performance of Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises*, "Technological Forecasting and Social Change" 2020, vol. 151, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519310777> (dostęp: 12.11.2024).

¹⁵ M. Fatma, Z. Rahman, *Building a Corporate Identity Using Corporate Social Responsibility: a Website Based Study of Indian Banks*, "Social Responsibility Journal" 2014, vol. 10(4), s. 591–601; M. Fatma, I. Khan, Z. Rahman, *Striving for Legitimacy Through CSR: an Exploration of Employee's Responses in Controversial Industry Sector*, "Social Responsibility Journal" 2019, vol. 15(7), s. 924–938.

Badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, do której respondenci – menedżerowie otrzymali link drogą elektroniczną z możliwością jednokrotnego jej wypełnienia (zaproszenie do wypełnienia ankiety zostało skierowane do 100 osób). W badaniu zapewniono anonimowość, respondenci podawali jedynie dane do metryczki, które na etapie opracowywania wyników były analizowane zbiorczo. Ankieta była skierowana do kadry zarządzającej przedsiębiorstw, w których realizuje się koncepcję CSR. Ankietę wypełniło 58 osób. Badania poddane niniejszej analizie przeprowadzono na przełomie 2022 i 2023 r. (grudzień 2022 – styczeń 2023) w 32 przedsiębiorstwach o różnej strukturze własności (67% respondentów reprezentowało firmy z kapitałem zagranicznym, 22% respondentów było zatrudnionych w firmach z kapitałem prywatnym polskim, pozostali respondenci reprezentowali spółki Skarbu Państwa – 9%, a tylko 2% inny rodzaj własności). Zdecydowaną większość – 59% próby – stanowiły osoby pracujące w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 pracowników. Wśród stanowisk reprezentowanych w badaniu najwięcej było osób zatrudnionych na stanowiskach raportujących bezpośrednio do zarządu firmy (18 osób) – łącznie 31%. Kierownicy liniowi stanowili 29% próby (17 osób), zaś w dalszej kolejności dyrektorzy/menedżerowie wyższego szczebla – to stanowisko wskazało 21% respondentów. Zatrudnienie na stanowisku niekierowniczym zadeklarowało 12% respondentów. Najmniej licznie reprezentowani byli członkowie zarządu firm – stanowisko prezesa lub członka zarządu wskazało 7% badanych.

Respondenci – menedżerowie dokonali oceny własnego zaangażowania w kontekście ich poparcia dla wdrażanej koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju w badanych przedsiębiorstwach (rysunek 1).

Rysunek 1. Ocena zaangażowania respondentów – menedżerów a wola podejmowania zadań z zakresu CSR (w %)



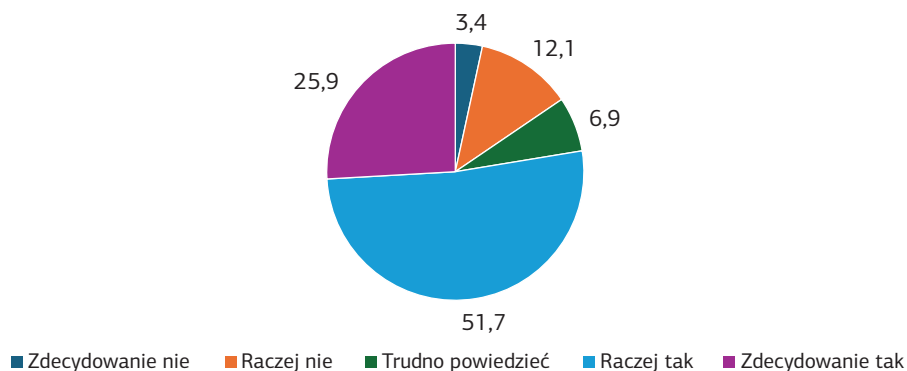
Źródło: badanie empiryczne zrealizowane przez Instytut Zarządzania SGH 2023, N = 58.

Odpowiedzi na pytanie o wolę podejmowania zadań z zakresu CSR osobiście lub w ramach zarządzanego zespołu rozłożyły się w następujący sposób: około 47% badanych z własnej woli podejmuje się realizacji zadań z zakresu CSR (19% dla „zdecydowanie tak” i 28% dla „raczej tak”). Odmienne przekonanie wyrażało 29% badanych (26% dla „raczej nie” i 3% dla „zdecydowanie nie”). Zdania na ten temat nie miało 24% respondentów.

Następnie respondenci – menedżerowie dokonali oceny własnego zaangażowania w kontekście realizacji dodatkowych zadań, niewpisanych w zakres obowiązków w badanym przedsiębiorstwie (rysunek 2).

Wysoki odsetek (78%) ankietowanych zadeklarował (26% dla „zdecydowanie tak” i 52% dla „raczej tak”) chętnie angażowanie się w realizację zadań dodatkowych spoza zakresu obowiązków. Odminną opinię miało zaledwie 15% ankietowanych (12% dla „raczej nie” i tylko 3% dla „zdecydowanie nie”). Zdania w badanej kwestii nie miało 7% respondentów.

Rysunek 2. Ocena zaangażowania respondentów – menedżerów a podejmowanie dodatkowych zadań z zakresu CSR niewpisanych w zakres obowiązków (w %)



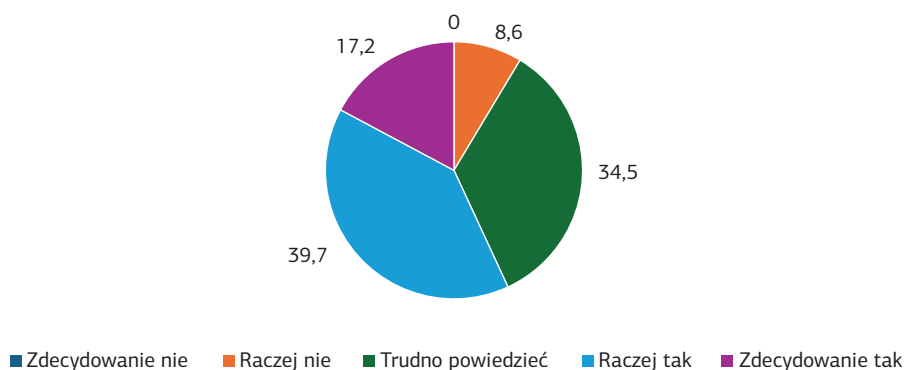
Źródło: badanie empiryczne zrealizowane przez Instytut Zarządzania SGH 2023, $N = 58$.

Powyższe wyniki badań wskazują na duże zaangażowanie menedżerów również w odniesieniu do zadań dodatkowych, wykraczających poza regulaminowe obowiązki, ale wykonywane chętnie w ramach realizacji koncepcji CSR.

Respondenci – menedżerowie dokonali oceny własnego zaangażowania w kontekście realizacji zadań wynikających ze strategii CSR w badanych przedsiębiorstwach (rysunek 3). Ponad połowa respondentów (57%) zadeklarowała chętnie realizowanie zadań z zakresu CSR delegowanych przez ich przełożonych (17%

dla „zdecydowanie tak” i 40% dla „raczej tak”). Tylko około 9% respondentów nie zgadzało się z tym stwierdzeniem (9% dla „raczej nie” i brak wskazań dla „zdecydowanie nie”). Zdania na ten temat nie miało aż 34% badanych.

Rysunek 3. Ocena zaangażowania respondentów – menedżerów a realizacja zadań delegowanych przez przełożonych z zakresu CSR (w %)



Źródło: badanie empiryczne zrealizowane przez Instytut Zarządzania SGH 2023, N = 58.

Podsumowując, wnioski z badań są optymistyczne, ale dotyczą tylko badanych przedsiębiorstw, gdyż ze względu na wielkość próby nie można ich odnieść do całej populacji menedżerów i dużych przedsiębiorstw. Na podstawie zrealizowanych badań można wnioskować, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw, które wdrożyły w swoją praktykę zarządzania strategię SCR, są zaangażowani w działania przedsiębiorstwa, chętnie angażują się w realizację działań wynikających ze strategii CSR organizacji. Na podstawie dużej liczby odpowiedzi (aż 78% ankietowanych) zaobserwowano chęć do angażowania się w realizację zadań dodatkowych z zakresu CSR, nieopisanych w ich zakresach obowiązków. Wskazuje to na wysoką motywację większości menedżerów do działania w obszarze CSR. Dodatkowo prawie połowa badanych (47%) podejmuje się realizacji zadań z zakresu CSR z własnej woli, co także potwierdza wysoką motywację do ich wykonywania.

Zaangażowanie menedżerów potwierdzono również w oparciu o chęć angażowania się w zadania delegowane przez przełożonych. Ponad połowa ankietowanych (57% odpowiedzi) deklaruje chęć realizowania takich działań, także w sytuacji ich zlecenia przez przełożonego.

W ogólnej ocenie można zatem stwierdzić, że poziom zaangażowania menedżerów w organizacjach, które wdrożyły strategię CSR, jest wysoki, co może wskazywać na kulturę organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach, zorientowaną na takie wartości jak zaangażowanie oraz zrównoważony rozwój.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna stanowi podstawowy element funkcjonowania każdej organizacji, odgrywając kluczową rolę w budowaniu jej tożsamości i wizerunku. Ma wpływ na kształtowanie relacji między pracownikami oraz dostosowywanie się do dynamicznych zmian otoczenia. W związku z tym kultura organizacyjna ulega również zmianom, w kierunku jej doskonalenia i wspomagania realizacji celów organizacji. Istotnymi celami we współczesnym przedsiębiorstwie i jego otoczeniu stają się cele zrównoważonego rozwoju. Wymagają one akceptacji i zaangażowania ze strony pracowników i przede wszystkim menedżerów. Przystosowanie organizacji do nowych warunków środowiska biznesowego wiąże się z koniecznością redefinicji istniejących norm, wartości i praktyk. Sukces tych przemian zależy od zdolności organizacji do reagowania na zmiany, promowania innowacyjności w kontekście potrzeb interesariuszy oraz budowania kultury wspierającej rozwój pracowników, gdzie zaangażowanie wpisuje się w każdą wartość, przynosząc skutki pozytywne zarówno dla pracowników, jak i organizacji.

Zmiany w kulturze organizacyjnej stanowią nie tylko odpowiedź na wyzwania zmieniającego się otoczenia, ale są również narzędziem umożliwiającym organizacjom osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zrozumienie przyczyn i mechanizmów tych zmian pozwala lepiej przygotować się do ich wdrażania oraz do zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Bartkowiak G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milsom P., Young M., *Zrównoważone zarządzanie projektami – podręcznik GPM*, pm2pm, Kraków 2020.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, iss. 4, s. 39–48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013.
- Fatma M., Rahman Z., *Building a Corporate Identity Using Corporate Social Responsibility: a Website Based Study of Indian Banks*, "Social Responsibility Journal" 2014, vol. 10(4), s. 591–601.

- Fatma M., Khan I., Rahman Z., *Striving for Legitimacy Through CSR: an Exploration of Employee's Responses in Controversial Industry Sector*, "Social Responsibility Journal" 2019, vol. 15(7), s. 924–938.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- ISO 26000, *Standard odpowiedzialności społecznej (Guidance on social responsibility)*, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> (dostęp: 5.11.2024).
- Kahn W.A., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, "Academy of Management Journal" 1990, vol. 33(4), s. 692–724.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
- Kośmicki E., *Zrównoważony rozwój w warunkach globalnych zagrożeń i integracji europejskiej*, w: *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, S. Czaja (red.), Wyd. Bis Wrocław, Wrocław 2005.
- Pietruszewski M., *Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2013.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, Harvard Business Review Polska, 2011.
- Sanchez-Infante Hernandez J.P., Yanez-Araque B., Moreno-García J., *Moderating Effect of Firm Size on the Influence of Corporate Social Responsibility in the Economic Performance of Micro-, Small- and Medium-Sized Enterprises*, "Technological Forecasting and Social Change" 2020, vol. 151, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519310777> (dostęp: 12.11.2024).
- Wiśniewski J., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne tendencje zmian kultury zarządzania organizacją*, D. Walczak-Duraj, R. Knap (red.), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2017, s. 27–43.

Krzysztof Borowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<https://orcid.org/0000-0003-0434-7573>

Stopy zwrotu na rynku monet Nordic Gold wyemitowanych przez NBP w latach 1996–2014

Wprowadzenie

W świecie inwestycji kolekcjonerskich obejmujących m.in.: monety, znaczki, dzieła sztuki, pamiątki po celebrytach, kamienie szlachetne (głównie diamenty), wina inwestycyjne i whisky inwestycyjną, to właśnie rynek monet, obok rynku sztuki, na przestrzeni ostatnich lat rozwija się w Polsce najbardziej dynamicznie¹. O ile rynek sztuki i rzemiosła artystycznego stanowi 73% w obrocie w domach aukcyjnych w Polsce w 2023 r., o tyle w przypadku rynku numizmatycznego odsetek ten wyniósł 25%. Jednakże biorąc pod uwagę liczbę przeprowadzonych transakcji, było to odpowiednio 18% i 65%, co wynika z faktu, że na rynku sztuki dominują transakcje obiektami relatywnie droższymi w stosunku do segmentu numizmatów, za to w przypadku tego ostatniego, z uwagi na powtarzalność obiektów, przeważają transakcje o niższej wartości, ale za to dokonywane częściej². Niezależnie od wyników aukcyjnych, wielu autorów zalicza rynek monet do najważniejszych segmentów inwestycji alternatywnych³.

Rynek monet jest stosunkowo specyficznym rynkiem, ponieważ obiekty pojawiające się na nim można podzielić na dwie główne klasy:

- a) monety bulionowe – o określonej zawartości (najczęściej 1 uncji lub ich części) kruszcu (najczęściej złota lub srebra). Wartość tego typu monet zależy głównie od ceny kruszcu, z jakiego została wykonana moneta;

¹ D. Marciniak, *Opinia dla Rzeczypospolitej*, „Rzeczpospolita. Moje Pieniądze” 2023, 5–6 stycznia, s. G4.

² <http://onebid.pl> (dostęp: 14.12.2024).

³ D. Case, *Serial Collecting as Leisure, and Coin Collecting in Particular*, “Library Trends” 2009, vol. 57, no. 4, s. 729–752.

- b) monety kolekcjonerskie – wyemitowane i znajdujące się kiedyś w obiegu, lub też monety okolicznościowe, wybite w celu upamiętnienia określonego wydarzenia lub rocznicy takiego wydarzenia. Do ich produkcji stosuje się albo określony stop, albo metale szlachetne, jak np. srebro czy też złoto. Wartość takich monet zależy w głównej mierze nie od ceny zawartego w nich kruszcu, ale od tzw. wartości numizmatycznej, na którą składają się m.in. liczba egzemplarzy dostępnych na rynku, temat, w skład którego wchodzi moneta⁴, stan zachowania.

Przykładem monet kolekcjonerskich, wyemitowanych przez Narodowy Bank Polski w 1995 r., może być sześć monet wykonanych ze stopu CuNi, o średnicy 29,5 mm i wadze 10,8 grama, w nakładach do 300 tys. sztuk. W kolejnym roku podjęto decyzję o zmianie materiału, z jakiego wykonane są monety, na Nordic Gold, zmianie średnicy na 27 mm i wagi na 8,15 g. Nominał monet kolekcjonerskich z 1995, 1996 r. i późniejszych jest równy 2 PLN. Monety te różnią się wymiarami, ciężarem i materiałem wykonania od klasycznych monet 2 PLN, znajdujących się w obiegu (średnica 21,5 mm i waga 5,21 g, krążek wewnętrzny CuNi, pierścień zewnętrzny stop brązu i aluminium). Monety 2-złotowe wykonane ze stopu Nordic Gold, pomimo znajdowania się w obrocie, nie były chętnie przyjmowane przez klientów i sprzedawców, a ponadto nie pasowały do automatów wrzutowych. Z tego powodu emisja monet ze stopu Nordic Gold została zastąpiona w 2014 r. monetami 5-złotowymi, na rewersie których znajduje się określony temat (np. *25 lat wolności* czy też *Zamek Królewski w Warszawie* – obie z 2014 r.), o wymiarach i wadze klasycznych monet 5-złotowych. Wartość kruszcu zawartego w monetach wykonanych ze stopu Nordic Gold jest minimalna, dlatego też w ich przypadku cena rynkowa oddaje praktycznie w całości wartość kolekcjonerską takiej monety.

W literaturze trudno jest znaleźć badania poświęcone uzyskiwanym stopom zwrotu przez monety kolekcjonerskie na rynku polskim. Autorowi nie są znane badania dotyczące stóp zwrotu na rynku monet wykonanych ze stopu Nordic Gold.

Celem badania jest analiza stóp zwrotu wszystkich monet wykonanych ze stopu Nordic Gold, emitowanych przez Narodowy Bank Polski w latach 1996–2014, w okresie od daty emisji danej monety do 31.12.2024 r.

⁴ Przez serię rozumie się określoną tematykę (np. zwierzęta świata). Do danej serii wchodzi najczęściej kilka lub kilkanaście monet (np. jeź, foka, borsuk etc.).

1. Przegląd literatury – stopy zwrotu na rynku monet

Zdaniem Maslara, Obaida i Pukthuanthong logarytm naturalny ceny monety jest funkcją m.in. takich czynników jak: 1) wiek monety (od dnia jej wybicia do dnia wyceny), 2) faktu, czy moneta była specjalnie wybita dla kolekcjonerów, 3) faktu, czy moneta wchodzi w skład szerszej serii monet wybitych przez mennicę, 4) spreadu między cenami kupna i sprzedaży monety, podzielonego przez średnią wartość ceny kupna i sprzedaży, 5) wartości nominalnej monety, 6) lokalizacji mennicy, w której została wybita moneta⁵. Autorzy w swoich rozważaniach opierali się na modelu przedstawionym wcześniej przez Dickiego, Delorme'a i Humphreysa⁶.

Badania nad stopami zwrotu na rynku monet prowadzili m.in. Blanco, Perez, Roman, Garcia, koncentrując się na cenach monety Walking Liberty w okresie 1950–2010⁷. Koford i Tschoegl analizując ceny kilku serii monet amerykańskich (Morgan dollars, Liberty Head Eagle), w których zmiennymi objaśniającymi były: inny rodzaj rysunku na awersie monety, data wybicia monety (od 1836 do 1906 r.), miejsce, gdzie dana moneta została wybita (San Francisco, Nowy Orlean, Carson City i Denver), rodzaj stosowanego znaku menniczego⁸, doszli do wniosku, że rzadkość monet przekłada się na wzrost ich cen na rynku kolekcjonerskim⁹.

Kane posługując się modelem CAPM dla stóp zwrotu 120 różnych amerykańskich monet w okresie 1970–1979, wykazał, że tak stworzony portfel zabezpieczał jego posiadacza przed skutkami inflacji¹⁰. W latach 1970–1979 średni roczny zysk z hipotetycznego portfela wynosił 20,58%. Z kolei w dłuższej, 35-letniej perspektywie indeks oparty o rzadkie monety charakteryzował się roczną stopą zwrotu równą 12,7%. Według Lombry średnia stopa zwrotu dla monet amerykańskich w latach 1978–2002 wyniosła 14,23% i 3,10%, odpowiednio dla monet numizmatycznych i bulionowych¹¹.

⁵ D. Maslar, K. Obaid, K. Pukthuanthong, *US Coin Market: Historical Performance and Anomalies*, SSRN nr 3492347.

⁶ M. Dickie, C. Delorme, J. Humphreys, *Price Determination of a Collectible Good: the Case of Rare US Coins*, "Southern Economic Journal" 1994, vol. 61, no. 1, s. 40–51.

⁷ A. Blanco, J. Perez, M. Roman, J. Garcia, *An Application of the Markowitz Theory to Numismatics (the Walking Liberty)*, "Gestion 2000" 2015, vol. 32, no. 2, s. 22–25.

⁸ Za wyjątkiem monet wybitych w Filadelfii. Jest to najstarsza mennica, w której rozpoczęto bicie monet na terytorium USA. Początkowo nie stosowano znaku menniczego.

⁹ K. Koford, A. Tschoegl, *The Market Value of Rarity*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 1998, vol. 34, s. 445–457.

¹⁰ A. Kane, *Coins: Anatomy of Fad Asset*, "Journal of Portfolio Management" 1984, vol. 10, s. 44–51.

¹¹ R. Lombra, *The Investment Performance of Rare U.S. Coins*, Penn State University, Pensylwania 2003.

Zastosowanie przez Prado sieci neuronowych do analizy wpływu określonych czynników na ceny monet doprowadziło do wniosku, że odmienne czynniki mają wpływ na ceny monet w grupach: bulionowych i okolicznościowych (wyemitowanych w USA i Europie¹²), historycznych (z obszaru USA), europejskich historycznych o najwyższym stanie zachowania i europejskich historycznych o średnim i niskim stanie zachowania¹³. Średnia nominalna stopa zwrotu jednej z monet numizmatycznych USA, obliczona w badaniu Browna, wyniosła w okresie 1941–2003 10,5%, a po uwzględnieniu inflacji – 5,52%¹⁴. W podobnym badaniu wykonanym przez Knausa średnia stopa zwrotu historycznej monety amerykańskiej wyniosła w okresie 35 lat – 12,7%.

Ponadto w krótkich okresach współczynniki korelacji stóp zwrotu na rynku akcji i rynku monet są bliskie zera, a inwestycje na rynku monet zabezpieczają portfel inwestycyjny przed skutkami inflacji oraz wpływają na zmniejszenie zmienności wartości tego portfela¹⁵.

W Polsce badania nt. efektywności inwestowania na rynku monet prowadzili m.in. Witkiewicz¹⁶ oraz Witkiewicz i Wąsala¹⁷, wykazując występowanie mód na rynku poszczególnych serii monet.

2. Metodologia badania

Celem badania było obliczenie rocznych, nominalnych stóp zwrotu w okresie od daty emisji danej monety do dnia 31.12.2024 r. W badaniu uwzględniono wszystkie monety wyemitowane przez Narodowy Bank Polski w latach 1996–2014 i wybite ze stopu Nordic Gold. W tabeli Z1 (zob. załącznik) zamieszczone zostały podstawowe dane nt. 254 badanych monet: nazwa monety, rok emisji, nakład oraz roczna realna stopa r_R (zostanie ona omówiona w dalszej części). Pierwszą monetą wyemitowaną w tej serii była moneta *Zygmunt August* (data emisji: 27.05.1996), a ostatnią – moneta *Jan Karcki* (data emisji: 2.04.2014). Wszystkie wyemitowane

¹² Autor badał ceny monet z takich krajów Europy jak: Francja, Hiszpania i Wielka Brytania.

¹³ C. Prado, *Factores determinantes en la valoración de los activos numismáticos de oro*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 2009.

¹⁴ R. Brown, *Rare Coins: A Distinct and Attractive Asset Class*, "Journal of Financial Planning" 2005, https://www.usrarecoininvestments.com/coin_articles/rare_coins2.htm (dostęp: 12.12.2021).

¹⁵ G. Knaus, *Rare Coins: The New Value Investment?*, <http://www.coinportfolios.com/index.html> (dostęp: 12.12.2021).

¹⁶ T. Witkiewicz, *Inwestowanie w monety*, Wydawnictwo Tomasz Witkiewicz, Szczecin 2008.

¹⁷ T. Witkiewicz, K. Wąsala, *Numizmatyka bez tajemnic*, Wydawnictwo Tomasz Witkiewicz, Szczecin 2009.

monety mają taki sam nominal 2 PLN i taka też była ich cena emisyjna, natomiast różniły się wielkością nakładu – por. tabela Z1.

Ceny transakcyjne, zwane dalej także cenami na rynku wtórnym¹⁸, zaczerpnięte zostały ze strony internetowej serwisu Allegro oraz Archiwum Allegro, przy czym przy sporządzaniu bazy cen wtórnych zastosowane zostały następujące kryteria:

1. Do bazy danych wprowadzone zostały jedynie transakcje, dla których można było ustalić ich datę. Zatem pominięte zostały wszystkie transakcje typu „Kup teraz”, przy których nie podano daty zawarcia transakcji.
2. Nie uwzględniono transakcji, w których sprzedający oferował więcej niż jedną monetę, a transakcje zawierane były w różnych datach i nie udało się ustalić dat poszczególnych transakcji.
3. Nie uwzględniono transakcji, w których sprzedający oferował dwie (lub więcej) różne monety, np. *A* i *B* – w takim przypadku byłoby niemożliwym, na podstawie ceny łącznej obu monet, określenie indywidualnych cen każdej z nich.
4. Przy kalkulacji rocznych, nominalnych stóp zwrotu uwzględniono jedynie transakcje monetami, które nie posiadały przyznanego gradingu¹⁹.
5. Wszystkie monety wyemitowane do monety *150 lat Muzeum Narodowego w Warszawie* z 2012 r. włącznie bite były w ściśle określonych nakładach. Natomiast w przypadku wszystkich monet wybitych po tej monecie (za wyjątkiem dwu monet: *Krzemionki Opatowskie* i *Okręt Podwodny „Orzeł”* z 2012 r.) wielkość emisji była określana w postaci górnego ograniczenia wszystkich wyemitowanych monet, tj. np. do 1 mln (taki maksymalny nakład określono dla monet *UEFA* z 2012 r., *Żubr* z 2013 r.). Przyjęto, że Narodowy Bank Polski wyemitował wszystkie monety w maksymalnych nakładach.

W badaniu wybrano bazę danych na stronie internetowej Allegro z tego powodu, iż w innych serwisach aukcyjnych dane dotyczące transakcji są bardzo trudno dostępne oraz z uwagi na fakt, iż w domach aukcyjnych transakcje monetami wykonanymi ze stopu Nordic Gold przeprowadzane są sporadycznie. Do bazy danych wprowadzone zostały wszystkie transakcje spełniające powyższe kryteria, w okresie od daty pierwszej transakcji dostępnej w serwisie Allegro lub Archiwum Allegro do dnia 31.12.2024 r.

¹⁸ W przypadku monet za cenę emisyjną można uznać cenę monety w czasie wprowadzania jej do obiegu przez Narodowy Bank Polski – we wszystkich przypadkach była ona równa 2 PLN. Ceną wtórną jest w takim przypadku cena uzyskiwana przez tę monetę w serwisie Allegro lub w domach aukcyjnych specjalizujących się w obrocie walorami kolekcjonerskimi.

¹⁹ W serwisie Allegro obraca się najczęściej monetami bez gradingu (w stanie mennicznym) oraz z przyznanymi przez odpowiednie instytucje gradingiem: MS70 lub MS69. Jedynie w kilku przypadkach odnotowane zostały transakcje monetami z niższym gradingiem.

W przypadku każdej z analizowanych monet, dla każdego dnia, w którym przeprowadzone były transakcje tymi monetami, obliczona została średnia cena monety na dzień 31.12.2024 r. ($C_{31.12.2024}$) jako średnia cena wszystkich cen rynkowych danej monety z ostatniego kwartału 2024 r.:

$$C_{31.12.2024} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^{i=k} C_i$$

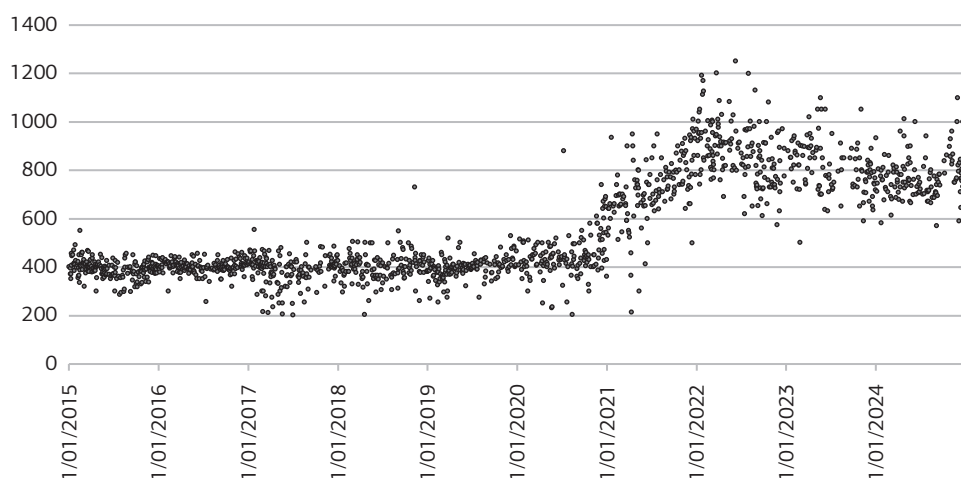
gdzie:

C_i – średnia cena monety w każdym dniu ostatniego kwartału 2024 r., kiedy transakcja miała miejsce daną monetą,

k – liczba dni w ciągu ostatniego kwartału 2024 r., kiedy odnotowano transakcje dla danej monety.

Przyjęty sposób podejścia pozwala zmniejszyć szkodliwy wpływ transakcji przeprowadzanych w celu sztucznego zawyżenia ceny danej monety – tego typu transakcje najczęściej zawierane są poprzez rodzaj aukcji „Kup teraz”, natomiast rzadziej występują w przypadku klasycznej aukcji, w której bierze udział wielu kupujących. Ponadto dla wielu monet widoczne jest duże zróżnicowanie cen, uzyskiwanych przez tę samą monetę nawet jednego dnia – jako przykład można podać tutaj cenę monety *Zygmunt August* (rysunek 1).

Rysunek 1. Średnia cena monety 2 PLN *Zygmunt August* w okresie od 01.01.2015–31.12.2024 na portalu Allegro



Uwaga: baza danych w Archiwum Allegro umożliwia przesłanie transakcji od dnia 1.01.2015 r.

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania dla każdej monety skalkulowana została roczna, nominalna stopa zwrotu zgodnie z następującą formułą:

$$r_N = \frac{C_{31.12.2024} - C_E}{C_E} \cdot \frac{365}{N}$$

gdzie:

r_N – roczna, nominalna stopa zwrotu,

C_E – cena emisyjna monety w NBP (cena emisyjna jest równa 2 PLN),

N – liczba dni, jakie upłynęły od daty emisji danej monety do dnia 31.12.2024 r.

Następnie stopa zwrotu r_N , obliczona dla każdej monety, została skorygowana o średnią wartość rocznej inflacji w okresie od daty emisji danej monety do dnia 31.12.2024 r., co pozwala na porównanie realnych stóp zwrotu na rynku monet. W dalszej części r_N skorygowana o inflację będzie oznaczana jako r_R .

3. Wyniki badań

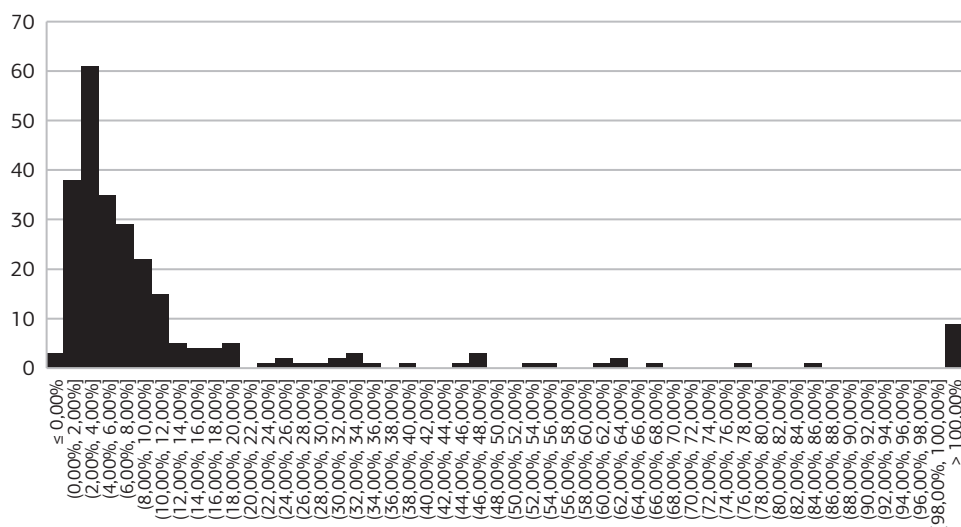
Stopy zwrotu r_R dla 254 monet zostały zamieszczone w tabeli Z1 w Załączniku. Najwyższą stopę zwrotu odnotowano w przypadku monety *Zygmunt August* (1386,52%). Tak wysoka stopa zwrotu wynika z następujących faktów:

1. Pierwsza moneta w danej serii lub temacie cieszy się największym zainteresowaniem kolekcjonerów.
2. Nakład tej monety był najmniejszy (200 tys. sztuk) spośród nakładów wszystkich monet Nordic Gold.
3. Moneta ta należy do serii królów Polski, cieszącej się dużą popularnością – zagadnienie to zostanie poruszone szerzej w dalszej części.

Na drugim miejscu uplasowała się moneta *Jeź*, stopa zwrotu r_R jest równa 328,81% – ta moneta, podobnie jak moneta *Zygmunt August*, wyemitowana została w 1996 r., a ponadto należy do cieszącej się zainteresowaniem kolekcjonerów serii *Zwierzęta* (zagadnienie to zostanie omówione dalej). Na trzecim miejscu sklasyfikowana została moneta wyemitowana w 1996 r. *Jelonek rogacz*, dla której stopa zwrotu r_R jest równa 200,21% (również z serii *Zwierzęta*). Czwarte i piąte miejsce przypadły monetom wyemitowanym w 1996 r.: *Stefan Batory* (181,16%) i *Zamek w Lidzbarku Warmińskim* (178,3%). Ostatnie trzy miejsca należą do monet, dla których stopa zwrotu r_R była ujemna: *Historyczne miasta w Polsce – Tarnów* (2007 r.; –1,94%) i *Rok 2000* (2000 r.; –1,04%), *Herb Województwa kujawsko-pomorskiego* (2004 r.; –0,68%).

Średnia stopa zwrotu r_R dla wszystkich analizowanych monet była równa 20,26%, a mediana stóp zwrotu r_R wyniosła 5,39%. Rozkład stóp zwrot r_R , z przedziałami co 2 p.p., wskazuje, że największy odsetek stóp zwrotu analizowanych monet (24,02%) przypada na przedział (2%;4%> – rysunek 2. Na drugim miejscu plasuje się przedział (0%;2%> (14,96%), a na trzecim – przedział (4%;6%> (13,78%). W przypadku dziewięciu monet (co stanowi 3,54% wszystkich monet wyemitowanych ze stopu Nordic Gold) stopa zwrotu r_R była wyższa niż 100%. Oprócz wspomnianych wcześniej pięciu monet o najwyższych stopach zwrotu, do tego grona zaliczają się jeszcze: *Henryk Sienkiewicz* (1996 r.; 163,07%), *Zamek w Pieskowej Skale* (1996 r.; 152,32%), *Ropucha paskówka* (1998 r.; 152,32%) i *Wilk* (1998 r.; 120,74%). Jak widać, są to monety albo wyemitowane w 1996 r., albo wchodzące w skład serii *Zwierzęta*. Pierwsze monety wykonane ze stopu Nordic Gold uzyskują wysokie ceny na Allegro, a tym samym wysokie stopy zwrotu r_R . W celu potwierdzenia tej zależności analizie poddane zostały stopy zwrotu r_R dla monet wyemitowanych w 1995 r. ze stopu CuNi (tabela 1). Stopy zwrotu r_R dla wszystkich analizowanych monet są wyższe niż 140%, a w przypadku pierwszej monety wykonanej z CuNi, tj. *Katyń, Miednoje, Charków 1940*, stopa jest najwyższa (podobnie jak miało to miejsce dla pierwszej monety ze stopu Nordic Gold, tj. *Zygmunt August*) i równa 289,68%.

Rysunek 2. Rozkład stóp zwrotu r_R dla analizowanych monet Nordic Gold (szerokość przedziału 2 p.p.)



Źródło: opracowanie własne.

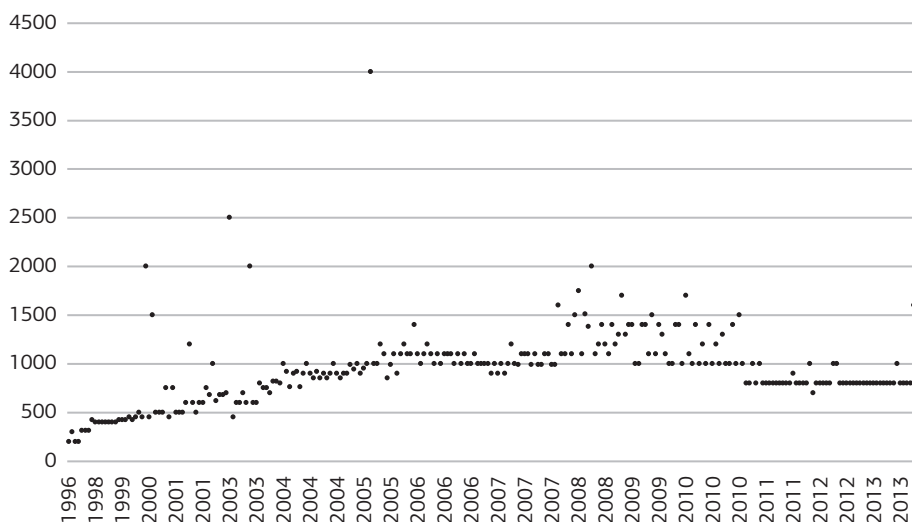
Tabela 1. Nakład i stopy zwrotu r_R dla monet wyemitowanych ze stopu CuNi w 1995 r.

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
1	Katyń, Miednoje, Charków 1940	1995	300	289,68
2	Sum	1995	300	249,34
3	75. rocznica Bitwy Warszawskiej	1995	300	179,91
4	Pałac Królewski w Łazienkach	1995	287,3	166,69
5	100 lat nowożytnych igrzysk olimpijskich	1995	350	162,67
6	Igrzyska XXVI Olimpiady – Atlanta 1996	1995	300	138,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Parchimowicz, *Katalog monet polskich*, Wydawnictwo „Nefryt”, Szczecin 2024.

Warto też zauważyć, że jednym z czynników determinujących obserwowane stopy zwrotu r_R jest nakład monet. Pierwszą monetę *Zygmunt August*, podobnie jak *Zamek w Lidzbarku Warmińskim* oraz *Henryk Sienkiewicz* (wszystkie z 1996 r.), wyemitowano w nakładzie 200 tys. sztuk. W przypadku pozostałych monet nakład ten był zwiększany nawet do 4 mln (*Jan Paweł II* z 2005 r.; 3,29%), czy do 2,5 mln (*Wielka Orkiestra Świętecznej Pomocy* z 2003 r.; 2,81%), czy 2 mln (*Rok 2000* z 2000 r.; –1,04%, *Jan Paweł II – 25-lecie pontyfikatu* z 2003 r.; 0,19%). Nakłady poszczególnych monet zostały zaprezentowane na rysunku 3.

Rysunek 3. Nakład poszczególnych monet z serii Nordic Gold (w tys. sztuk)

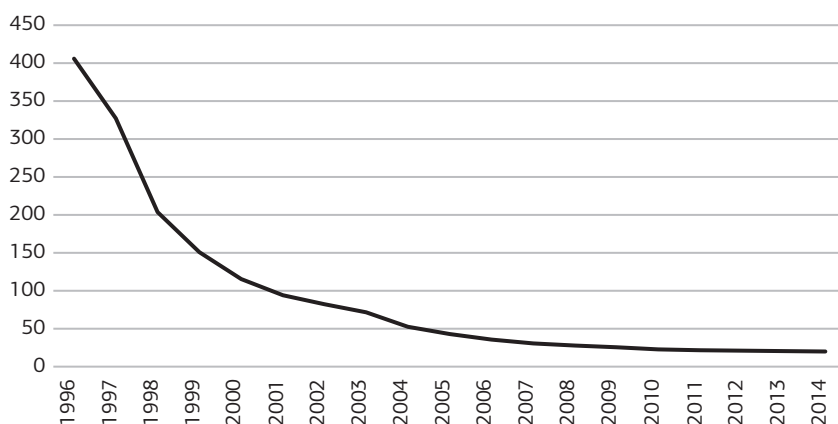


Uwaga: nakłady pokazane są dla wszystkich monet w kolejności, w jakiej zostały one zamieszczone w tabeli Z1.

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 zamieszczona została średnia stopa zwrotu r_R dla wszystkich monet wyemitowanych do końca danego roku (przy czym stopa zwrotu r_R liczona jest na koniec wskazanego roku). Np. średnia stopa zwrotu r_R , zaznaczona dla roku 2000 i równa 115,31%, oznacza średnią stopę zwrotu r_R dla wszystkich monet wyemitowanych od 1996 r. do 2000 r. włącznie i obliczoną w interwale lat: 1996–2000. Doskonale widoczna jest tendencja spadkowa stopy zwrotu r_R wraz z upływem czasu, będąca rezultatem zwiększenia nakładów emitowanych monet i spadkiem r_R dla monet emitowanych później.

Rysunek 4. Średnia cena zwrotu monet w okresie 1996 – X (gdzie X oznacza koniec okresu, dla którego stopa zwrotu została obliczona; w %)



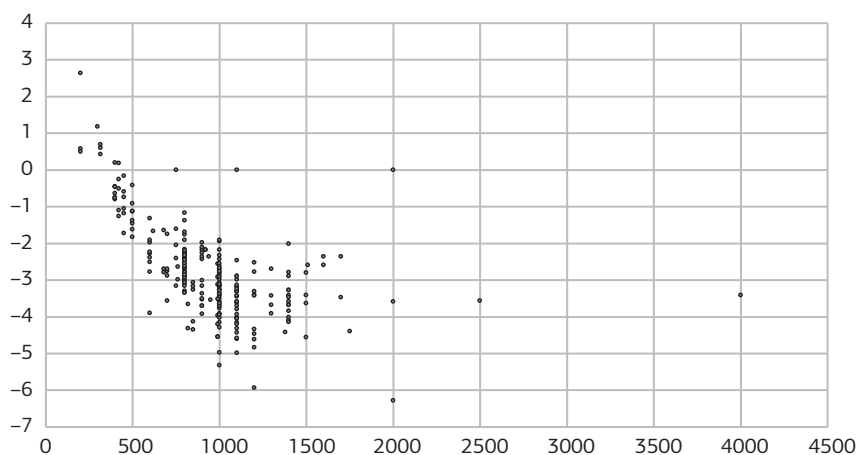
Źródło: opracowanie własne.

Z kolei na rysunku 5 zaprezentowany został logarytm naturalny stóp zwrotu r_R analizowanych monet jako funkcja ich nakładu. Dobrze widoczna jest następująca zależność: im wyższy nakład, tym niższa stopa zwrotu r_R . Wysokie stopy zwrotu r_R są również udziałem monet wykonanych ze stopu CuNi z 1995 r., które to zostały wyemitowane w niskich nakładach – maksymalnie 350 tys. sztuk.

W następnej kolejności obliczone zostały współczynniki korelacji stopy zwrotu r_R i nakładów wyemitowanych monet do końca określonego roku. Np. współczynnik korelacji zapisany przy 2004 r. został obliczony na bazie stóp zwrotu r_R i nakładów wszystkich monet wyemitowanych od 1996 t. do końca 2004 r. (stopa r_R obliczona została na koniec badania, tj. na koniec 2024 r.). Wyniki zamieszczone zostały na rysunku 6. Wszystkie współczynniki korelacji są ujemne. W latach 1996–1999 widoczna była silna, ujemna korelacja stóp zwrotu r_R i nakładów, jednak przy uwzględnieniu monet wyemitowanych od końca 2000 r. współczynnik korelacji wzrósł w okolice $-0,3$, na którym to poziomie utrzymywał się przy

uwzględnieniu monet emitowanych w kolejnych latach, aż do 2014 r. Niska, ujemna wartość współczynnika korelacji w latach 1996–1999 wynikała głównie z niskich nakładów monet, w jakich były one wówczas bite. Wzrost zainteresowania kolekcjonerów rynkiem numizmatycznym przełożył się na zwiększanie emisji monet w serii Nordic Gold, a tym samym na spadek stóp zwrotu r_R .

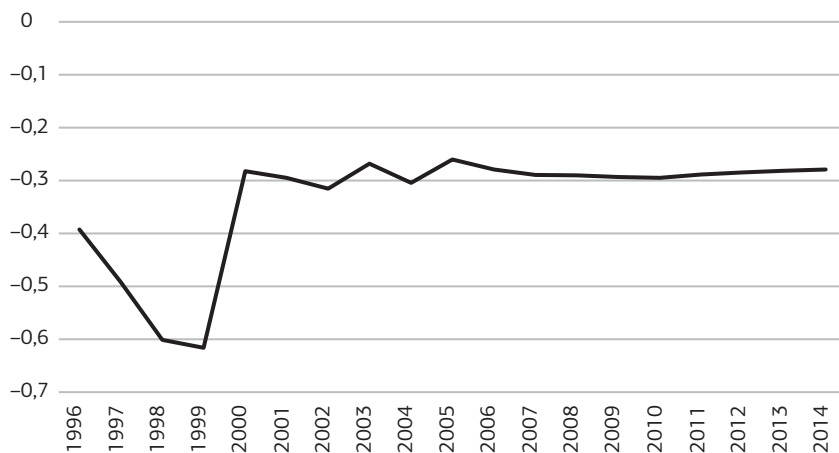
Rysunek 5. Logarytm naturalny r_R monet z serii Nordic Gold (oś pionowa) jako funkcja nakładu monet (oś pozioma, w tys. sztuk)



Uwaga: pominięte zostały stopy zwrotu r_R o wartości ujemnej (dla czterech monet).

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Współczynniki korelacji stóp zwrotu r_R i nakładów monet wyemitowanych do końca określonego roku



Źródło: opracowanie własne.

Niektóre monety, należące do serii jak *Królowie Polski* i *Zwierzęta*, cieszą się dużym zainteresowaniem kolekcjonerów, dlatego też stopy zwrotu r_R , w przypadku tych monet, są w wielu przypadkach wysokie. Jeśli mediana stóp zwrotu r_R dla wszystkich monet jest równa 5,39%, to w przypadku serii *Królowie Polski* jedynie stopa zwrotu dla monety *Stanisław August Poniatowski* była od niej niższa (1,06%), a dla serii *Zwierzęta* niższą stopę zwrotu odnotowano dla monety *Podkowiec mały* (3,12%). Przy uwzględnieniu średniej stopy zwrotu r_R dla wszystkich monet równej 20,26%, w serii monet *Królowie Polski*, monety emitowane w późniejszym okresie (a tym samym w wyższych nakładach) uzyskały niższe stopy zwrotu: *August II Mocny* (18,94%), *Stanisław Leszczyński* (14,72%) i *Stanisław August Poniatowski* (1,06%). Niższa niż średnia stopa zwrotu r_R była stopa zwrotu dla monety *Władysław IV Waza* (16,05%). Z kolei dla monet należących do serii *Zwierzęta*, dla wszystkich monet począwszy od *Morświna* aż do *Konika polskiego* stopy zwrotu r_R były niższe od średniej stopy zwrotu r_R dla wszystkich monet. Spośród monet wyemitowanych wcześniej niż *Morświn*, niższą stopę zwrotu r_R miała moneta *Żółw błotny* (19,93%). Współczynnik korelacji nakładu i stopy zwrotu r_R dla wszystkich monet z serii *Królowie Polski* był ujemny i równy 0,58, a dla serii *Zwierzęta* – również ujemny i równy 0,68. Zatem w przypadku monet należnych do tych serii można mówić o stosunkowo silnej i ujemnej korelacji między odnotowywanymi stopami zwrotu r_R i nakładem wyemitowanych monet. Z drugiej zaś strony najniższe stopy zwrotu są udziałem monet, które nie należą do określonego tematu, tylko zostały wyemitowane w celu upamiętnienia:

- a) miejscowości – np. monety z serii *Historyczne miasta w Polsce*,
- b) osoby – np. monety *Generał Stanisław Sosabowski* (3,84%), *Aleksander Gieyrymski* (1,36%) czy *Tadeusz Makowski* (2,46%).

Tabela 2. Stopy zwrotu r_R dla monet należących do tematu *Królowie Polski*

Moneta	Nakład (w tys. sztuk)	Stopa zwrotu r_R (w %)
Zygmunt August	200	1386,52
Stefan Batory	315	181,16
Zygmunt III Waza	400	52,60
Władysław IV Waza	500	16,05
Jan III Kazimierz	450	30,63
Jan III Sobieski	500	32,51
August II Mocny	620	18,94
Stanisław Leszczyński	600	14,72
Stanisław August Poniatowski	990	1,06

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Stopy zwrotu r_R dla monet należących do tematu *Zwierzęta*

Moneta	Nakład (w tys. sztuk)	Stopa zwrotu r_R (w %)
Jeź	300	325,81
Jelonek Rogacz	315	200,21
Ropucha Paskówka	400	120,74
Wilk	420	120,39
Dudek	500	66,04
Paź królowej	600	26,56
Żółw błotny	750	19,93
Węgorz Europejski	450	84,32
Morświn	800	17,18
Puchacz	990	7,70
Świstak	1400	13,37
Foka szara	1000	7,87
Sokół Wędrowny	1600	7,45
Podkowiec mały	1700	3,12
Borsuk	1500	6,09
Żubr	1000	14,75
Konik polski	800	18,47

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W badaniu przeanalizowane zostało zachowanie stóp zwrotu 254 monet ze stopu Nordic Gold na rynku wtórnym, tj. sprzedawanych w trakcie licytacji w serwisie Allegro, wyemitowanych przez NBP w latach 1996–2014. Otrzymane wyniki potwierdziły wcześniejsze badania Witkiewicza²⁰ oraz Maslara, Obaida i Pukthuanthong²¹, sugerujących, że pewne monety kolekcjonerskie, należące do tzw. serii, cieszą się zdecydowanie większym zainteresowaniem kolekcjonerów niż inne, co pozwala uzyskiwać dodatnie stopy zwrotu w dłuższych horyzontach czasowych (najczęściej wieloletnich).

Uzyskane wyniki pozwalają na wskazanie dwu prawidłowości na rynku analizowanych monet:

²⁰ T. Witkiewicz, *op.cit.*, s. 131–134.

²¹ D. Maslar, K. Obaid, K. Pukthuanthong, *op.cit.*

1. Pierwsze monety wyemitowane w ramach poszczególnych serii przynoszą wyższe stopy zwrotu niż pozostałe monety z tej samej serii.
2. Stopa zwrotu wyraźnie zależy od nakładu – im wyższy nakład, tym uzyskiwane stopy zwrotu są niższe.

W przypadku większości analizowanych monet (250 spośród 254) realna stopa zwrotu (r_R) była dodatnia, co pozwalało traktować te monety nie tylko jako obiekty kolekcjonerskie, ale również inwestycyjne.

W przyszłości analogiczne badanie może zostać rozszerzone także na inne monety kolekcjonerskie, w tym wykonane ze złota lub srebra i wyemitowane przez NBP. W przypadku wielu z nich będzie możliwym uwzględnienie w badaniu również cen uzyskiwanych przez nie w trakcie licytacji w domach aukcyjnych.

Załącznik

Tabela Z1. Monety ze stopu Nordic Gold wyemitowane w latach 1996–2014 przez Narodowy Bank Polski

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
1	Zygmunt August	1996	200	1386,52
2	Jeż	1996	300	325,81
3	Zamek w Lidzbarku Warmińskim	1996	200	178,25
4	Henryk Sienkiewicz	1996	200	163,07
5	Stefan Batory	1996	315	181,16
6	Jelonek Rogacz	1996	315	200,21
7	Zamek w Pieskowej Skale	1997	315	152,32
8	200-lecie urodzin Pawła Strzeleckiego	1997	420	28,41
9	Nagano 1998	1998	400	44,79
10	Zygmunt III Waza	1998	400	52,60
11	Ropucha Paskówka	1998	400	120,74
12	100-lecie odkrycia polonu i radu	1998	400	47,13
13	Zamek w Kórniku	1998	400	46,41
14	80. rocznica odzyskania niepodległości	1998	400	63,49
15	200-lecie urodzin Adama Mickiewicza	1998	400	62,42
16	100. rocznica śmierci Ernesta Malinowskiego	1999	420	77,72
17	150. rocznica śmierci J. Słowackiego	1999	420	60,05
18	Wilk	1999	420	120,39
19	Wstąpienie Polski do NATO	1999	450	34,83

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
20	150. rocznica śmierci F. Chopina	1999	420	33,05
21	500. rocznica urodzin Jana Łaskiego	1999	450	17,72
22	Władysław IV Waza	1999	500	16,05
23	Pałac Potockich w Radzynie Podlaskim	1999	450	55,39
24	Rok 2000	2000	2000	-1,04
25	1000-lecie zjazdu w Gnieźnie	2000	450	47,61
26	Wielki Jubileusz roku 2000	2000	1500	1,04
27	Dudek	2000	500	66,04
28	Pałac w Wilanowie	2000	500	32,23
29	1000-lecie Wrocławia	2000	500	23,13
30	20-lecie NSZZ Solidarność	2000	750	12,85
31	Jan II Kazimierz	2000	450	30,63
32	Grudniowy bunt robotniczy (1970 r.)	2000	750	9,02
33	Szlak bursztynowy	2001	500	39,93
34	Kopalnia soli w Wieliczce	2001	500	25,07
35	Trybunał Konstytucyjny	2001	500	19,65
36	Paż królowej	2001	600	26,56
37	Kardynał Stefan Wyszyński	2001	1200	1,15
38	Henryk Wieniawski	2001	600	10,22
39	Jan III Sobieski	2001	500	32,51
40	Michał Siedlecki	2001	600	6,23
41	Kolędnicy	2001	600	13,84
42	Żółw błotny	2002	750	19,93
43	Bronisław Malinowski	2002	680	6,77
44	XVII Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej	2002	1000	2,60
45	August II Mocny	2002	620	18,94
46	Zamek w Malborku	2002	680	19,28
47	Generał Władysław Anders	2002	680	6,13
48	Jan Matejko	2002	700	6,38
49	Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy	2003	2500	2,81
50	Węgorz Europejski	2003	450	84,32
51	750-lecie lokacji Poznania	2003	600	8,06
52	Śmigus-dyngus	2003	600	10,75
53	Generał Stanisław Maczek	2003	700	2,81
54	150-lecie narodzin przemysłu naftowego i gazowniczego	2003	600	2,02
55	Jan Paweł II – 25-lecie pontyfikatu	2003	2000	0,19

cd. tabeli ZI

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
56	Stanisław Leszczyński	2003	600	14,72
57	Jacek Malczewski	2003	600	9,16
58	Morświn	2004	800	17,18
59	Herb woj. dolnośląskiego	2004	750	4,25
60	Herb woj. kujawsko-pomorskiego	2004	750	-0,68
61	Aleksander Czekanowski	2004	700	6,74
62	Herb woj. lubelskiego	2004	820	2,58
63	Herb woj. lubuskiego	2004	820	1,33
64	Dzieje złotego (1 złoty)	2004	800	6,75
65	Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej	2004	1000	4,67
66	Herb woj. łódzkiego	2004	920	11,31
67	15-lecie Senatu RP	2004	760	7,17
68	Herb woj. małopolskiego	2004	900	11,31
69	Herb woj. mazowieckiego	2004	920	11,31
70	85. rocznica powołania Policji	2004	760	5,06
71	60. rocznica Powstania Warszawskiego	2004	900	13,83
72	Ateny 2004	2004	1000	3,83
73	Herb woj. opolskiego	2004	900	2,92
74	Dożynki	2004	850	4,66
75	Herb woj. podkarpackiego	2004	920	11,31
76	100-lecie Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie	2004	850	1,28
77	Herb woj. podlaskiego	2004	900	8,81
78	Generał Stanisław Sosabowski	2004	850	3,84
79	Herb woj. pomorskiego	2004	900	10,48
80	Herb woj. śląskiego	2004	1000	11,31
81	Stanisław Wyspiański	2004	900	2,99
82	Mikołaj Rej	2005	850	4,21
83	Herb woj. świętokrzyskiego	2005	900	9,46
84	Herb woj. warmińsko-mazurskiego	2005	900	12,09
85	Puchacz	2005	990	7,70
86	Herb woj. wielkopolskiego	2005	940	9,46
87	Expo 2005	2005	1000	3,28
88	Herb woj. zachodnio-pomorskiego	2005	900	2,47
89	Dzieje złotego (2 złote – żaglowiec)	2005	950	2,90
90	60. rocznica zakończenia II WS	2005	1000	2,30
91	Jan Paweł II 1920–2005	2005	4000	3,29

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
92	25-lecie NSZZ Solidarność	2005	1000	1,56
93	350-lecie obrony Jasnej Góry	2005	1000	0,69
94	Historyczne miasta w Polsce – Gniezno	2005	1200	0,26
95	Historyczne miasta w Polsce – Kołobrzeg	2005	1100	4,21
96	Konstanty Ildefons Gałczyński	2005	850	1,60
97	Stanisław August Poniatowski	2005	990	1,06
98	Historyczne miasta w Polsce – Włocławek	2005	1100	1,57
99	Tadeusz Makowski	2005	900	2,46
100	Historyczne miasta w Polsce – Cieszyn	2005	1100	1,18
101	Turyń 2006	2006	1200	0,79
102	Historyczne miasta w Polsce – Jarosław	2006	1100	5,06
103	Historyczne miasta w Polsce – Bochnia	2006	1100	3,64
104	Świstak	2006	1400	13,37
105	Historyczne miasta w Polsce – Elbląg	2006	1100	4,12
106	Dzieje złotego (2 złote – głowa kobiety)	2006	1000	4,11
107	Historyczne miasta w Polsce – Legnica	2006	1100	2,72
108	Mistrzostwa Świata w piłce nożnej – Niemcy 2006	2006	1200	3,66
109	Historyczne miasta w Polsce – Chełm	2006	1100	1,77
110	Noc świętojańska	2006	1000	7,33
111	Historyczne miasta w Polsce – Żagań	2006	1100	3,18
112	Czerwiec '76	2006	1000	1,79
113	Historyczne miasta w Polsce – Nysa	2006	1100	3,65
114	Historyczne miasta w Polsce – Pszczyna	2006	1100	3,64
115	Historyczne miasta w Polsce – Sandomierz	2006	1100	5,51
116	Kościół w Haczowie	2006	1000	3,19
117	Historyczne miasta w Polsce – Chełmno	2006	1100	2,71
118	100-lecie Szkoły Głównej Handlowej	2006	1000	5,08
119	Historyczne miasta w Polsce – Nowy Sącz	2006	1100	2,71
120	500-lecie wydania Statutu Łaskiego	2006	1000	2,75
121	Jeździec piastowski	2006	1000	3,45
122	Historyczne miasta w Polsce – Kalisz	2006	1100	1,81
123	Aleksander Gieryski	2006	1000	1,36
124	Historyczne miasta w Polsce – Kwidzyń	2007	1000	1,98
125	Foka szara	2007	1000	7,87
126	Historyczne miasta w Polsce – Płock	2007	1000	2,01
127	Ignacy Domeyko	2007	900	1,97

cd. tabeli ZI

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
128	Historyczne miasta w Polsce – Łomża	2007	1000	2,44
129	75. rocznica złamania szyfru Enigmy	2007	900	3,45
130	Historyczne miasta w Polsce – Gorzów Wlkp.	2007	1000	3,44
131	Dzieje złotego (2 złote – Nike)	2007	900	4,91
132	Historyczne miasta w Polsce – Racibórz	2007	1000	2,95
133	750-lecie lokacji Krakowa	2007	1200	0,99
134	Historyczne miasta w Polsce – Świdnica	2007	1000	2,46
135	Miasto średniowieczne w Toruniu	2007	990	1,88
136	Historyczne miasta w Polsce – Słupsk	2007	1100	3,91
137	Historyczne miasta w Polsce – Przemyśl	2007	1100	1,49
138	Historyczne miasta w Polsce – Stargard Szczeciński	2007	1100	1,00
139	Henryk Arctowski i Antoni B. Dobrowolski	2007	990	4,37
140	Historyczne miasta w Polsce – Brzeg	2007	1100	1,95
141	Karol Szymanowski	2007	990	2,95
142	Rycerz Ciężkozbrojny – XV wiek	2007	990	5,39
143	Historyczne miasta w Polsce – Tarnów	2007	1100	-1,94
144	Historyczne miasta w Polsce – Kłodzko	2007	1100	2,46
145	Leon Wyczółkowski	2007	990	1,49
146	Konrad Korzeniowski	2007	990	1,06
147	Sokół Wędrowny	2008	1600	7,45
148	Historyczne miasta w Polsce – Piotrków Trybunalski	2008	1100	4,33
149	Historyczne miasta w Polsce – Konin	2008	1100	2,25
150	40. rocznica marca '68	2008	1400	3,29
151	Historyczne miasta w Polsce – Łowicz	2008	1100	1,75
152	Sybiracy	2008	1500	3,29
153	65. rocznica powstania w Getcie Warszawskim	2008	1750	1,22
154	Historyczne miasta w Polsce – Bielsko-Biała	2008	1100	8,50
155	Zbigniew Herbert	2008	1510	7,46
156	Kazimierz Dolny	2008	1380	1,20
157	Pekin 2008	2008	2000	2,77
158	Bronisław Piłsudski	2008	1100	0,68
159	90. rocznica odzyskania niepodległości	2008	1200	3,31
160	450 lat Poczty Polskiej	2008	1400	2,78
161	400. rocznica polskiego osadnictwa w Ameryce Północnej	2008	1200	1,31
162	90. rocznica Powstania Wielkopolskiego	2008	1100	2,78
163	Husarz XVII wiek	2009	1400	1,80

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
164	90. rocznica utworzenia NIK	2009	1200	3,24
165	180 lat bankowości centralnej w Polsce	2009	1300	3,25
166	Jaszczurka zielona	2009	1700	9,46
167	Wybory 4 czerwca 1989	2009	1300	2,52
168	Czesław Niemen	2009	1400	3,79
169	65. rocznica Powstania Warszawskiego	2009	1400	2,14
170	95. rocznica wymarszu Pierwszej Kompanii Kadrowej	2009	1000	3,80
171	65. rocznica likwidacji Getta w Łodzi	2009	1000	0,49
172	Westerplatte – Wrzesień 1939	2009	1400	2,52
173	100. rocznica powstania TOPR	2009	1400	6,13
174	Częstochowa	2009	1100	3,24
175	25. rocznica śmierci ks. Jerzego Popiełuszki	2009	1500	2,65
176	Jędrzejów	2009	1100	1,34
177	Polacy ratujący Żydów	2009	1400	3,77
178	Władysław Strzemiński	2009	1300	2,01
179	Trzebnica	2009	1100	1,02
180	70. rocznica utworzenia Polskiego Państwa Podziemnego	2009	1000	2,65
181	65. rocznica oswobodzenia Auschwitz-Birkenau	2010	1000	4,35
182	Vancouver 2010	2010	1400	1,67
183	Szwależer gwardii cesarza Napoleona	2010	1400	1,58
184	70. rocznica zbrodni katyńskiej	2010	1000	4,28
185	Podkowiec mały	2010	1700	3,12
186	100. rocznica harcerstwa polskiego	2010	1100	5,51
187	95. rocznica urodzin ks. J. Twardowskiego	2010	1000	3,71
188	Wielkie bitwy – Grunwald	2010	1400	2,52
189	Trzemeszno	2010	1000	4,32
190	90. rocznica Bitwy Warszawskiej	2010	1200	8,01
191	Warszawa – Stare Miasto	2010	1000	6,70
192	Polski sierpień 1980	2010	1400	3,09
193	Kalwaria Zebrzydowska	2010	1000	5,51
194	Benedykt Dybowski	2010	1200	6,21
195	Gorlice	2010	1000	5,50
196	Artur Grottger	2010	1300	6,70
197	Miechów	2010	1000	1,94
198	Krzeszów	2010	1000	5,91
199	Krzysztof Komeda	2010	1400	5,52

cd. tabeli ZI

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
200	Katowice	2010	1000	6,11
201	Borsuk	2010	1500	6,09
202	Zofia Stryjeńska	2010	1000	4,45
203	30. rocznica powstania NZS	2010	800	5,03
204	Smoleńsk – Pamięci ofiar 10.04.2010	2011	800	10,64
205	Beatyfikacja Jana Pawła II	2011	1000	14,22
206	Przewodnictwo Polski w Radzie UE	2011	800	5,64
207	Ułan II Rzeczypospolitej	2011	1000	6,91
208	Gdynia	2011	800	10,69
209	300-lecie pielgrzymki warszawskiej	2011	800	8,72
210	Czesław Miłosz	2011	800	4,48
211	Mława	2011	800	3,69
212	Ignacy Jan Paderewski	2011	800	4,85
213	Powstania Śląskie	2011	800	6,78
214	Poznań	2011	800	6,24
215	Towarzystwo Opieki nad Ociemniałymi	2011	800	3,54
216	Łódź	2011	800	8,83
217	Ferdynand Antoni Ossendowski	2011	900	4,22
218	Klasztor Paulinów na Skałce – Kraków	2011	800	3,54
219	Polonia Warszawa	2011	800	6,12
220	Jeremi Przybora, Jerzy Wassowski	2011	800	10,37
221	Miasta w Polsce – Kalisz	2011	800	5,39
222	20 lat WOŚP	2012	1000	8,83
223	150-lecie bankowości spółdzielczej	2012	700	17,43
224	Polacy ratujący Żydów	2012	800	7,72
225	50-lecie programu trzeciego Polskiego Radia	2012	800	9,79
226	Stefan Banach	2012	800	4,65
227	Niszczyciel „Błyskawica”	2012	800	8,39
228	150 lat Muzeum Narodowego w Warszawie	2012	800	7,15
229	UEFA 2012	2012	1000	9,78
230	Londyn 2012	2012	1000	6,32
231	Krzemionki Opatowskie	2012	800	4,23
232	Okręt podwodny „Orzeł”	2012	800	7,00
233	Bolesław Prus	2012	800	7,82
234	Lekki krążownik „Dragon”	2012	800	9,08
235	Piotr Michałowski	2012	800	5,33

Lp.	Nazwa monety	Rok emisji	Nakład (w tys.)	Stopa zwrotu r_R (w %)
236	Niszczyciel „Piorun”	2012	800	25,07
237	100 lat Teatru Polskiego w Warszawie	2013	800	10,40
238	150. rocznica Powstania Styczniowego	2013	800	31,17
239	Kuter raketowy „Gdynia”	2013	800	14,81
240	Cyprian Norwid	2013	800	6,17
241	Niszczyciel raketowy „Warszawa”	2013	800	11,44
242	Okręt transportowo-minowy „Lublin”	2013	800	8,73
243	Warta Poznań	2013	800	8,73
244	Fregata raketowa „Gen.K. Pułaski”	2013	800	11,02
245	Witold Lutosławski	2013	800	9,49
246	Księżę Józef Poniatowski	2013	800	7,23
247	Włączeni w życie	2013	800	10,25
248	Żubr	2013	1000	14,75
249	Hipolit Cegielski	2013	800	5,70
250	Agnieszka Osiecka	2013	800	8,58
251	Soczi 2014	2014	800	9,77
252	Konik polski	2014	800	18,47
253	Kanonizacja Jana Pawła II	2014	1600	9,41
254	Jan Karcki	2014	700	5,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Parchimowicz, *Katalog monet polskich*, Wydawnictwo „Nefryt”, Szczecin 2024 oraz strony internetowej: https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/banknoty_i_monety/monety_okolicznosciowe/plan_emisyjny.html (dostęp: 12.12.2024).

Bibliografia

- Blanco A., Perez J., Roman M., Garcia J., *An Application of the Markowitz Theory to Numismatics (the Walking Liberty)*, „Gestion 2000” 2015, vol. 32, no. 2, s. 22–25.
- Brown R., *Rare Coins: a Distinct and Attractive Asset Class*, „Journal of Financial Planning” 2005. https://www.usrarecoininvestments.com/coin_articles/rare_coins2.htm (dostęp: 12.12.2021).
- Case D., *Serial Collecting as Leisure, and Coin Collecting in Particular*, „Library Trends” 2009, vol. 57, no. 4, s. 729–752.
- Dickie M., Delorme C., Humphreys J., *Price Determination of a Collectible Good: the Case of Rare US Coins*, „Southern Economic Journal” 1994, vol. 61, no. 1, s. 40–51. <http://onebid.pl> (dostęp: 14.12.2024).
- https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/banknoty_i_monety/monety_okolicznosciowe/plan_emisyjny.html (dostęp: 12.12.2024).

- Kane A., *Coins: Anatomy of Fad Asset*, "Journal of Portfolio Management" 1984, vol. 10, s. 44–51.
- Knaus G., *Rare Coins: the New Value Investment?*, <http://www.coinportfolios.com/index.html> (dostęp: 12.12.2021).
- Koford K., Tschoegl A., *The Market Value of Rarity*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 1998, vol. 34, s. 445–457.
- Lombra R., *The Investment Performance of Rare U.S. Coins*, Penn State University, Pennsylvania 2003.
- Marciniak D., *Opinia dla Rzeczypospolitej*, „Rzeczpospolita. Moje Pieniądze” 2023, 5–6 stycznia, s. G4.
- Maslar D., Obaid K., Pukthuanthong K., *US Coin Market: Historical Performance and Anomalies*, SSRN nr 3492347.
- Parchimowicz J., *Katalog monet polskich*, Wydawnictwo „Nefryt”, Szczecin 2024.
- Prado C., *Factores determinantes en la valoracion de los activos numismáticos de oro*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 2009.
- Witkiewicz T., *Inwestowanie w monety*, Wydawnictwo Tomasz Witkiewicz, Szczecin 2008.
- Witkiewicz T., Wąsala K., *Numizmatyka bez tajemnic*, Wydawnictwo Tomasz Witkiewicz, Szczecin 2009.

Jakub Brdulak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-7772-7721>

Sylwester Gregorczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-7119-8016>

Wojciech Kurowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-2305-9449>

Jacek Lewicki

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-8690-9626>

Beata Marciniak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-5434-9174>

Maria Pietrzak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-8310-132X>

Agnieszka Sopińska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-8421-3227>

Test Lidera. Narzędzie do autodiagnozy kompetencji liderek

Wprowadzenie

Zdaniem Lamriego umiejętności, które będą gwarantowały sukces zawodowy pracownikom w XXI w., istotnie różnią się od tych, które były pożądane w epoce przemysłowej XX w. Jeszcze do niedawna wysoko cenione dotychczas przez pracodawców tzw. kompetencje rutynowe służyły realizacji powtarzalnych zadań,

w oparciu o skodyfikowaną wiedzę (usankcjonowaną formalizacją, specjalizacją i standaryzacją), zdobytą na drodze nauki i doświadczenia. Dziś wiedzę tę zaczynają już dostarczać automaty, roboty i maszyny. Tego, czego będzie potrzebował współczesny pracodawca, to kompetencje miękkie: zdolność jednostek do adaptacji, interakcji, mobilizacji lub wykorzystywania nowych możliwości w ciągle zmieniających się systemach¹. W literaturze poświęconej badaniom kompetencji pożądanym u absolwentów mowa też m.in. o kompetencjach przyszłości, kompetencjach kluczowych, kompetencjach tranzytywnych². Badania Pizzinello, Pantona, Tavares, Cazzanigi i Li pokazują wpływ sztucznej inteligencji (AI) na rynki pracy zarówno w gospodarkach zaawansowanych, jak i na rynkach wschodzących³. O ile więcej będzie musiał umieć lider, który będzie kierował pracownikami w nowych zawodach.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie autorskiego narzędzia pomiaru kompetencji liderek, mającego służyć do szybkiej, wstępnej autodiagnozy predyspozycji liderek studentów, stanowiącej konstruktywny punkt wyjścia do dalszego świadomego rozwoju w różnych obszarach, szczególnie istotnych dla liderów. Narzędzie nazwane „testem Lidera” opracowano w 2024 r. na podstawie badania jakościowo-ilościowego przeprowadzonego wśród studentów SGH, stanowiącego kontynuację badań statutowych realizowanych przez autorów niniejszego opracowania od 2022 r.⁴. Należy na wstępie wyraźnie podkreślić, że punktem wyjścia do opracowania testu Lidera było zastosowanie przez zespół podejścia jakościowego, zgodnie z podejściem stosowanym w teorii ugruntowanej Straussa i Glazera. Założono zatem, że podstawą dochodzenia do pewnych prawidłowości w zakresie kompetencji liderek i ich późniejszego ilościowego pomiaru będzie badanie zjawiska przez zbieranie informacji na temat jego postrzegania przez osoby stanowiące uczestników tegoż zjawiska. Stąd też przegląd literatury i dostępnych badań w zakresie kompetencji liderek i metod ich pomiaru stanowił niejako dodatkowy aspekt prac badawczych, którego wyniki nie zostaną przedstawione w niniejszym rozdziale, by skupić się przede wszystkim na aspektach dotyczących konstrukcji narzędzia i jego walidacji.

¹ J. Lamri, *Kompetencje XXI wieku: kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 13.

² Np. U.D. Ehlers, L. Eigbrecht (Eds.), *Creating the University of the Future. A Global View on Future Skills and Future Higher Education*, Springer, Wiesbaden 2024. DOI: 10.1007/978-3-658-42948-5.

³ C. Pizzinelli, A. Panton, M.M. Tavares, M. Cazzaniga, L. Li, *Labor Market Exposure to AI: Cross-Country Differences and Distributional Implications*, „IMF Working Paper” 2023, no. 2023/216.

⁴ Projekt badawczy o nazwie „Wartość dodana kształtowania liderów” odnosi się do misji Szkoły Głównej Handlowej: SGH kształtuje liderów.

Zasadniczą część rozdziału podzielono na pięć części, poprzedzonych wprowadzeniem i zakończonych podsumowaniem. Po wprowadzeniu zostanie zaprezentowany test Gallupa, stanowiący bezpośrednią inspirację metodyczną w konstrukcji autorskiego narzędzia. Następnie autorzy przedstawiają główne aspekty tworzenia nowego narzędzia pomiaru oraz zasadność jego opracowania. Dalej opisano syntetycznie wyniki pilotażowego pomiaru za pomocą testu Lidera oraz wnioski metodyczne. Wskazano także ograniczenia narzędzia oraz dalsze kroki badawcze. Na koniec podsumowano najważniejsze założenia dotyczące zaproponowanego narzędzia, jego zalety oraz ograniczenia. Wskazano również dalsze planowane działania zmierzające do doskonalenia narzędzia oraz zakładane w ramach długofalowego celu badawczego zespołu: szerokiego wykorzystania narzędzia w procesie kształcenia w Szkole Głównej Handlowej.

1. Test Gallupa jako źródło inspiracji dla skróconego narzędzia pomiaru kompetencji liderских

W 2022 r. w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych oraz studiów literaturowych zespół autorów wypracował pierwsze narzędzie pomiarowe kompetencji liderских. Była to rozbudowana ankieta, która w 2023 r. została poddana ilościowemu pilotażowi. W pilotażu wzięło udział 185 osób, z których do końca formularz wypełniły 133 osoby (72%). Mediana czasu wypełnienia kwestionariusza wyniosła 27 minut, więc kluczowe zalecenia zespołu badawczego odnosiły się zarówno do sposobu wypełniania ankiety, jak i długości jej trwania. Utrzymując pierwotne założenie autorów, że tworzone narzędzie ma być nie tylko sposobem na pozyskanie informacji na temat stanu wiedzy studentów SGH „na wejściu” na temat kompetencji lidera, ale także okazją do pogłębionej autorefleksji i wyznaczenia sobie osiągalnych celów związanych z kształceniem w SGH, sformułowano rekomendację, iż „badanie powinno być realizowane w warunkach kontrolowanych (tj. na zajęciach w laboratorium komputerowym w ramach proseminarium)”⁵.

W 2024 r. zespół przyjął za cel wypracowanie krótkiego kwestionariusza umożliwiającego przede wszystkim szybką samodiagnozę uczestnika badania w zakresie posiadanych cech liderских i dzięki temu identyfikację luk oraz obszarów, gdzie dana osoba chciałaby rozwijać i doskonalić swoje kompetencje liderские.

⁵ J. Brdulak, S. Gregorczyk, W. Kurowski, J. Lewicki, B. Marciniak, M. Pietrzak, *Wartość dodana kształtowania liderów 2023*, niepublikowany raport z subwencji badawczej KZiF/S23:1.5, Warszawa 2023, s. 20.

Tak zwana „krótka” ankieta została wypracowana przez Beatę Marciniak i Jakuba Brdulaka. Inspiracją dla konstrukcji ankiety były zarówno wyniki badania jakościowego zrealizowanego w pierwszym kroku projektu autorów, jak i standaryzowany kwestionariusz zwany testem Gallupa, badający zaangażowanie pracowników (Gallup Q12®), zaprezentowany w tabeli 1.

Tabela 1. Test Gallupa badający zaangażowanie pracowników

Ankieta Gallup Q12® opiera się na zgodzie pracowników na następujące pytania w pięciostopniowej skali. Im wyższa zgoda respondentów, tym większa satysfakcja, motywacja i lojalność pracowników. 1. Gallup Q12® pytania dotyczące aspektów tego, co pracownik otrzymuje od firmy • „Jasno określiłam, czego się ode mnie oczekuje w zakresie wydajności pracy”. Pracownicy są szczęśliwsi i bardziej zmotywowani, gdy wyznaczone są cele jakościowe i ilościowe, a wyniki są rzetelnie porównywane z tym, co zostało osiągnięte. W oparciu o wyniki ankiet Gallup Q12® wysoki poziom komunikacji jest wymagany od pracowników, aby uzyskać wysokie oceny akceptacji: Jakże są punkty odniesienia? Czego się oczekuje? Jaką swobodę mają pracownicy w określaniu własnych celów? • „Posiadam niezbędne materiały i warunki pracy, aby dobrze i właściwie wykonywać swoją pracę”. Wyposażenie pracownika i wyposażenie miejsca pracy mają wpływ, którego nie należy lekceważyć, zarówno na samopoczucie pracowników, jak i na wzmocnienie pozycji pracowników – a tym samym na produktywność i retencję pracowników. 2. Gallup Q12® pytania dotyczące roli i wartości pracownika w firmie • „W pracy zawsze mam możliwość robienia tego, co umiem najlepiej”. Według Gallupa ludzie odnoszą największe sukcesy i są najbardziej produktywni w pracy tylko wtedy, gdy potrafią wykorzystać swoje mocne strony w swojej pracy. Zadaniem menedżera jest (wspólne) odkrywanie i dalszy rozwój talentów jednostki i zespołu. • „W ciągu ostatnich siedmiu dni otrzymałem uznanie lub pochwałę za dobrze wykonaną pracę”. Motywacja powinna przybierać formę regularnego i znaczącego potwierdzania, aby dotrzeć do pracowników, zwłaszcza na poziomie emocjonalnym. Jeśli to się powiedzie, zachowanie, które doprowadziło do uznania, powtarza się i jednocześnie zwiększa się lojalność pracowników. • „Mój przełożony lub ktoś inny w pracy troszczy się o mnie i ceni mnie jako osobę”. Dobre relacje międzyludzkie w środowisku społecznym są ogniwami kluczowymi i ważnymi dla satysfakcji i lojalności. Tylko wtedy, gdy pracownicy czują się dobrze w zespole, będą trzymać się razem i popchną firmę do przodu. • „W pracy jest ktoś, kto wspiera mój rozwój”. Prawie każdy ma potrzebę uczenia się i rozwoju. Firma promująca rozwój osobisty wzmacnia motywację i lojalność pracowników na poziomie emocjonalnym w dłuższej perspektywie. 3. Gallup Q12® pytania dotyczące przynależności pracowników • „Moja opinia liczy się w moim środowisku pracy”. Każdy chce być słyszany i szanowany w swoim środowisku społecznym – jest to zatem również istotny czynnik wysokiego zaangażowania i lojalności pracowników w miejscu pracy. • „Cel i filozofia naszej firmy sprawiają, że czuję, że moja praca jest ważna”. Aby widzieć sens w swojej pracy, kultura korporacyjna i misja pracodawcy muszą w dużej mierze odpowiadać własnej lub być zrozumiałe. W takim przypadku wysoki poziom zgodności z tym stwierdzeniem wskazuje na wysoki współczynnik zaangażowania. • „Moi współpracownicy czują się zobowiązani i odpowiedzialni za dostarczanie jakości w swojej pracy”. Jeśli środowisko pracy dąży do przestrzegania własnych standardów i wymagań jakościowych, pracownik jest również zmotywowany do spełniania tych wymagań. Ostatecznie istnieje wspólne poczucie odpowiedzialności, które znajduje również odzwierciedlenie w wysokim poziomie zaangażowania pracowników.

- **„Mam dobrego przyjaciela w mojej firmie”.**

To pytanie dotyczy aspektu „zaufania”. Pracownicy, którzy uzyskali wysokie wyniki w tym pytaniu, czują się uprawnieni do wyrażania swoich opinii, czują się bardziej pewni siebie i są bardziej produktywni. Ponadto podstawa zaufania jest również decydującym czynnikiem w utrzymywaniu chęci do zmian na niskim poziomie.

- 4. **Gallup Q12® pytania do rozwijania się z firmą**

- **„W ciągu ostatnich sześciu miesięcy ktoś w mojej firmie rozmawiał ze mną o moich postępach”.**

Każdy chce wiedzieć, na czym stoi i w jakich aspektach może się poprawić. Na przykład regularne zebrania opinii pracowników i ich działania następcze są ważnym narzędziem zarządzania.

- **„W ciągu ostatniego roku miałem okazję uczyć się i rozwijać w mojej firmie”.**

Jak wspomniano powyżej, wszyscy ludzie mają podstawową potrzebę uczenia się i rozwoju. Jednak u każdego ten proces może przebiegać inaczej. Wysokie wartości akceptacji dla tego pytania wskazują jednak, że firma zaspokaja podstawową potrzebę, a tym samym promuje wysokie zaangażowanie pracowników i silną lojalność pracowników w dłuższej perspektywie.

Ankieta Gallup Q12® nie zawiera pytań dotyczących aspektów takich jak wynagrodzenie, organizacja itp. Choć nie są one bez znaczenia dla pracowników, to na podstawie wyników badań lojalności i zaangażowania pracowników pełnią jedynie podrzędną rolę.

Ocena wyników testu Gallup Q12®

Im więcej pytań, które w ankiecie Gallup Q12® uzyskują odpowiedzi pozytywne, tym większa jest lojalność pracowników wobec firmy, a tym samym także zaangażowanie pracowników, ponieważ miejsce pracy jest oceniane jako atrakcyjne. A im wyższy poziom jakości przywództwa można ocenić!

Źródło: QuestionPro, *Mierz i poprawiaj utrzymanie i zaangażowanie pracowników za pomocą tych 12 pytań: Ucz się od Gallup Q12®!*, <https://www.questionpro.de/pl/badanie-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w-gallup-q12/> (dostęp: 2.04.2024).

Wypełnienie testu Gallupa zajmuje kilka minut, ponieważ odpowiada się jedynie „tak” lub „nie”. Ta prostota stanowi niewątpliwą zaletę testu, gdyż zwiększa jego dostępność. Jednocześnie taka konstrukcja wyklucza szerszy wachlarz odpowiedzi, a przecież zwykle wyłącznie dualistyczne podejście nie odzwierciedla dobrze rzeczywistości praktycznej w każdym możliwym aspekcie. Mimo wskazanego ograniczenia, zespół badawczy postanowił wzorować autorskie narzędzie na Gallup Q12®.

2. Założenia metodyczne i konstrukcja testu Lidera

Stosowanie „krótkiej” ankiety opracowanej przez zespół (testu Lidera), podobnie jak testu Gallupa, ma na celu przede wszystkim wstępne zidentyfikowanie luk, które powinny być szerzej diagnozowane w ramach np. jakościowych metod badawczych, które są szeroko stosowane w naukach społecznych i humanistycznych. Zespół badawczy zakłada, że wartość „krótkiego” kwestionariusza będzie w szczególności adresowana do wypełniającego – szybko uzyska ona/on wstępny obraz swoich cech liderских. Jeśli zdecyduje się, że chce rozwijać swoje kompetencje

liderskie, to może to robić również w ramach zajęć realizowanych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Zespół badawczy uruchomił w roku akademickim 2023/2024 na studiach I stopnia przedmiot pn. „Kształtowanie liderów”, gdzie studenci m.in. wypełniają „długą” ankietę oraz uczestniczą w szeregu dyskusji mających charakter badań fokusowych. W efekcie mogą rozwijać swoje kompetencje liderskie na przedmiocie – od prowadzących zajęć otrzymują informację o tym swoim procesie rozwoju. Za to krótki kwestionariusz, docelowo realizowany na pełnej skali studentów zaczynających studia i kończących studia, zapewni SGH informację, na ile realizuje swoją obietnicę zawartą w motto uczelni: „SGH kształtuje liderów”. Zatem, wobec ostatniego etapu procesu badawczego, postanowiono **cel główny**: to jest dokonanie oceny własności psychometrycznych testu Lidera.

Poszczególne pozycje nowo tworzonej skali, inspirowanej – jak wskazywano – testem Gallupa, zostały opracowane na podstawie wyników studiów literaturowych oraz badań empirycznych przeprowadzonych przez zespół w latach 2022 i 2023. Na gruncie dokonanych ustaleń przygotowano listę stwierdzeń odzwierciedlających czterowymiarową skalę opisującą „kompetencje lidera”. Stwierdzenia koncentrowały się wokół czterech kluczowych obszarów:

- charakterystyki lidera,
- wiedzy lidera,
- umiejętności lidera,
- postaw lidera.

W ramach charakterystyki lidera skoncentrowano się na kluczowych cechach indywidualnych (tj. wymiarach osobowości i charakteru). W ramach wiedzy lidera odniesiono się do dwóch obszarów: 1) wiedzy o kompetencjach rzeczywistego lidera oraz 2) wiedzy o sobie (*sense of self*, SOS)⁶. W ramach umiejętności skoncentrowano się na kluczowych umiejętnościach społecznych lidera, w szczególności zaś na umiejętnościach komunikacyjnych. Natomiast w ramach komponentu postaw oceniano otwartość lidera na potrzeby innych oraz odnoszenie się do świata wartości i etycznego wymiaru jego pracy. Do pomiaru zidentyfikowanych cech wykorzystano dwubiegunową skalę Likerta⁷, gdyż dostarcza ona więcej informacji niż tylko te o uporządkowaniu cech.

⁶ Więcej na temat *sens of self* np. w: M. Jarymowicz, *Psychologia tożsamości*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, J. Strelau (red.), t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 107–125.

⁷ Wprawdzie, jak wskazuje Wierzbński i zespół, puryści metodologiczni stoją na stanowisku, że szacunkowa skala Likerta nie jest skalą ilościową (z racji braku stałej jednostki pomiaru). Warto jednak zauważyć, że w naukach społecznych dokonuje się zwykle pomiaru cech nieobserwowalnych, będących w istocie poznawczą reprezentacją w umysłach respondentów określonych konstruktów teoretycznych

Kolejną ważną decyzją, jaką należało podjąć, była decyzja o złożoności skali, która znalazła odzwierciedlenie w rozpiętości odpowiedzi i liczbie pozycji testowych (stwierdzeń czy też itemów). W zakresie rozpiętości odpowiedzi nowo tworzone skale literatury nie dostarcza uniwersalnych wskazówek. Klasyczna literatura z zakresu metodologii badań społecznych⁸, jak również praktyka badawcza, uznaje za najpowszechniejszą 5- lub 7-stopniową skalę Likerta. Podkreśla się jednak, że zwiększenie poziomu rzetelności pomiaru można uzyskać poprzez wydłużenie rozpiętości skali, przy czym jedynie do pewnego momentu (tj. maksymalnie do skali 9-stopniowej). Zwraca się uwagę, że dłuższe skale umożliwiają redukcję błędu związanego z „zaokrągleniem odpowiedzi” przez respondentów. Argument ten jest jednak zasadny jedynie w sytuacji, gdy skala pomiarowa nie zawiera zbyt wielu pozycji testowych (itemów, stwierdzeń). Zbyt długie skale mogą prowadzić bowiem do zmęczenia respondentów, obniżenia ich koncentracji, w efekcie zaś do powierzchownego lub mechanicznego udzielania odpowiedzi w ramach poszczególnych pozycji skali.

Na gruncie zaleceń metodologicznych, a także zgodnie z rekomendacjami poprzedniego etapu badań empirycznych zespołu, zdecydowano, że skala oceny predyspozycji lidera będzie składała się z 18 stwierdzeń zamkniętych odnoszących się do każdego z wyodrębnionych wcześniej wymiarów (tj. cech indywidualnych, wiedzy, umiejętności i postaw lidera).

Odrębnym aspektem uwzględnianym w procesie budowania skal pomiarowych jest decyzja o obecności lub braku punktu środkowego (neutralnego). Stosowanie nieparzystej skali Likerta (tj. posiadającej naturalny środek, np. „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”) ma zdaniem metodyków zarówno zalety, jak i wady. Zaletą takiego rozwiązania jest uwzględnienie sytuacji, w której respondenci rzeczywiście nie mają w danym zakresie wyrobionego poglądu⁹. Natomiast podstawową wadą uwzględnienia w skali neutralnego środka jest to, że stwarza ona respondentom okazję ucieczki od odpowiedzi, zwiększając tym samym błąd pomiaru określany

(tu: kompetencji lidera). Wypracowane w naukach ścisłych modele pomiarowe (skale *stricte* ilościowe) nie przystają zatem do pomiaru tego typu społecznych konstruktów. Stąd też rozwiązaniem powszechnie stosowanym w badaniach społecznych jest podejście mniej radykalne, uznające skalę Likerta za *quasi* ilościową, dającą podstawy do wykonywania w analizie danych testów parametrycznych. Zob. J. Wierbiński, A.O. Kuźmińska, G. Król, *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1(45), s. 113–136. DOI: 10.7172/1644-9584.45.8.

⁸ M.E. Shaw, J.M. Wright, *Scales for the Measurement of Attitudes*, McGraw-Hill, New York 1967, za: P. Tarka, *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseaua*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 385, s. 286–295.

⁹ Można zatem stwierdzić, że nieparzysta skala może lepiej odzwierciedlać spektrum postaw i przekonań, dając jednocześnie możliwość wyważonego porównania postaw (uwzględniającego zarówno silne, umiarkowane pozytywne i negatywne opinie, co pozwala na prowadzenie bardziej zniuansowanej interpretacji uzyskanych wyników).

jako „błąd tendencji centralnej”. Opcja neutralna bywa postrzegana jako „wygodna droga na skróty” dla osób, które np. nie chcą poświęcać czasu na głębsze zastanowienie się nad zadaniem pytaniem. W rezultacie znaczna liczba neutralnych odpowiedzi może prowadzić do spłylenia wyników i niewykorzystania pełnego zakresu uzyskanych odpowiedzi. Kolejną wadą jest to, że odpowiedzi neutralne bywają dla badaczy trudne w interpretacji. Trudno bowiem jednoznacznie stwierdzić, czy respondent rzeczywiście nie ma zdania, czy też nie zrozumiał treści pytania. Nieparzysta skala może ponadto niekorzystnie wpływać na motywację uczestników badania do rzeczywistej refleksji nad treścią pytań. Wybór neutralnej treści jest bezwysiłkowy, może być więc także wskaźnikiem braku rzeczywistego zaangażowania respondenta w udzielanie odpowiedzi.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski metodyczne, w nowo tworzonej skali pre-dyspozycji lidera zastosowano 8-stopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie zgadzam się”, zaś 8 – „zdecydowanie zgadzam się” ze stwierdzeniem.

Ostatecznie powstało narzędzie (test Lidera) składające się z 18 pytań (por. tabela 2).

Tabela 2. Kwestionariusz skrócony test Lidera

ANKIETA – DIAGNOZA CECH LIDERA (8-stopniowa skala Likerta) CECHY INDYWIDUALNE LIDERA 1. Jestem osobą, która potrafi pociągnąć ludzi za sobą, aby wspólnie zrealizować określony cel. 2. To, jak działam sprawia, że ludzie czują, że moja praca jest ważna i chcą za tym iść. 3. W ciągu ostatnich 3 miesięcy ktoś mi powiedział, że jestem dobrą liderką/dobrym liderem. 4. Mam to coś, co sprawia, że inni w grupie szanują moje zdanie. 5. Ufam innym i zabiegam o (aktywnie tworzę) atmosferę zaufania w zespole. WIEDZA LIDERA WIEDZA O KOMPETENCJACH LIDERA 6. Wiem, jakie cechy ma rzeczywisty lider i jak je rozwijać. WIEDZA O SAMYM SOBIE (SAMOŚWIADOMOŚĆ – SENS OF SELF) 7. Nawet w sytuacjach trudnych dla innych, potrafię zachować dystans, spokój i trzeźwe spojrzenie, ponieważ znam i rozumiem siebie. 8. Jest we mnie dużo spokoju i wdzięczności za to, co mnie na co dzień spotyka. 9. Znam swoje rzeczywiste talenty i konsekwentnie rozwijam je. UMIĘTNOŚCI I POSTAWY LIDERA SPOŁECZNE (I KOMUNIKACYJNE) 10. Cieszę się, gdy mogę pracować w zespole. 11. Jestem osobą, która łączy ludzi. 12. Jestem osobą, która umie wyrażać to co myśli w sposób motywujący innych do działania 13. Chętnie słucham innych i przyjmuję odmienne punkty widzenia z autentyczną ciekawością. POSTAWA (KU WARTOŚCIOM, KU INNYM, SERVANT) 14. Pracując w zespole z łatwością dostrzegam co służy innym i mam radość, że mogę wspierać ich w rozwoju. 15. Świat wartości jest dla mnie ważny i towarzyszy moim wyborom w każdym obszarze życia.
--

MOTYWACJA DO WSPIERANIA INNYCH W ROZWOJU

16. Umiejętności zmotywować innych do działania.

17. Aktywnie zabiegam o to, aby wspólna praca w zespole była okazją do uczenia się dla każdego.

WYTRWAŁOŚĆ WOBEC POKONYWANIA TRUDNOŚCI

18. Gdy pojawiają się trudności, nie poddaję się, ale wytrwale szukam rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne J. Brdulaka i B. Marciniak.

Na końcu narzędzia pomiarowego zamieszczono także część zawierającą zmienne metryczkowe, w ramach których znalazły się: płeć, wiek, rok studiów w SGH, tryb studiów w SGH, studiowany kierunek w SGH, miejsce zamieszkania, narodowość, status edukacyjno-zawodowy, wzorce rodzinne związane z pełnieniem funkcji kierowniczych.

Dobór próby do badania pilotażowego miał charakter celowy (*purpose sampling*). Do udziału w badaniu zaproszono osoby mające status studenta SGH lub słuchacza studiów podyplomowych prowadzonych w SGH. W badaniu pilotażowym wzięło udział $n = 49$ osób. Uczestnikom badania wyświetlono kod QR z dostępem do formularza ankiety internetowej CAWI (*computer assisted web interview*). Czas wypełnienia ankiety wyniósł ok. 5–7 minut. Pilotaż przeprowadzono w czerwcu 2024.

3. Wstępne wyniki pilotażu testu Lidera

Po opracowaniu listy stwierdzeń oraz wyborze rozpiętości skali przeprowadzono opisane niżej etapy analizy.

Zrozumiałość językowej skali

W tym celu zweryfikowano je pod kątem zgodności z tzw. zasadami prostego języka, dokonując pomiaru klasycznego wskaźnika mglistości Gunninga (*FOG Index*)¹⁰, oraz wskaźnika PLI (*Plain Language Index*)¹¹. Analizy dokonano przy użyciu darmowego narzędzia do oceny czytelności języka – wykorzystano program Logios Research. Natomiast wskaźnik PLI pokazuje, w jakim stopniu tekst jest zgodny ze standardami tzw. „prostego języka” (*plain language*).

W przypadku tworzonej skali predyspozycji lidera wskaźnik mglistości Gunninga FOG wyniósł 5 (do jego zrozumienia potrzeba pięciu lat nauki), zaś wartość

¹⁰ Więcej np. w: R. Gunning, *The Technique of Clear Writing*, McGraw-Hill, New York 1952.

¹¹ Wskaźnik FOG dostarcza informacji na temat stopnia jasności (czy też stopnia przystępności) danego tekstu (w tym przypadku 18 stwierdzeń, z których składa się nowo tworzona skala). Ukazuje on, ile lat edukacji należy ukończyć, aby tekst okazał się łatwy w odbiorze.

parametru PLI 90%. Oznacza to, że pod względem językowym nowo tworzona skala została uznana za tekst bardzo łatwy, zrozumiały dla osób z podstawowym wykształceniem. W ramach standardów PL oczekuje się, aby wskaźnik FOG nie przekraczał wartości 9–10, dzięki czemu mógł być zrozumiany w publicznej komunikacji.

Trafność treściowa

Trafność treściowa (*content validity*) wskazuje, w jakim stopniu przygotowane pozycje skali odzwierciedlają teoretyczne konstrukty odnoszące się do kompetencji leaderskich, przyjętych w skali. Zwykle ten etap odbywa się w oparciu o opinie zewnętrznych osób, będących ekspertami w danej dziedzinie (np. liderów, teoretyków zarządzania lub psychologów organizacji), oraz w oparciu o ocenę zgodności treści stwierdzeń ze zdefiniowanymi i przekazanymi ekspertom komponentami leaderskimi.

Ten etap analizy przeprowadzono jedynie wstępnie, w gronie badaczy realizujących projekt. Docelowa analiza trafności treściowej zostanie zrealizowana w kolejnej fazie przygotowania narzędzia pomiarowego.

Próba badawcza

Jak wskazywano, badanie przeprowadzono na próbie $n = 49$ ochotników. Kobiety stanowiły 59% próby. Średni wiek badanych wyniósł 36 lat ($SD = 8,62$). Najstarsza osoba miała 52 lata, najmłodsza – 20 lat. Najwięcej osób znajdowało się w przedziale 25–29 lat (14 osób), 30–34 lata (10 osób) i poniżej 25 lat (9 osób). Zróżnicowany rozkład wiekowy respondentów wynikał z faktu, iż w badaniu pilotażowym wzięli udział głównie uczestnicy studiów podyplomowych prowadzonych w SGH (88%). Pozostałe osoby to studenci pierwszego roku studiów licencjackich (6 osób). Respondentami biorącymi udział w pilotażu były głównie osoby mieszkające w dużych miastach¹² (78%). Ponad 57% respondentów zadeklarowało, że ich rodzice w życiu zawodowym pełnią lub pełnili funkcje kierownicze. Niemal 30% respondentów zadeklarowało, że ich rodzice w ramach aktywności pozazawodowej (np. w organizacji społecznej, lokalnej społeczności) prowadzą lub przewodzili ludźmi.

¹² O liczbie mieszkańców przekraczającej 500 tysięcy.

Rzetelność skali

Kluczowym elementem w procesie budowania nowej skali pomiarowej jest dokonanie oceny jej rzetelności (*reliability*), rozumianej jako stopień, w jakim nowe narzędzie pomiarowe dostarcza spójnych danych w różnych warunkach, przy jego wielokrotnym użytkowaniu. W pierwszym kroku dokonano zatem oceny spójności wewnętrznej skali, weryfikując stopień, w jakim poszczególne pozycje skali (tj. 18 itemów) są ze sobą powiązane i mierzą ten sam teoretyczny konstrukt (tj. predyspozycje lidera). W tym celu przeprowadzono analizę rzetelności w oparciu o współczynnik alfa Cronbacha, wskazujący na jednorodność pozycji wchodzących w skład budowanej skali. Wskaźnik alfa Cronbacha dla całej, 18-pozycyjnej skali wyniósł 0,88. Wynik ten wskazuje na wysoką rzetelność wewnętrzną opracowanej skali, co oznacza, że pozycje wchodzące w jej skład są ze sobą dobrze skorelowane, spójne i mierzą to samo zjawisko. Skalę można zatem uznać za rzetelną, spełniającą założenia konstrukcyjne i można jej używać do dalszych badań. Sprawdzone także, czy którakolwiek z pozycji testowych pogarsza rzetelność całej skali za pomocą statystyki pozycji.

Tabela 3. Statystyki pozycji (ogółem)

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji (ogółem)	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
I.1. Jestem osobą, która potrafi pociągnąć ludzi za sobą, aby wspólnie zrealizować określony cel.	93,55	139,378	,550	,758	,861
I.2. To, jak działam, sprawia, że ludzie czują, że moja praca jest ważna i chcą za tym iść.	93,53	140,046	,566	,727	,861
I.3. W ciągu ostatnich 3 miesięcy ktoś mi powiedział, że jestem dobrą liderką/dobrym liderem.	94,45	126,753	,432	,497	,874
I.4. Mam w sobie coś, co sprawia, że inni w grupie szanują moje zdanie.	93,45	141,294	,524	,643	,862
I.5. Ufam innym i aktywnie dbam o atmosferę zaufania w zespole.	93,53	136,588	,502	,612	,862
I.6. Wiem, jakie cechy ma rzeczywisty lider i jak je rozwijać.	93,94	138,350	,487	,460	,863
I.7. Nawet w sytuacjach trudnych dla innych, potrafię zachować dystans, spokój i trzeźwe spojrzenie, ponieważ dobrze znam i rozumiem siebie.	93,73	141,907	,388	,571	,866

cd. tabeli 3

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji (ogółem)	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
I.8. Jest we mnie dużo spokoju i wdzięczności za to, co mnie na co dzień spotyka.	94,12	137,943	,370	,550	,869
I.9. Znam swoje rzeczywiste talenty i konsekwentnie je rozwijam.	94,02	138,187	,540	,587	,861
I.10. Cieszę się na samą myśl, że mogę pracować w zespole.	93,98	135,812	,540	,563	,860
I.11. Wiem, że jestem osobą, która łączy ludzi.	93,92	132,118	,633	,720	,856
I.12. Wiem, że jestem osobą, która umie wyrażać to, co myśli w taki sposób, który motywuje innych do działania.	93,98	129,895	,782	,715	,851
I.13. Pracując w zespole, chętnie słucham innych i przyjmuję ich odmienne punkty widzenia z autentycznym zaciekawieniem.	93,82	144,195	,320	,550	,868
I.14. Pracując w zespole odczuwam radość, że mogę wspierać innych w rozwoju i z łatwością dostrzegam co naprawdę im służy.	93,80	141,124	,402	,686	,866
I.15. Świat wartości jest dla mnie ważny i towarzyszy moim wyborom w każdym obszarze życia.	93,31	138,050	,499	,571	,862
I.16. Umiem zmotywować innych do działania.	93,71	136,833	,677	,727	,857
I.17. Aktywnie zabiegam o to, aby wspólna praca w zespole była okazją do uczenia się dla każdego członka zespołu.	93,88	137,526	,534	,633	,861
I.18. Gdy pojawiają się trudności, nie poddaję się, ale wytrwale szukam rozwiązań.	93,14	144,083	,310	,481	,869

Źródło: opracowanie własne B. Marciniak w SPSS (PS Imago Pro), 2024.

Jak wynika z wartości przedstawionych w tabeli 3, żadna z pozycji skali nie zmniejsza istotnie poziomu rzetelności. Nie ma zatem przesłanek, aby usunąć którąkolwiek z pozycji nowo tworzonej skali.

Trafność skali

Przeprowadzenie analizy trafności (*construct validity*) miało na celu upewnienie się, czy skala mierzy rzeczywiście zjawisko, jakim są kompetencje leaderskie. Do tego celu wykorzystano analizę czynnikową, aby zidentyfikować, czy istnieją ukryte czynniki odpowiadające grupom zawartych w skali stwierdzeń, które byłyby ze sobą koncepcyjnie powiązane. Innymi słowy, analizę czynnikową wykonano, aby

sprawdzić, czy w ramach nowo tworzonej skali istnieją podskale odzwierciedlające poszczególne aspekty związane z kompetencjami liderskimi. W tym aspekcie przeprowadzono zarówno eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) oraz metodę głównych składowych¹³, z rotacją Oblimax. Analizy przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania SPSS¹⁴.

Statystyka KMO wyniosła 0,737, co wskazuje na to, że analiza czynnikowa jest odpowiednia dla analizowanych danych. Test sferyczności Bartletta okazał się być istotny ($p < 0,001$), co wskazuje na to, że zmienne są ze sobą skorelowane i odpowiednio do przeprowadzenia analizy czynnikowej. Analiza czynnikowa wykazała, że cztery czynniki w ramach analizowanej skali wyjaśniają 64,72% całkowitej wariancji. Czynniki pierwszy wyjaśnia 34,44% wariancji, drugi 13,22%, trzeci 10,49%, a czwarty dodatkowe 6,5%.

Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa na 18 stwierdzeniach ujawniła zatem istnienie czterech głównych czynników, które wyjaśniają łącznie 64,72% wariancji. W wyniku analizy czynnikowej w ramach skali oceny predyspozycji lidera można wyodrębnić cztery podskale:

- 1) inspirującego i świadomego przywództwa,
- 2) współpracy i wartości,
- 3) samoświadomości i emocjonalnej równowagi lidera,
- 4) autorytetu i wspierania rozwoju innych.

4. Ograniczenia badawcze

Warto podkreślić, że istotne ograniczenie zrealizowanego pilotażu stanowiła wielkość próby oraz metoda doboru uczestników. Rodzaj i tryb studiów (głównie uczestnicy studiów podyplomowych) mogły istotnie zaburzyć wyniki pilotażu. Warto byłoby zatem przeprowadzić pilotaż na próbie studentów studiów licencjackich i magisterskich, reprezentujących poszczególne kierunki studiów.

Należy podkreślić także, że użyte w skali stwierdzenia łączą się w odmienne rodzaje czynników, niż przypuszczano przed podjęciem badania pilotażowego. Dostrzeżona różnica będzie przedmiotem zainteresowania zespołu w dalszych etapach realizacji projektu badawczego.

¹³ J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

¹⁴ Warto zaznaczyć, że do przeprowadzonej analizy czynnikowej EFA należy podejść z ostrożnością. Zgodnie z założeniami analizy czynnikowej zaleca się, aby liczba obserwacji była co najmniej 5 razy większa niż liczba zmiennych. Oznacza to, że powinniśmy mieć zebranych co najmniej 90 osób.

5. Dalsze kroki badawcze

W kolejnych krokach zespół badawczy zamierza podjąć działania w następujących obszarach:

- Ocena stabilności wyników, np. realizując badanie re-testowe (*test-retest reliability*). W tym celu należałoby wrócić do badanej grupy, dokonując ponownego pomiaru po to, aby sprawdzić, czy skala osiągnie podobny poziom współczynnika alfa Cronbacha. Uzyskanie oczekiwanego poziomu wskaźnika świadczyłoby o powtarzalności wyników uzyskiwanych za pomocą nowo stworzonej skali, a zatem także o jej stabilności w czasie.
- Ocena trafności zbieżnej (*convergent validity*) nowej skali, konfrontując ją z dobrze opisanymi w literaturze skalami mierzącymi podobne konstrukty. W toku dalszych badań należałoby zatem zidentyfikować kluczowe skale i przeprowadzić badanie ukierunkowane na analizę stopnia skorelowania tychże skal z opisywaną w ramach tego raportu skalą oceny predyspozycji lidera.
- Ocena trafności kryterialnej (*criterion validity*) nowej skali, sprawdzając, na ile wyniki skali są skorelowane z innymi ważnymi zmiennymi zewnętrznymi powiązanymi z kompetencjami liderskimi (np. wydajność pracy, satysfakcja z pracy, zadowolenie członków zespołu).
- Ocena trafności różnicowej (*discriminant validity*), sprawdzając wyniki w różnych grupach studentów (np. o różnych cechach demograficznych, studiujących na różnych trybach i kierunkach studiów).

Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było przedstawienie wyników badań nad stworzeniem autorskiego narzędzia pomiaru kompetencji nazwanego testem Lidera, głównych motywów i założeń metodycznych jego opracowania, zasadności użycia oraz ograniczeń.

Na tym etapie prac zaprezentowane narzędzie wydaje się być odpowiednie do zastosowania w badaniach naukowych oraz w praktyce edukacyjnej. Choć jednym z podstawowych założeń zespołu badawczego było wypracowanie narzędzia pomiaru kompetencji liderskich wśród studentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, to test Lidera, po sprawdzeniu stabilności jego cech psychometrycznych na większej próbie, ma potencjał, aby być wykorzystanym w różnych typach edukacji wyższej (studia wyższe, studia podyplomowe, kursy i szkolenia, kształcenie

specjalistyczne) i poza nią. Dużą zaletą opracowanego narzędzia pomiarowego jest prosty język i odniesienie do szerokiego spektrum aktywności osób badanych – obszar edukacji, pracy zawodowej, różnego rodzaju zaangażowania społecznego itp. Dodatkowym atutem jest forma ankietowa, dająca możliwość wykorzystania w dużych grupach bez konieczności ponoszenia dużych kosztów dokonywania i interpretacji pomiaru, co ma miejsce w przypadku wielu rozbudowanych, dostępnych na rynku narzędzi do mierzenia kompetencji liderских.

Obok wymiaru edukacyjnego w zakresie rozwijania samoświadomości badanych, test kompetencji liderских może stanowić jedno z narzędzi analizy skuteczności rozwijania wybranych kompetencji w zakresie danego programu kształcenia, wpływając na jego doskonalenie. Może stanowić badanie w ramach wybranych modułów zajęć (przedmiotów) lub przyjąć charakter bardziej ogólny, np. wspierający studentów w zapisach na zajęcia z puli swobodnego wyboru. Test można także wykorzystywać w pracach ze studentami poza programem studiów. Na przykład w ramach organizacji studenckich, szkół letnich, czy działalności projektowej, gdzie rozwijane są w szczególności kompetencje miękkie¹⁵. Równie szerokie może być zastosowanie narzędzia w badaniach naukowych, czy to u przedstawicieli nauk o zarządzaniu, socjologii, politologii, pedagogiki, czy innych nauk społecznych i humanistycznych. Autorzy narzędzia uważają, że doskonale wpisuje się ono w założenia Europejskiej i Polskiej Ramy Kwalifikacji, w której istotne znaczenie mają zdolności liderские¹⁶.

Do ograniczeń zaproponowanego narzędzia pomiarowego należy przede wszystkim zaliczyć duże uproszczenie i zawężenie spektrum diagnozy, skutkujące wysokim stopniem ogólności wyników i koniecznością ich pogłębiania ilościowo-jakościowego w kolejnych krokach. Mimo to, biorąc pod uwagę przyjęte założenia i spełnione wymogi metodyczne, autorzy planują kontynuację implementowania i testowania narzędzia wśród większych kohort studentów SGH w kolejnych etapach realizacji przedsięwziętego projektu badawczego.

¹⁵ Tym bardziej, że działalność studentów w ramach uczelni, ale poza programami ich studiów, może być przedmiotem nadawanych mikropoświadczeń.

¹⁶ Opis PRK i poszczególnych typów charakterystyk został opracowany na stronie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, <https://kwalifikacje.gov.pl/o-zsk/polska-rama-kwalifikacji> (dostęp: 25.11.2024).

Bibliografia

- Brdulak J., Gregorczyk S., Kurowski W., Lewicki J., Marciniak B., Pietrzak M., *Wartość dodana kształtowania liderów 2023*, niepublikowany raport z subwencji badawczej KZiF/S23:1.5, Warszawa 2023.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Ehlers U.D., Eigbrecht L. (Eds.), *Creating the University of the Future. A Global View on Future Skills and Future Higher Education*, Springer, Wiesbaden 2024. DOI: 10.1007/978-3-658-42948-5.
- Europass, <https://europass.europa.eu/pl/description-eight-efq-levels> (dostęp: 25.11.2024).
- Gunning R., *The Technique of Clear Writing*, McGraw-Hill, New York 1952.
- Jarymowicz M., *Psychologia tożsamości*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, J. Strelau (red.), t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Lamri J., *Kompetencje XXI wieku: kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Pizzinelli C., Panton A., Tavares M.M., Cazzaniga M., Li L., *Labor Market Exposure to AI: Cross-Country Differences and Distributional Implications*, „IMF Working Paper” 2023, no. 2023/216.
- Polska Rama Kwalifikacji, <https://kwalifikacje.gov.pl/o-zsk/polska-rama-kwalifikacji> (dostęp: 25.11.2024).
- QuestionPro, <https://www.questionpro.de/pl/badanie-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w-gallup-q12/> (dostęp: 02.04.2024).
- Shaw M.E., Wright J.M., *Scales for the Measurement of Attitudes*, McGraw-Hill, New York 1967, za: Tarka P., *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, w: „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 385, s. 286–295.
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2024 r. poz.1606).
- Wierzbiński J., Kuźmińska A.O., Król G., *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, „Problemy Zarządzania” 2014, vol. 12, nr 1(45), s. 113–136. DOI: 10.7172/1644-9584.45.8.

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0003-2132-8657>

Wioletta Mierzejewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-9777-4376>

Czy zielone innowacje się opłacają? Korzyści z wdrażania strategii zielonych innowacji przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce

Wprowadzenie

Dążenie do zrównoważonego rozwoju, jako konsekwencja długoletniego negatywnego oddziaływania człowieka na środowisko, jest obecnie przedmiotem zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków. Jednym z kierunków minimalizowania negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko naturalne jest wprowadzanie nowych metod działania, reorganizacja procesów czy też wdrażanie produktów o zmniejszonym efekcie środowiskowym na każdym etapie jego cyklu życia. Jest to tym bardziej ważne, że przepisy środowiskowe są coraz bardziej zaostrzane, a dodatkowo pojawia się presja ze strony konsumentów i innych interesariuszy. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wyzwaniom środowiskowym i jednocześnie uzyskać przewagę konkurencyjną, zwiększają inwestycje w praktyki ukierunkowane na ochronę środowiska, jak również tworzą i wdrażają zielone innowacje¹, które są postrzegane jako środek do osiągnięcia wyższego poziomu

¹ M. Wang, Z. Liu, *How Do Green Innovation Strategies Contribute to Firm Performance Under Supply Chain Risk? Evidence from China's Manufacturing Sector*, "Frontiers in Psychology" 2022, vol. 13, s. 1–11.

zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa² oraz ważny element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa³.

Strategiczna orientacja na zielone innowacje wydaje się być koniecznością dla współczesnych przedsiębiorstw. Do jej implementacji powinny skłonić nie tylko obostrzenia i zachęty na poziomie ustawowym, ale również wymierne korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć poprzez jej wdrożenie. Niestety dotychczasowe badania pokazują niejednoznaczny związek pomiędzy strategią zielonych innowacji a wynikami przedsiębiorstwa. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest zbadanie, czy strategia zielonych innowacji pozytywnie wpływa na wyniki finansowe oraz rynkowe przedsiębiorstw. Realizacja celu badania nastąpiła zarówno poprzez przegląd literatury przedmiotu, jak i własne badania empiryczne na dużych innowacyjnych przedsiębiorstwach działających w Polsce.

W kolejnych częściach rozdziału dokonano przeglądu badań dotyczących strategii zielonych innowacji i jej relacji z wynikami przedsiębiorstwa. Następnie omówiono metodykę badania oraz przedstawiono jego wyniki. W podsumowaniu wskazano główne wnioski wynikające z badania, a także jego ograniczenia i kierunki dalszych badań.

1. Przegląd literatury

Zielone innowacje definiowane są w literaturze jako innowacje zorientowane na redukcję negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko⁴. Odnoszą się zarówno do innowacji procesowych, jak i produktowych, które mają na celu ochronę środowiska⁵. Konkretnie działania innowacyjne dotyczą ograniczenia odpadów i ich recyklingu, redukcji zużycia energii, wody i innych zasobów, używania materiałów przyjaznych dla środowiska, zapobiegania powstawaniu zanieczyszczeń, projektowania produktów o mniejszym wpływie na środowisko na każdym

² U. Tamayo-Orbegozo, M.A. Vicente-Molina, O. Villarreal-Larrinaga, *Eco-Innovation Strategic Model. A Multiple-Case Study from a Highly Eco-Innovative European region*, "Journal of Cleaner Production" 2017, vol. 142, s. 1347–1367.

³ K.H. Chang, D.F. Gotcher, *How and When Does Co-Production Facilitate Eco-Innovation in International Buyer-Supplier Relationships? The role of environmental innovation ambidexterity and institutional pressures*, "International Business Review" 2020, vol. 29(5), s. 1–11.

⁴ R. Hashim, A.J. Bock, S. Cooper, *The Relationship Between Absorptive Capacity and Green Innovation*, "International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering" 2015, vol. 9(4), s. 1065–1072.

⁵ Y. Sun, H. Sun, *Green Innovation Strategy and Ambidextrous Green Innovation: The Mediating Effects of Green Supply Chain Integration*, "Sustainability" 2021, vol. 13(9), 4876, s. 1–20; Y.S. Chen, S.B. Lai, C.T. Wen, *The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan*, "Journal of Business Ethics" 2006, vol. 67, s. 331–339.

z ich etapów cyklu życia i innych działań⁶. Zielone innowacje mogą mieć charakter zarówno udoskonalania istniejących procesów i produktów (innowacje inkrementalne), jak i tworzenia zupełnie nowych rozwiązań (innowacje radykalne)⁷, przy czym są one postrzegane jako bardziej skomplikowane ze względu na komponent środowiskowy, który muszą uwzględniać.

Strategia zielonych innowacji oznacza kompleksowe i długoterminowe podejście do ich planowania i wdrażania. Cao i Chen⁸ wskazali, że strategia zielonych innowacji to strategia przedsiębiorstwa aktywnie ograniczająca negatywny wpływ organizacji na środowisko w ramach działalności biznesowej i włączająca odpowiedzialność za środowisko do planowania strategicznego. Strategia zielonych innowacji uważana jest więc za jedną z najważniejszych strategii środowiskowych, która jest nakierowana na obniżenie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne⁹. Niektórzy badacze wiążą ją z adopcją konkretnych praktyk środowiskowych¹⁰, podejmowaniem decyzji odnośnie do rodzaju tworzonych i wdrażanych zielonych innowacji czy też kierunków współpracy i rodzaju angażowanych zasobów¹¹.

Dotychczasowe badania wskazują na szereg korzyści dla przedsiębiorstwa wynikających z tworzenia i wdrażania zielonych innowacji. Główne korzyści odnoszą się do redukcji kosztów, poprawy reputacji oraz wzmacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹². Na przykład, Eiadat, Kelly, Roche

⁶ Y. Sun, H. Sun, *op.cit.*; Y.S. Chen, S.B. Lai, C.T. Wen, *op.cit.*; R. Kemp, P. Pearson, *Final Report of the MEI Project Measuring Eco-Innovation*, UM Merit, Maastricht 2007, <https://lab.unu-merit.nl/wp-content/uploads/2021/05/Final-report-MEI-project-about-measuring-eco-innovation-1.pdf> (dostęp: 27.11.2023); S.J. Khan, A. Dhir, V. Parida, A. Papa, *Past, Present, and Future of Green Product Innovation, "Business Strategy and the Environment"* 2021, vol. 30, s. 4081–4106.

⁷ F. Dias Angelo, C. Jose Chiappetta Jabbour, S. Vasconcellos Galina, *Environmental Innovation: In Search of a Meaning*, "World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development" 2012, vol. 8 (2/3), s. 113–121.

⁸ H. Cao, Z. Chen, *The Driving Effect of Internal and External Environment on Green Innovation Strategy – The Moderating Role of Top Management's Environmental Awareness*, "Nankai Business Review International" 2019, vol. 10, no. 3, s. 342–361.

⁹ Y. Sun, H. Sun, *op. cit.*; N. Soewarno, B. Tjahjadi, F. Fithrianti, *Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Organizational Identity and Environmental Organizational Legitimacy, "Management Decision"* 2019, vol. 57, no. 11, s. 3061–3078.

¹⁰ Y.C. Liao, K.H. Tsai, *Innovation Intensity, Creativity Enhancement, and Eco-Innovation Strategy: The Roles of Customer Demand and Environmental Regulation*, "Business Strategy and the Environment" 2019, vol. 28(2), s. 316–326; W. Yu, R. Ramanathan, P. Nath, *Environmental Pressures and Performance: An Analysis of the Roles of Environmental Innovation Strategy and Marketing Capability*, "Technological Forecasting and Social Change" 2017, vol. 117, s. 160–169.

¹¹ T. Russo-Spena, N. Di Paola, A. O'Driscoll, *Configurations to Superior Environmental Innovation Strategy: A Both And Approach*, "Organization and Environment" 2022, vol. 35(3), s. 468–494.

¹² I.M. García-Sánchez, I. Gallego-Álvarez, J.L. Zafrá-Gómez, *Do the Ecoinnovation and Ecodesign Strategies Generate Value Added in Munificent Environments?*, "Business Strategy and the Environment" 2020, vol. 29(3), s. 1021–1033; X. Zhang, Q. Meng, Y. Le, *How Do New Ventures Implementing Green Innovation Strategy Achieve Performance Growth?*, "Sustainability" 2022, vol. 14(4), s. 1–16.

i Eyadat¹³ wskazali, że strategia zielonych innowacji poprawia wyniki organizacji dzięki promowaniu efektywnego wykorzystania zasobów, przekształcaniu odpadów w produkty nadające się do recyklingu, promowaniu przywództwa i reputacji w zakresie ochrony środowiska oraz zmniejszaniu poziomów emisji. Wyniki te potwierdzają badania Wang i Liu¹⁴, w których wskazano na pozytywny związek między trzema typami zielonych innowacji (innowacja w zakresie zielonego produktu, zielonego procesu i zielonych usług) a wynikami przedsiębiorstwa. Lin, Lin, Cheah, Azali, Ho i Yip¹⁵ udowodnili również pozytywny związek między strategią zielonych innowacji a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa mierzonymi za pomocą ROE, ROA i ROS, podczas gdy García-Sánchez, Gallego-Álvarez i Zafra-Gómez¹⁶ wskazali, że zielone innowacje mają pozytywny wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wskazują oni, że inwestorzy wyżej wyceniają te przedsiębiorstwa, które mają strategie innowacji środowiskowych i są zorientowane na budowanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Natomiast Becker¹⁷ stwierdził, że wśród różnych miar wyników przedsiębiorstwa istnieje pozytywny związek tylko między realizacją strategii zielonych innowacji a produktywnością przedsiębiorstwa.

Strategia zielonych innowacji jest uważana również za ważny sposób na uzyskanie przewagi konkurencyjnej¹⁸, zarówno kosztowej, jak i jakościowej¹⁹. Implementacja zielonych innowacji poprawia wyniki rynkowe i zwiększa konkurencyjność firmy²⁰. Ge, Yang, Jiang, Gao, Du i Zhou²¹ udowodnili, że wdrożenie kompleksowej strategii zielonych innowacji jest skorelowane ze zrównoważonymi przewagami konkurencyjnymi. Natomiast Wang, Zhang i Wang²² wskazali, że strategia zielonych innowacji ma pozytywny wpływ na zieloną konkurencyjność przedsiębiorstwa

¹³ Y. Eiadat, A. Kelly, F. Roche, H. Eyadat, *Green and Competitive? An Empirical Test of the Mediating Role of Environmental Innovation Strategy*, "Journal of World Business" 2008, vol. 43(2), s. 131–145.

¹⁴ M. Wang, Z. Liu, *op.cit.*

¹⁵ W.L. Lin, J.H. Cheah, M. Azali, J.A. Ho, N. Yip, *Does Firm Size Matter? Evidence on the Impact of the Green Innovation Strategy on Corporate Financial Performance in the Automotive Sector*, "Journal of Cleaner Production" 2019, vol. 229, s. 974–988.

¹⁶ I.M. García-Sánchez, I. Gallego-Álvarez, J.L. Zafra-Gómez, *op.cit.*

¹⁷ B. Becker, *Green Innovation Strategies, Innovation Success, and Firm Performance – Evidence from a Panel of Spanish Firms*, "Sustainability" 2023, vol. 15(2), 1656, s. 1–11.

¹⁸ W. Song, H. Yu, *Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 25(2), s. 135–150.

¹⁹ Y.C. Liao, K.H. Tsai, *op.cit.*

²⁰ B. Becker, *op.cit.*

²¹ B. Ge, Y. Yang, D. Jiang, Y. Gao, X. Du, T. Zhou, *An Empirical Study on Green Innovation Strategy and Sustainable Competitive Advantages: Path and Boundary*, "Sustainability" 2018, vol. 10(10), s. 1–18.

²² N. Wang, S.J. Zhang, W. Wang, *Impact of Environmental Innovation Strategy on Green Competitiveness: Evidence from China*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2022, vol. 19(10), s. 1–17.

rozumianą jako zdolność, która umożliwia zrównoważenie korzyści finansowych i środowiskowych oraz osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Niestety nie wszystkie badania potwierdzają pozytywny związek strategii zielonych innowacji z wynikami przedsiębiorstwa. Niektóre z nich dowodzą, że sama strategia zielonych innowacji nie prowadzi do poprawy wyników²³. Inne wskazują na brak jakichkolwiek korzyści dla wyników przedsiębiorstwa pod względem wzrostu przychodów lub zatrudnienia²⁴. Na przykład, Cainelli, Mazzanti i Zoboli²⁵ dowiedli, że zorientowana na środowisko strategia innowacji ma negatywny wpływ na wzrost przychodów oraz zatrudnienia we włoskich firmach usługowych. Autorzy twierdzą, że może to być albo efekt krótko/średnioterminowy (równoważony w długim okresie przez zalety strategii zielonych innowacji), albo rzeczywisty wpływ negatywny. Również García-Sánchez, Gallego-Álvarez i Zafra-Gómez²⁶ wskazali na negatywny wpływ proaktywnych strategii innowacji środowiskowych (rozumianych jako inwestycje w zielone innowacje) na rentowność przedsiębiorstwa. Autorzy zwrócili uwagę, że proces tworzenia i wdrażania zielonych innowacji jest bardzo kosztowny i ryzykowny, dlatego też krótkoterminowe korzyści ekonomiczne mogą być ograniczone. Autorzy wskazali także, że proaktywna strategia zielonych innowacji może powodować wzrost kosztów operacyjnych oraz inwestycji w badania i rozwój w krótkim czasie²⁷.

Przedstawione powyżej niejednoznaczne wyniki poprzednich badań nad związkiem strategii zielonych innowacji i wynikami finansowymi oraz rynkowymi przedsiębiorstwa skłaniają do dalszej eksploracji tematu i postawienia następujących pytań badawczych:

- 1) Czy strategia zielonych innowacji pozytywnie wpływa na wyniki finansowe dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce?
- 2) Czy strategia zielonych innowacji pozytywnie wpływa na wyniki rynkowe dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce?

²³ C. Wijethilake, R. Munir, R. Appuhami, *Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 151, s. 1139–1160.

²⁴ B. Becker, *op.cit.*

²⁵ G. Cainelli, M. Mazzanti, R. Zoboli, *Environmentally Oriented Innovative Strategies and Firm Performance in Services. Micro-Evidence from Italy*, "International Review of Applied Economics" 2011, vol. 25(1), s. 61–85.

²⁶ I.M. García-Sánchez, I. Gallego-Álvarez, J.L. Zafra-Gómez, *op.cit.*

²⁷ X. Zhang, Q. Meng, Y. Le, *op.cit.*

2. Metodyka badania empirycznego

2.1. Metoda i próba badawcza

Badanie opiera się na podejściu ilościowym, a do zbierania danych wykorzystano kwestionariusz ankiety on-line (metoda CAWI). Kwestionariusz został skierowany do pracowników posiadających wiedzę o działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, którzy w momencie realizacji badania byli zatrudnieni w dużych przedsiębiorstwach (zatrudniających ponad 250 pracowników) działających w Polsce, które wprowadziły co najmniej jedną innowację (produktową lub procesową) w latach 2020–2023. W badaniu wzięło udział 259 respondentów, którzy spełnili kryteria selekcyjne. Badanie zostało przeprowadzone w dniach 7–16 listopada 2023 r.

W tabeli 1 przedstawiono informacje o charakterystyce przedsiębiorstw, z których pochodzili respondenci. Były to głównie przedsiębiorstwa usługowo-handlowe, które działają na rynku 25 lub więcej lat i zatrudniają ponad 500 pracowników.

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw

Cecha		Wskaźnik odpowiedzi (w %)
Rodzaj przedsiębiorstwa	produkcyjne	41,3
	usługowo-handlowe	58,7
Wielkość przedsiębiorstwa według zatrudnienia	mniej niż 500 pracowników	23,6
	500 lub więcej pracowników	76,4
Wiek przedsiębiorstwa w latach	25 lub mniej lat	44,4
	ponad 25 lat	55,6

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Pomiar zmiennych

W celu zapewnienia porównywalności z poprzednimi badaniami wszystkie zmienne wykorzystane w badaniu zmierzono za pomocą wcześniej opracowanych i zwalidowanych narzędzi pomiarowych. Zastosowane narzędzia opublikowane są w języku angielskim, dlatego konieczne było ich tłumaczenie na język polski. Jakość tłumaczenia z języka angielskiego na język polski potwierdzono za pomocą wstecznego tłumaczenia.

Strategia zielonych innowacji (SGInn) rozumiana jest w badaniu jako rodzaj strategii, którą przedsiębiorstwo realizuje w celu wdrożenia produktowych i pro-

cesowych zielonych innowacji. Pomiaru strategii zielonych innowacji dokonano z wykorzystaniem siedmioelementowego narzędzia opartego na propozycji autorstwa Chan²⁸ oraz Zhang, Meng i Le²⁹. Każde stwierdzenie respondenci oceniali na siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „w pełni się nie zgadzam”, a 7 – „w pełni się zgadzam”.

Wyniki finansowe oraz rynkowe przedsiębiorstwa zmierzono w sposób powszechnie spotykany w literaturze, czyli w porównaniu z konkurentami. Wyniki finansowe (FinPerf) zmierzono poprzez pytania odnoszące się do przychodów, zysku operacyjnego i produktywności, a w badaniu wykorzystano trzejelementową skalę zaproponowaną przez Lin, McDonough, Lin i Lin³⁰. Natomiast wyniki rynkowe (BusPerf) rozumiane są jako uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zmienna wyniki rynkowe została określona za pomocą czteroelementowego narzędzia opracowanego przez Chen, Lai i Wen³¹. Podobnie, jak w przypadku strategii zielonych innowacji, każde stwierdzenie odnoszące się do wyników finansowych i rynkowych respondenci oceniali na siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „w pełni się nie zgadzam”, a 7 – „w pełni się zgadzam”.

Dodatkowo w badaniu uwzględniono zmienne kontrolne dotyczące cech firmy, w której pracują respondenci. W badaniu wykorzystano następujące zmienne kontrolne: 1) wielkość firmy mierzona liczbą zatrudnionych pracowników, gdzie 0 oznacza przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 500 osób, a 1 podmioty z zatrudnieniem równym lub przekraczającym 500 pracowników; 2) wiek przedsiębiorstwa, gdzie 0 oznacza podmioty działające na rynku 25 lub mniej lat, a 1 przedsiębiorstwa starsze; 3) rodzaj przedsiębiorstwa, gdzie 0 oznacza przedsiębiorstwa produkcyjne, a 1 przedsiębiorstwa usługowo-handlowe.

Zmienne zależne oraz zmienna niezależna mają charakter zmiennych ukrytych. Autorzy sprawdzili więc rzetelności skali pomiarowej przy wykorzystaniu współczynnika *alfa* Cronbacha, którego wartość dla wszystkich zmiennych mieści się w przedziale 0,892–0,951. Oznacza to, że wartość współczynnika *alfa* Cronbacha jest powyżej rekomendowanego poziomu 0,7³². Autorzy dokonali także oceny rzetelności komponentów przy wykorzystaniu współczynnika CR – wartość

²⁸ R.Y. Chan, *Does the Natural-Resource-Based View of the Firm Apply in an Emerging Economy? A Survey of Foreign Invested Enterprises in China*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(3), s. 625–672.

²⁹ X. Zhang, Q. Meng, Y. Le, *op.cit.*

³⁰ H.E. Lin, E.F. McDonough III, S.J. Lin, C.Y.Y. Lin, *Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity*, „Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30(2), s. 262–278.

³¹ Y.S. Chen, S.B. Lai, C.T. Wen, *op.cit.*

³² L.J. Cronbach, P.E. Meehl, *Construct Validity in Psychological Tests*, „Psychological Bulletin” 1955, vol. 52(4), s. 281–302.

współczynnika jest w przedziale 0,913–0,933 (powyżej rekomendowanego poziomu 0,7) – oraz trafności konwergentnej narzędzi pomiarowych na podstawie wartości średniej wyodrębnionej wariancji (AVE) – wartość w przedziale 0,560–0,823, co oznacza wartość powyżej rekomendowanego poziomu 0,5³³ (tabela 2).

Autorzy przeprowadzili również eksploatacyjną analizę czynnikową (EFA). W celu sprawdzenia możliwości jej przeprowadzenia dokonano oceny adekwatności doboru zmiennych Kaisera-Mayera-Olkina (KMO) i test sferyczności Bartletta. Wartość testu KMO mieści się w przedziale 0,743–0,946, co oznacza spełnienie testu adekwatności doboru zmiennych (rekomendowana wartość to więcej niż 0,6), a wyniki testu Bartletta są istotne statystycznie³⁴ (tabela 3). Przeprowadzone testy wskazują na możliwość przeprowadzenia EFA. Ładunki czynnikowe mieszczą się w przedziale 0,720–0,913 i są wyższe od rekomendowanej wartości co najmniej 0,7³⁵ (tabela 2). Przeprowadzone analizy pokazują, że wybrane konstrukty mają charakter jednowymiarowy, zatem w dalszych analizach przyjęto pierwotną strukturę zmiennych, które są zmiennymi ukrytymi pierwszego poziomu.

Tabela 2. Rzetelność oraz trafność narzędzi pomiarowych

Konstrukt	Ładunki czynnikowe	alfa Cronbacha	CR	AVE
SGInn	0,720–0,822	0,951	0,9128	0,560
FinPerf	0,889–0,913	0,893	0,933	0,823
BusPerf	0,839–0,884	0,892	0,927	0,761

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. KMO oraz test sferyczności Bartletta

		SGInn	FinPerf	BusPerf
KMO		0,947	0,743	0,825
Test sferyczności Bartletta	przybliżony <i>chi</i> -kwadrat	1655,323	456,214	610,441
	<i>df</i>	21	3	6
	poziom istotności	< 0,001	< 0,001	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

³³ C. Fornell, D.F. Larcker, *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, „Journal of Marketing Research” 1981, vol. 18(1), s. 382–388.

³⁴ H.F. Kaiser, *A Second Generation Little Jiffy*, „Psychometrika” 1970, vol. 35(4), s. 401–415.

³⁵ A.B. Costello, J. Osborne, *Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis*, „Practical Assessment, Research and Evaluation” 2005, vol. 10(7), s. 1–9.

3. Wyniki badania empirycznego

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące istnienia związku pomiędzy strategią zielonych innowacji a wynikami finansowymi oraz rynkowymi przedsiębiorstwa. Strategię zielonych innowacji, wyniki finansowe i wyniki rynkowe mierzono za pomocą narzędzi składających się z kilku elementów. Oznacza to, że w badaniu obliczono średni wynik dla każdej zmiennej (średnia elementów konstruujących każdą zmienną), a następnie sprawdzono, czy istnieje korelacja między średnimi ocenami przy wykorzystaniu współczynnika Pearsona (tabela 4). Przeprowadzone analizy wskazują na istnienie statystycznie istotnego związku między strategią zielonych innowacji a wynikami finansowymi oraz rynkowymi przedsiębiorstwa. Współczynniki Pearsona mają wartość dodatnią, co oznacza, że wzrost zaangażowania w strategię zielonych innowacji wiąże się z poprawą wyników finansowych oraz rynkowych przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Wyniki analizy korelacji

	Średnia	SD*	SGInn	FinPerf	BusPerf
SGInn	5,4595	1,33574			
FinPerf	5,2613	1,16729	0,452**		
BusPerf	5,4093	1,23576	0,659**	0,616**	

* SD = odchylenie standardowe.

** Korelacja istotna na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części postępowania badawczego określono związek pomiędzy strategią zielonych innowacji a wynikami finansowymi oraz rynkowymi przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu równań regresji liniowej pomiędzy dwoma zmiennymi.

Tabela 5. Podsumowanie modeli regresji

Zmienna zależna – finansowe wyniki przedsiębiorstwa		
R	R ²	Skorygowane R ²
0,457	0,208	0,196
Zmienna zależna – rynkowe wyniki przedsiębiorstwa		
R	R ²	Skorygowane R ²
0,661	0,437	0,428

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Analiza ANOVA dla modeli regresji

Zmienna zależna – finansowe wyniki przedsiębiorstwa					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p
Regresja	73,337	4	18,334	16,727	< 0,001
Reszta	278,399	254	1,096		
Całość	351,736	258			
Zmienna zależna – rynkowe wyniki przedsiębiorstwa					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	p
Regresja	172,312	4	43,078	49,358	<0,001
Reszta	221,681	254	0,873		
Całość	393,993	258			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Oszacowanie parametrów modeli regresji

Zmienna zależna – finansowe wyniki przedsiębiorstwa					
	Niestandaryzowany współczynnik regresji	Błąd standardowy	Standaryzowany współczynnik regresji	t	p
Wyraz wolny	2,930	0,317		9,234	<0,001
Rodzaj przedsiębiorstwa	0,083	0,135	0,035	0,614	0,540
Wielkość przedsiębiorstwa	0,103	0,155	0,037	0,663	0,508
Wiek przedsiębiorstwa	0,079	0,134	0,034	0,593	0,554
SGInn	0,396	0,049	0,453	8,030	<0,001
Zmienna zależna – rynkowe wyniki przedsiębiorstwa					
	Niestandaryzowany współczynnik regresji	Błąd standardowy	Standaryzowany współczynnik regresji	t	p
Wyraz wolny	1,990	0,283		7,028	< 0,001
Rodzaj przedsiębiorstwa	0,127	0,120	0,051	1,056	0,292
Wielkość przedsiębiorstwa	-0,010	0,138	-0,003	-0,073	0,942
Wiek przedsiębiorstwa	-0,012	0,119	-0,005	-0,101	0,919
SGInn	0,615	0,044	0,665	13,995	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy regresji liniowej pomiędzy zmiennymi wskazują, że realizacja strategii zielonych innowacji wpływa pozytywnie na wzrost wyników finansowych ($\beta = 0,453$ przy $p < 0,001$) oraz rynkowych przedsiębiorstwa ($\beta = 0,665$ przy $p < 0,001$). Oznacza to, że koncentracja działalności innowacyjnej

na zielonych innowacjach sprzyja lepszym wynikom finansowym, jak również rynkowym zbadanych przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki są zgodne z wcześniejszymi badaniami, które wskazują, że wdrożenie strategii zielonych innowacji może być korzystne dla przedsiębiorstw³⁶. Strategia zielonych innowacji pozwala nie tylko obniżyć koszty, ale także zwiększyć przychody, poprawić przewagę konkurencyjną i ogólną wydajność przedsiębiorstwa³⁷. Przedstawione w rozdziale badania empiryczne potwierdzają pozytywny wpływ strategii zielonych innowacji na wyniki przedsiębiorstwa. Stwierdziliśmy, że wyższy poziom wdrożenia strategii zielonych innowacji wiąże się z lepszymi wynikami rynkowymi oraz finansowymi przedsiębiorstwa, co jest zgodne z ustaleniami innych badaczy³⁸. Strategia zielonych innowacji pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa (podobnie jak w badaniu Lin, Cheah, Azali, Ho i Yip³⁹ oraz Chan⁴⁰) i należy ją również uznać za ważny sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej⁴¹, zarówno przewagi kosztowej, jak i jakościowej⁴².

Podsumowanie

Badania nad związkiem między strategią zielonych innowacji a wynikami przedsiębiorstwa opierają się na porterowskiej argumentacji „wygrany – wygrany”, zgodnie z którą połączenie przepisów środowiskowych i strategii zielonych innowacji może prowadzić do poprawy wyników przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się, że odpowiednio zaprojektowane przepisy środowiskowe mogą przyczynić się do powstawania zielonych innowacji, które częściowo lub w pełni zrekompensują koszty dostosowania do przepisów i przyczynią się do poprawy wyników przedsiębiorstwa⁴³.

W przedstawionych w rozdziale badaniach empirycznych poszukiwano odpowiedzi na dwa pytania badawcze dotyczące związku strategii zielonych innowacji z wynikami finansowymi i rynkowymi przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki badań pozwalają na potwierdzenie pozytywnego związku między zmiennymi. Tym

³⁶ I.M. García-Sánchez, I. Gallego-Álvarez, J.L. Zafra-Gómez, *op.cit.*

³⁷ X. Zhang, Q. Meng, Y. Le, *op.cit.*; I.M. García-Sánchez, I. Gallego-Álvarez, J.L. Zafra-Gómez, *op.cit.*

³⁸ Y. Eiadat, A. Kelly, F. Roche, H. Eyadat, *op.cit.*; R.Y. Chan, *op.cit.*; M. Wang, Z. Liu, *op.cit.*; W.L. Lin, J.H. Cheah, M. Azali, J.A. Ho, N. Yip, *op.cit.*

³⁹ W.L. Lin, J.H. Cheah, M. Azali, J.A. Ho, N. Yip, *op.cit.*

⁴⁰ R.Y. Chan, *op.cit.*

⁴¹ W. Song, H. Yu, *op.cit.*

⁴² Y.C. Liao, K.H. Tsai, *op.cit.*

⁴³ M.E. Porter, C. van der Linde, *Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, vol. 9(4), s. 97–118.

samym wpisują się w argumentację na rzecz wdrażania strategii zielonych innowacji, które nie tylko są koniecznością dla przedsiębiorstw (ze względu na rosnące wymogi środowiskowe nakładane przez regulatorów), ale strategiczną zmianą w zakresie działalności innowacyjnej, która przynosi przedsiębiorstwu zarówno korzyści finansowe, jak i rynkowe. Tworzenie i wdrażanie zielonych innowacji pozwala także odpowiadać efektywnie na presję ze strony akcjonariuszy na włączanie oraz integrowanie kwestii środowiskowych w strategię oraz również działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Efektem zielonych innowacji są lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa, co pozwalają zaspokajać interesy akcjonariuszy. Co więcej, zielone innowacje sprzyjają także tworzeniu oraz wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej. Wskazuje się, że coraz większa presja klientów na zielone rozwiązania zachęca przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania zielonych innowacji, co następnie przekłada się na poprawę jego pozycji konkurencyjnej. Przedstawione w rozdziale wyniki badania pokazują więc, że zaangażowanie w zielone innowacje przekłada się na realny sukces finansowy oraz rynkowy przedsiębiorstwa.

Przedstawione wyniki badań stanowią przyczynek do dalszych badań nad strategią zielonych innowacji nie tylko w Polsce, ale także na świecie. W kolejnych badaniach warto poszukać czynników zarówno o charakterze organizacyjnym (np. struktura przedsiębiorstwa), jak i zewnętrznym (np. dynamika otoczenia), które mogą różnicować związek między strategią zielonych innowacji a wynikami przedsiębiorstwa. Wydaje się, że przedsiębiorstwa w pełni integrujące praktyki środowiskowe w strategię oraz działalność operacyjną, które działają w warunkach dynamicznych zmian otoczenia, mogą osiągać większe korzyści z zielonych innowacji w porównaniu do pozostałych podmiotów.

Wyniki badań przedstawione w niniejszym rozdziale odnoszą się do dużych innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce, co niewątpliwie jest ich ograniczeniem. Zastosowane metody analiz danych, takie jak analiza korelacji i regresji liniowej, mają także swoje ograniczenia, co może mieć wpływ na uzyskane wyniki badań. Jednak mimo wskazanych ograniczeń przeprowadzone badania można uznać za dobrą podstawę do dalszej eksploracji związku między strategią zielonych innowacji a wynikami przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Becker B., *Green Innovation Strategies, Innovation Success, and Firm Performance – Evidence from a Panel of Spanish Firms*, "Sustainability" 2023, vol. 15(2), 1656, s. 1–11.

- Cainelli G., Mazzanti M., Zoboli R., *Environmentally Oriented Innovative Strategies and Firm Performance in Services. Micro-Evidence from Italy*, "International Review of Applied Economics" 2011, vol. 25(1), s. 61–85.
- Cao H., Chen Z., *The Driving Effect of Internal and External Environment on Green Innovation Strategy – The Moderating Role of Top Management's Environmental Awareness*, "Nankai Business Review International" 2019, vol. 10, no. 3, s. 342–361.
- Chan R.Y., *Does the Natural-Resource-Based View of the Firm Apply in an Emerging Economy? A Survey of Foreign Invested Enterprises in China*, "Journal of Management Studies" 2005, vol. 42(3), s. 625–672.
- Chang K.H., Gotcher D.F., *How and When Does Co-Production Facilitate Eco-Innovation in International Buyer-Supplier Relationships? The Role of Environmental Innovation Ambidexterity and Institutional Pressures*, "International Business Review" 2020, vol. 29(5), s. 1–11.
- Chen Y.S., Lai S.B., Wen C.T., *The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan*, "Journal of Business Ethics" 2006, vol. 67, s. 331–339.
- Cronbach L.J., Meehl P.E., *Construct Validity in Psychological Tests*, "Psychological Bulletin" 1955, vol. 52(4), s. 281–302.
- Costello A.B., Osborne J., *Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis*, "Practical Assessment, Research and Evaluation" 2005, vol. 10(7), s. 1–9.
- Dias Angelo F., Jose Chiappetta Jabbour C., Vasconcellos Galina S., *Environmental Innovation: In Search of a Meaning*, "World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development" 2012, vol. 8 (2/3), s. 113–121.
- Eiadat Y., Kelly A., Roche F., Eyadat H., *Green and Competitive? An Empirical Test of the Mediating Role of Environmental Innovation Strategy*, "Journal of World Business" 2008, vol. 43(2), s. 131–145.
- Fornell C., Larcker D.F., *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, "Journal of Marketing Research" 1981, vol. 18(1), s. 382–388.
- García-Sánchez I.M., Gallego-Álvarez I., Zafra-Gómez J.L., *Do the Ecoinnovation and Ecodesign Strategies Generate Value Added in Munificent Environments?*, "Business Strategy and the Environment" 2020, vol. 29(3), s. 1021–1033.
- Ge B., Yang Y., Jiang D., Gao Y., Du X., Zhou T., *An Empirical Study on Green Innovation Strategy and Sustainable Competitive Advantages: Path and boundary*, "Sustainability" 2018, vol. 10(10), s. 1–18.
- Hashim R., Bock A.J., Cooper S., *The Relationship Between Absorptive Capacity and Green Innovation*, "International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering" 2015, vol. 9(4), s. 1065–1072.
- Kaiser H.F., *A Second Generation Little Fiffy*, "Psychometrika" 1970, vol. 35(4), s. 401–415.
- Kemp R., Pearson P., *Final Report of the MEI Project Measuring Eco Innovation*, <https://lab.unu-merit.nl/wp-content/uploads/2021/05/Final-report-MEI-project-about-measuring-eco-innovation-1.pdf> (dostęp: 27.11.2023).

- Khan S.J., Dhir A., Parida V., Papa A., *Past, Present, and Future of Green Product Innovation*, "Business Strategy and the Environment" 2021, vol. 30, s. 4081–4106.
- Liao Y.C., Tsai K.H., *Innovation Intensity, Creativity Enhancement, and Eco-Innovation Strategy: The Roles of Customer Demand and Environmental Regulation*, "Business Strategy and the Environment" 2019, vol. 28(2), s. 316–326.
- Lin H.E., McDonough III E.F., Lin S.J. Lin C.Y.Y., *Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity*, "Journal of Product Innovation Management" 2013, vol. 30(2), s. 262–278.
- Lin W.L., Cheah J.H., Azali M., Ho J.A., Yip N., *Does Firm Size Matter? Evidence on the Impact of the Green Innovation Strategy on Corporate Financial Performance in the Automotive Sector*, "Journal of Cleaner Production" 2019, vol. 229, s. 974–988.
- Porter M.E., van der Linde C., *Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship*, "Journal of Economic Perspectives" 1995, vol. 9(4), s. 97–118.
- Russo-Spena T., Di Paola N., O'Driscoll A., *Configurations to Superior Environmental Innovation Strategy: A Both – And Approach*, "Organization and Environment" 2022, vol. 35(3), s. 468–494.
- Song W., Yu H., *Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 25(2), s. 135–150.
- Sun Y., Sun H., *Green Innovation Strategy and Ambidextrous Green Innovation: The Mediating Effects of Green Supply Chain Integration*, "Sustainability" 2021, vol. 13(9), s. 1–20.
- Soewarno N., Tjahjadi B. Fithrianti F., *Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Organizational Identity and Environmental Organizational Legitimacy*, "Management Decision" 2019, vol. 57, no. 11, s. 3061–3078.
- Tamayo-Orbegozo U., Vicente-Molina M.A., Villarreal-Larrinaga O., *Eco-Innovation Strategic Model. A Multiple-Case Study from a Highly Eco-Innovative European Region*, "Journal of Cleaner Production" 2017, vol. 142, s. 1347–1367.
- Wang M., Liu Z., *How Do Green Innovation Strategies Contribute to Firm Performance Under Supply Chain Risk? Evidence from China's Manufacturing Sector*, "Frontiers in Psychology" 2022, vol. 13, s. 1–11.
- Wang N., Zhang S.J., Wang W., *Impact of Environmental Innovation Strategy on Green Competitiveness: Evidence from China*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2022, vol. 19(10), s. 1–17.
- Wijethilake C., Munir R., Appuhami R., *Environmental Innovation Strategy and Organizational Performance: Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 151, s. 1139–1160.
- Yu W., Ramanathan R., Nath P., *Environmental Pressures and Performance: An Analysis of the Roles of Environmental Innovation Strategy and Marketing Capability*, "Technological Forecasting and Social Change" 2017, vol. 117, s. 160–169.
- Zhang X., Meng Q., Le Y., *How Do New Ventures Implementing Green Innovation Strategy Achieve Performance Growth?*, "Sustainability" 2022, vol. 14(4), s. 1–16.

Bartosz Grucza

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-4355-1705>

Wątpliwości związane z obecną polityką klimatyczną

Wprowadzenie

Współczesna polityka klimatyczna odgrywa istotną rolę w kształtowaniu przyszłości naszej planety. Uwaga wielu interesariuszy skupiona jest na rzekomych zmianach klimatycznych powodowanych przez człowieka. Ograniczenie emisji dwutlenku węgla, mającego powodować globalne ocieplenie, uznane zostało za priorytet wielu rozwiniętych państw, a porozumienie paryskie z 2015 r. zobowiązało kraje do ograniczenia wzrostu średniej globalnej temperatury poniżej 2°C w porównaniu do epoki przedindustrialnej. Skutki tych działań zaczynamy odczuwać już dziś – wzrost kosztów energii, obniżenie konkurencyjności gospodarek i poziomu życia obywateli, to tylko pierwsze z efektów walki z „gazem życia”, jakim jest CO₂. Współczesna polityka klimatyczna to dynamiczny i złożony proces, który wymaga ścisłej współpracy międzynarodowej, zaangażowania społecznego, ale przede wszystkim rozsądku i długoterminowego myślenia w obliczu rzeczywistych, a nie tylko medialnie kreowanych wyzwań. W dyskusji nad pożądanym kształtem rozwiązań klimatycznych warto uwzględnić wątpliwości i obiektywne wyrażane wobec przyjmowanych za pewnik założeń prezentowanych w głównym nurcie polityki i publikacji naukowych. Niniejszy rozdział stanowi próbę dostrzeżenia, przekonujących, zdaniem autora, głosów takiej krytyki.

1. Krytyczne spojrzenie Michaela Schellenbergera na politykę klimatyczną

Michael Schellenberger w książce *Apokalipsy nie będzie!* przedstawia krytykę współczesnego podejścia do kształtowania polityki klimatycznej oraz alarmizmu ekologicznego.

1.1. Alarmizm ekologiczny i jego skutki

Autor zarzuca ruchom ekologicznym szerzenie narracji katastroficznych, które prowadzą do poważnych problemów społecznych, politycznych i psychologicznych. Schellenberger twierdzi, że nadmierny alarmizm ekologiczny skutkuje wywołaniem niepotrzebnego strachu i niepokoju, zwłaszcza wśród młodzieży, coraz częściej doświadczającej tzw. eko-lęku – głębokiego poczucia beznadziei w obliczu zmian klimatycznych, co wpływa na zdrowie psychiczne i zdolność do działania¹.

Według Schellenbergera narracja o nadchodzącej ekologicznej apokalipsie jest nie tylko przesadzona, ale także szkodliwa. Zamiast mobilizować do działania, wywołuje poczucie paraliżu i rezygnacji. Autor krytykuje polityków, aktywistów i media za promowanie tego rodzaju przesłania, które często opiera się na wyolbrzymionych prognozach i pomijaniu danych wskazujących na pozytywne zmiany klimatu, takie jak poprawa jakości powietrza, odradzanie się lasów, czy rozwój technologii ograniczających emisje. Schellenberger wskazuje, że alarmizm prowadzi do podejmowania decyzji politycznych pod wpływem emocji, a nie racjonalnej analizy danych. Autor podkreśla, że katastroficzne narracje często demonizują ludzkość jako „głównych winowajców” kryzysu ekologicznego, co w jego opinii jest błędnym i destrukcyjnym podejściem. Zamiast tego sugeruje bardziej zrównoważone spojrzenie, oparte na nauce i danych historycznych, które pokazują, że ludzkość ma zdolność do rozwiązywania problemów środowiskowych.

1.2. Krytyka odnawialnych źródeł energii

Schellenberger krytykuje popularne źródła odnawialnej energii, takie jak energia wiatrowa i słoneczna, wskazując na ich ograniczenia technologiczne i środowiskowe. Według autora te technologie są niestabilne, ponieważ ich efektywność

¹ M. Schellenberger, *Apokalipsy nie będzie! Dlaczego klimatyczny alarmizm szkodzi nam wszystkim*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2021, s. 33.

zależy od warunków pogodowych. W przypadku braku wiatru lub słońca systemy te wymagają wsparcia w postaci elektrowni gazowych lub węglowych, co zwiększa koszty i emisyjność całego systemu energetycznego. Ponadto magazynowanie energii w akumulatorach jest wciąż technologicznie niedoskonałe i bardzo kosztowne. Autor zwraca również uwagę na wysokie koszty środowiskowe związane z produkcją i recyklingiem paneli słonecznych oraz turbin wiatrowych². Produkcja tych urządzeń wymaga dużych ilości metali ziem rzadkich, takich jak lit czy kobalt, których wydobycie prowadzi do degradacji środowiska i wycisku społecznego w krajach rozwijających się. Schellenberger podkreśla, że te „czyste” technologie mogą generować nowe problemy ekologiczne, takie jak odpady pochodzące z zużytych paneli słonecznych, które są trudne do przetworzenia. Zamiast koncentrować się na energii odnawialnej, Schellenberger postuluje rozwój energetyki jądrowej, którą uważa za najbardziej efektywne, skalowalne i ekologiczne rozwiązanie. Energia jądrowa daje stabilność, może działać niezależnie od warunków pogodowych i produkuje minimalną ilość gazów cieplarnianych. Autor wskazuje, że współczesne technologie jądrowe są bezpieczne i mogą odegrać kluczową rolę w redukcji globalnych emisji CO₂.

1.3. Globalne nierówności i rozwój

Jednym z najważniejszych argumentów Schellenbergera jest krytyka podejścia do obecnej polityki klimatycznej, które ignoruje potrzeby krajów rozwijających się. Autor zwraca uwagę, że bogate kraje Zachodu, które osiągnęły wysoki poziom rozwoju gospodarczego dzięki wykorzystaniu paliw kopalnych, często narzucają surowe ograniczenia emisji gazów cieplarnianych biedniejszym państwom. To podejście jest nie tylko hipokryzją, ale również hamuje rozwój gospodarczy i poprawę warunków życia w tych krajach.

Schellenberger argumentuje, że dostęp do taniej i niezawodnej energii – w tym paliw kopalnych – jest kluczowy dla krajów rozwijających się, aby mogły zaspokoić podstawowe potrzeby swoich obywateli, takie jak dostęp do elektryczności, czystej wody czy nowoczesnej infrastruktury. Narzucanie rygorystycznych standardów ekologicznych może prowadzić do pogłębienia globalnych nierówności i utrudniać krajom Globalnego Południa osiągnięcie wyższego poziomu życia.

Autor podkreśla, że bogatsze kraje powinny skupić się na rozwijaniu i udostępnianiu bardziej zaawansowanych technologii, które mogą pomóc w redukcji

² *Ibidem*, s. 196.

emisji, zamiast blokować rozwój biedniejszych regionów. Schellenberger uważa, że prawdziwie zrównoważony rozwój powinien uwzględniać potrzeby wszystkich krajów, a nie tylko interes najbogatszych.

1.4. Mistyfikacja problemów środowiskowych

Według Schellenbergera wiele problemów środowiskowych jest wyolbrzymianych, co prowadzi do błędnych priorytetów w polityce klimatycznej. Autor przyznaje, że zmiany klimatyczne są realnym wyzwaniem, ale podkreśla, że nie oznaczają one końca świata. Wskazuje, że ludzkość dysponuje narzędziami i technologią, aby skutecznie ograniczać emisje gazów cieplarnianych i adaptować się do nowych warunków.

Przykładem wyolbrzymiania problemów może być narracja o masowym wymieraniu gatunków. Schellenberger przytacza dane, które pokazują, że główną przyczyną utraty bioróżnorodności jest wylesianie na cele rolnicze, a nie zmiany klimatu. Tymczasem rozwiązania takie jak właściwa organizacja produkcji rolnej mogą pomóc w ochronie naturalnych ekosystemów poprzez zmniejszenie zapotrzebowania na nowe tereny uprawne. Autor zwraca również uwagę na sukcesy w dziedzinie ochrony środowiska, które są często pomijane w narracjach alarmistycznych. Na przykład w krajach rozwiniętych jakość powietrza i wody znacznie się poprawiła w ciągu ostatnich dekad dzięki lepszym regulacjom i postępowi w technologii. Również lasy w Europie i Ameryce Północnej odradzają się dzięki zmianom w użytkowaniu ziemi i politykom ochrony środowiska.

1.5. Znaczenie postępu technologicznego

Schellenberger argumentuje, że postęp technologiczny jest kluczowym narzędziem w rozwiązywaniu problemów środowiskowych. Wskazuje, że bogatsze społeczeństwa mają większe możliwości inwestowania w ochronę środowiska i rozwijania technologii, które mogą pomóc w redukcji emisji i ochronie zasobów naturalnych. Przykładem mogą być nowoczesne technologie rolnicze, które pozwalają na zwiększenie wydajności produkcji przy jednoczesnym ograniczeniu zużycia wody i pestycydów. Urbanizacja prowadzi do koncentracji populacji, co zmniejsza presję na tereny wiejskie i lasy. Nowoczesne technologie, takie jak syntetyczne produkty rolne czy zaawansowane metody magazynowania energii, mogą ograniczyć emisję gazów cieplarnianych i degradację środowiska.

Schellenberger argumentuje, że rozwój gospodarczy nie jest sprzeczny z ochroną środowiska, lecz powinien być jej fundamentem.

1.6. Kultura winy i wstydu

Autor krytykuje narracje, które obwiniają ludzkość za wszelkie problemy środowiskowe i promują ideę, że rozwiązaniem jest powrót do prymitywniejszego stylu życia. Według Schellenbergera takie podejście nie tylko jest nierealistyczne, ale także demoralizujące.

Sugeruje, że ludzkość powinna być postrzegana jako część rozwiązania, a nie wyłącznie jako źródło problemów. Postęp technologiczny, urbanizacja i innowacje są naturalnymi sprzymierzeńcami ochrony środowiska.

Kultura winy i wstydu odwraca uwagę od pragmatycznych rozwiązań i stawia ludzi w opozycji do środowiska, zamiast szukać wspólnej synergii.

Michael Schellenberger wzywa do bardziej racjonalnego i pragmatycznego podejścia do ochrony środowiska, opartego na danych, nauce i technologii. Jego krytyka obecnej polityki klimatycznej opiera się na przekonaniu, że alarmizm i skupienie na niewydajnych rozwiązaniach mogą być szkodliwe zarówno dla środowiska, jak i dla społeczeństwa.

2. Krytyczne spojrzenie Marca Morano na politykę klimatyczną

Marc Morano w książce *Zielone oszustwo* krytycznie odnosi się do współczesnej polityki klimatycznej, skupiając się przede wszystkim na jej politycznych, ekonomicznych i społecznych aspektach. Morano kwestionuje nie tylko sensowność niektórych rozwiązań, ale również ich skuteczność i rzeczywiste motywacje stojące za globalnymi działaniami na rzecz ochrony środowiska³.

2.1. Polityczne cele zrównoważonego rozwoju

Morano sugeruje, że zrównoważony rozwój jest wykorzystywany jako narzędzie polityczne do realizacji innych celów niż ochrona środowiska. Twierdzi, że polityki związane z zieloną energią i redukcją emisji są często motywowane chęcią zwiększenia kontroli rządów nad gospodarką i społeczeństwem. Zwraca uwagę na postępującą centralizację władzy. Postulaty związane z klimatem prowadzą bowiem do większej ingerencji rządów i organizacji międzynarodowych w życie obywateli. Problemem jest także przesunięcie bogactwa – Morano uważa,

³ M. Morano, *Zielone oszustwo*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2023, s. 140.

że polityki klimatyczne prowadzą do transferu środków z krajów rozwiniętych do rozwijających się w ramach mechanizmów kompensacyjnych, co jego zdaniem nie zawsze jest sprawiedliwe i skuteczne. Morano krytykuje również ideologię stojącą za tzw. Zielonym Ładem, argumentując, że jest to program bardziej społeczno-polityczny niż ekologiczny, mający na celu przebudowę systemów gospodarczych w kierunku socjalistycznym.

2.2. Koszty ekonomiczne i ich wpływ na społeczeństwo

Jednym z głównych punktów krytyki Morano są wysokie koszty związane z wdrażaniem polityki klimatycznej w jej obecnym kształcie. Autor twierdzi, że zielone polityki, takie jak przejście na odnawialne źródła energii, są ekstremalnie kosztowne i obciążają najuboższe warstwy społeczeństwa. Wdrażanie takich rozwiązań może prowadzić do utrudnienia dostępu do taniej energii, co zwiększa koszty życia, szczególnie w krajach rozwijających się. Duże inwestycje w technologii „zielone” często są nieefektywne i mają wątpliwy wpływ na redukcję emisji, np. produkcja paneli słonecznych czy turbin wiatrowych wiąże się z emisją dwutlenku węgla oraz degradacją środowiska. Morano zarzuca ruchom klimatycznym brak transparentności w przedstawianiu rzeczywistych kosztów i skuteczności proponowanych rozwiązań.

2.3. Wątpliwa skuteczność działań na rzecz klimatu

Autor podważa skuteczność dotychczasowych działań w rozwiązywaniu problemów środowiskowych i klimatycznych. Twierdzi, że wiele podejmowanych aktywności cechuje niewielki wpływ na globalne emisje gazów cieplarnianych, a jednocześnie wiąże się z negatywnymi skutkami dla gospodarek⁴. Wskazuje na niewielki wpływ krajowych działań na globalny klimat. Morano argumentuje, że nawet ambitne polityki ograniczania emisji w krajach rozwiniętych są niewystarczające, jeśli kraje takie jak Chiny i Indie nadal rozwijają swoje gospodarki w oparciu o paliwa kopalne. Zakaz lub ograniczenia emisji w jednym regionie często prowadzą do ich przeniesienia do innych krajów, co neutralizuje pozytywne efekty działań.

⁴ *Ibidem*, s. 17.

2.4. Demonizacja paliw kopalnych

Morano zarzuca ruchom ekologicznym, że niesłusznie demonizują paliwa kopalne, które są niezbędne dla rozwoju gospodarczego i walki z ubóstwem. Twierdzi, że paliwa kopalne, takie jak węgiel, ropa i gaz, odegrały kluczową rolę w poprawie jakości życia i rozwoju technologicznego. Drastyczne ograniczenie ich wykorzystania w imię zrównoważonego rozwoju zagraża stabilności energetycznej, szczególnie w krajach rozwijających się.

Morano uważa, że zamiast eliminować paliwa kopalne, należy skupić się na ich bardziej efektywnym i ekologicznym wykorzystaniu.

2.5. Manipulacja danymi i naukowa nieuczciwość

Morano krytykuje sposób, w jaki przedstawiane są dane naukowe dotyczące zmian klimatu. Jego zdaniem wiele raportów jest tendencyjnych, a modele klimatyczne często zawyżają prognozy wzrostu temperatury. Podkreśla, że media i organizacje ekologiczne selektywnie wybierają dane, które pasują do ich narracji, ignorując inne, bardziej złożone ujęcia problemu. Alarmistyczne prognozy klimatyczne służą przede wszystkim zastraszaniu społeczeństwa i uzasadnianiu kosztownych polityk klimatycznych. Morano twierdzi, że krytycy dominującej narracji klimatycznej są marginalizowani i uciszani, co jego zdaniem podważa wolność debaty naukowej.

2.6. Ideologia antyhumanistyczna w ruchach ekologicznych

Ważnym punktem krytyki Morano jest zarzut, że polityka klimatyczna często promuje antyludzką ideologię, która stawia środowisko naturalne ponad potrzebami ludzi. Dotyczy to na przykład poparcia dla ograniczenia liczby ludności na świecie w celu zmniejszenia presji na zasoby, czy sugestie, że ludzie powinni prowadzić prostsze, mniej konsumpcyjne życie, co jego zdaniem jest sprzeczne z ideą postępu i rozwoju. Morano argumentuje, że takie podejście nie uwzględnia faktu, że rozwój technologiczny i gospodarczy może prowadzić do lepszego zarządzania zasobami i ochrony środowiska.

2.7. Zielona energia jako korporacyjne oszustwo

Morano twierdzi, że przemysł zielonej energii jest w dużej mierze napędzany przez interesy korporacyjne, a nie autentyczną troskę o środowisko. Zarzuca dużym firmom i rządowi, że promują odnawialne źródła energii głównie w celu

uzyskania subsydiów i korzyści finansowych, niezależnie od ich rzeczywistego wpływu na środowisko. Podkreśla, że produkcja turbin wiatrowych, paneli słonecznych i baterii wymaga ogromnych nakładów surowcowych, takich jak lit, kobalt i metale ziem rzadkich, co wiąże się z degradacją środowiska. Wiele projektów związanych z zieloną energią jest w rzeczywistości mniej ekologicznych niż twierdzą ich zwolennicy.

Marc Morano w *Zielonym oszustwie* podkreśla, że aktualne działania klimatyczne są w dużej mierze motywowane polityką i interesami finansowymi, a ich koszty i skutki są często ukrywane przed opinią publiczną. Autor apeluje o bardziej racjonalne podejście do ochrony środowiska, oparte na nauce, wolnej debacie i realistycznym spojrzeniu na potrzeby społeczeństw oraz istniejące ograniczenia technologiczne.

3. Krytyczne spojrzenie Davida Icke na politykę klimatyczną

David Icke w książce *Odpowiedź* podchodzi do koncepcji współczesnej polityki klimatycznej z bardzo krytycznego i miejscami kontrowersyjnego punktu widzenia. Jego argumentacja opiera się na filozoficznych rozważaniach dotyczących mechanizmów celowego kontrolowania ludzi i ograniczania możliwości ich rozwoju. Wątpliwości Icke'a wobec działań klimatycznych wynikają przede wszystkim z jego przekonania, że jest ona narzędziem globalnej elity do centralizacji władzy, ograniczenia wolności jednostki i realizacji ukrytych agend⁵.

3.1. Zrównoważony rozwój jako narzędzie globalnej kontroli

David Icke uważa, że koncepcja zrównoważonego rozwoju, choć z pozoru skupiona na ochronie środowiska i poprawie jakości życia, jest w rzeczywistości częścią większego planu globalnej elity, mającego na celu centralizację władzy i kontrolowanie społeczeństw. W szczególności wskazuje na dokumenty ONZ: Agenda 21 i Agenda 2030 promujące zrównoważony rozwój, które mają na celu ograniczenie suwerenności narodowej i podporządkowanie krajów jednej globalnej władzy. Zielona transformacja jest sposobem narzucania nowych regulacji, podatków i ograniczeń, które w praktyce zwiększają zależność ludzi od rządów i korporacji. Icke twierdzi, że za fasadą troski o środowisko kryje się dążenie do inwigilacji i kontroli jednostek, m.in. poprzez cyfrowe systemy śledzenia emisji dwutlenku węgla czy tzw. „kredyty węglowe”.

⁵ D. Icke, *Odpowiedź*, Illuminatio, Białystok 2022, s. 318.

3.2. Manipulacja strachem przed zmianami klimatu

Icke jest sceptyczny wobec dominującej narracji o zmianach klimatu i jej związku z działalnością człowieka. Twierdzi, że strach przed globalnym ociepleniem jest celowo wyolbrzymiany, aby uzyskać akceptację społeczną dla drastycznych zmian politycznych i gospodarczych, takich jak ograniczanie konsumpcji, kontrola populacji czy zakazy dotyczące używania paliw kopalnych, oraz by zastraszyć ludzi, przedstawiając ich jako głównych winowajców degradacji środowiska, co ułatwia wprowadzanie regulacji ograniczających wolności osobiste. Według Icke'a zmiany klimatu są naturalnym cyklem planety, a dowody naukowe na wpływ człowieka na klimat są selektywnie wykorzystywane, aby uzasadnić działania podejmowane przez globalne elity.

3.3. Polityka klimatyczna jako atak na niezależność jednostki

David Icke postrzega politykę klimatyczną w jej obecnym kształcie jako narzędzie ograniczające wolność jednostki na rzecz kolektywistycznej wizji świata. W szczególności wskazuje na konsumpcyjny minimalizm i ograniczenia energetyczne, które prowadzą do obniżenia jakości życia, a jednocześnie zwiększają zależność od centralnych systemów dostaw i kontroli oraz na kontrolę nad ziemią i zasobami naturalnymi. Icke twierdzi, że zielone polityki prowadzą do przejmowania zasobów ziemi i ich bogactw przez rządy i korporacje pod pretekstem ochrony środowiska. Jego zdaniem narracja klimatyczna promuje wizję świata, w którym jednostka zostaje podporządkowana globalnym strukturom zarządzania, a samodzielność i niezależność są stopniowo eliminowane.

3.4. Zielone technologie jako iluzja

Icke krytykuje tzw. zielone technologie, takie jak odnawialne źródła energii, elektromobilność czy cyfrowe narzędzia do śledzenia emisji, twierdząc, że są one promowane bardziej w celu zysku i kontroli niż faktycznej ochrony środowiska. Jego argumenty odnoszą się do problemów związanych z produkcją i recyklingiem technologii ekologicznych, takich jak panele słoneczne, turbiny wiatrowe czy baterie litowe, które generują poważne zanieczyszczenia środowiska, sprawiając iluzję czystości. Wiele „zielonych” technologii jest przedstawianych jako zero-emisyjne, podczas gdy ich pełny cykl życia, od wydobycia surowców po utylizację wycofanych z obiegu produktów, ma znaczny negatywny wpływ na środowisko.

3.5. Redukcja populacji jako ukryty cel

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych argumentów Icke'a jest założenie, że wdrażana polityka klimatyczna służy jako pretekst do realizacji agendy depopulacyjnej. Według autora polityki klimatyczne i ekologiczne są wykorzystywane do promowania idei, w której ludzkość przedstawiana jest jako zagrożenie dla Ziemi, co uzasadnia działania zmierzające do ograniczenia liczby ludności⁶. Środki takie jak ograniczenie dostępu do energii, promowanie przymusowych szczepień czy kontrola reprodukcji są przedstawiane jako działania na rzecz ochrony środowiska, podczas gdy ich celem jest zmniejszenie populacji. Icke argumentuje, że władze wykorzystują retorykę ochrony środowiska, aby wprowadzać polityki sprzeczne z prawami człowieka i wolnością jednostki.

3.6. Ponownie winą i wstyd ludzkości

Podobnie jak inni krytycy alarmizmu ekologicznego, David Icke uważa, że narracje związane z obecną agendą klimatyczną opierają się na demonizowaniu ludzkości. Twierdzi, że ludzie są przedstawiani jako główni winowajcy degradacji środowiska, co ma na celu wzbudzenie poczucia winy i uzasadnienie drastycznych ograniczeń. Wizja zrównoważonego rozwoju często ignoruje pozytywną rolę technologii i postępu w rozwiązywaniu problemów środowiskowych, zamiast tego promując powrót do prostszego, mniej konsumpcyjnego stylu życia.

3.7. Technokratyczne zarządzanie światem

David Icke wskazuje, że wdrażana polityka klimatyczna stanowi część szerszej wizji tzw. technokracji, czyli systemu, w którym decyzje podejmowane są przez niewielką grupę technokratów i ekspertów, zamiast demokratycznie wybieranych przedstawicieli. Jego zdaniem technologie cyfrowe, takie jak monitoring emisji, cyfrowe waluty czy systemy identyfikacji, są wykorzystywane do śledzenia i kontrolowania ludzi w imię ochrony środowiska. Władza przechodzi z rąk obywateli do globalnych instytucji i korporacji, co eliminuje możliwość demokratycznego wpływu na podejmowane decyzje.

David Icke w *Odpowiedzi* przedstawia wdrażaną obecnie politykę klimatyczną jako narzędzie manipulacji i kontroli, które pod pretekstem ochrony środowiska dąży do centralizacji władzy, ograniczenia wolności i realizacji ukrytych agend.

⁶ *Ibidem*, s. 335.

Jego krytyka koncentruje się na politycznych i społecznych implikacjach zielonej transformacji, a także na przekonaniu, że zmiany klimatu i inne problemy środowiskowe są wykorzystywane jako pretekst do narzucania globalnych regulacji. Jego argumenty budzą kontrowersje i często odrzucane są przez główny nurt nauki i polityki, pozostają jednak istotnym głosem w debacie na temat pożądanego kształtu rozwiązań klimatycznych.

4. Krytyczne spojrzenie Jeana Grimauda na politykę klimatyczną

Jean Grimaud w książce *Kłamstwa polityki klimatycznej* poddaje krytycznej analizie dominującą narrację dotyczącą wdrażanych rozwiązań w imię ratowania klimatu. Grimaud nie zaprzecza istnieniu zmian klimatycznych, ale podważa sposób, w jaki są one przedstawiane i jak polityki na rzecz zrównoważonego rozwoju są wdrażane.

4.1. Manipulacja nauką i selektywne wykorzystywanie danych

Jean Grimaud zarzuca, że polityki klimatyczne oparte są na selektywnie przedstawianych danych naukowych, które mają na celu wspieranie określonych narracji. Według autora raporty IPCC (Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu) są tendencyjne, a modele klimatyczne często przesadzają w prognozowaniu wzrostu temperatury. Istnieje presja na naukowców, aby dostosowali swoje badania do politycznie pożądanых wniosków, co ogranicza wolność debaty naukowej. Pomijane są dane wskazujące na naturalne cykle klimatyczne, które również mają wpływ na zmiany temperatury, takie jak aktywność słoneczna czy zmiany w prądach oceanicznych. Grimaud twierdzi, że nauka o klimacie została upolityczniona, a dane są wykorzystywane jako narzędzie do uzasadniania kosztownych i nieefektywnych polityk, które są całkowicie rozbieżne z lokalnymi potrzebami ekologicznymi⁷.

4.2. Zielone polityki jako narzędzie do centralizacji władzy

Podobnie jak inni krytycy, Grimaud wskazuje, że polityki klimatyczne są wykorzystywane jako narzędzie do zwiększenia kontroli rządów i instytucji międzynarodowych nad społeczeństwami. W szczególności Agenda 2030 ONZ i inne

⁷ J. Grimaud, *Kłamstwa polityki klimatycznej*, Wydawnictwo Poligraf, Brzezia Łąka 2021, s. 34.

inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem są według niego próbą narzucenia globalnego systemu zarządzania, który ogranicza suwerenność narodową. Polityki klimatyczne często wiążą się z nowymi regulacjami, podatkami i systemami nadzoru, które mogą ingerować w życie obywateli i ograniczać ich wolność. Grimaud postrzega je jako pretekst dla politycznej centralizacji, która niekoniecznie przynosi rzeczywiste korzyści środowiskowe.

4.3. Koszty ekonomiczne polityk klimatycznych

Jednym z głównych zarzutów Grimauda wobec obecnie promowanych rozwiązań klimatycznych jest ich ogromny koszt ekonomiczny, który nie wydaje się uzasadniony. Wskazuje na nierównomierne obciążenie finansowe społeczeństwa, gdzie najwięcej tracą osoby biedniejsze, które ponoszą koszty wyższych cen energii czy towarów związanych z zieloną transformacją. Wątpliwa jest efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii, takie jak wiatr i słońce, które wymagają znacznych subsydiów i często nie są w stanie zaspokoić potrzeb energetycznych w sposób stabilny. Polityki ograniczania emisji w krajach rozwiniętych prowadzą do outsourcingu produkcji do krajów rozwijających się, co w praktyce nie zmniejsza globalnych emisji. Grimaud wskazuje, że koszty te często ukrywa się przed opinią publiczną, a społeczeństwa są zmuszane do ich ponoszenia pod pretekstem walki z kryzysem klimatycznym.

4.4. Hipokryzja globalnej elity

Autor zwraca uwagę na hipokryzję polityków i liderów, którzy promują obecną politykę klimatyczną, jednocześnie prowadząc styl życia niezgodny z głoszonymi zasadami. Podaje przykłady podróży prywatnymi odrzutowcami przez polityków i działaczy ekologicznych, które generują znaczące emisje dwutlenku węgla, czy stosowania polityk klimatycznych, które często faworyzują wielkie korporacje kosztem małych i średnich przedsiębiorstw, co podważa ideę sprawiedliwości ekologicznej. Grimaud sugeruje, że wiele działań podejmowanych przez elity ma na celu umacnianie ich własnych interesów, a nie rzeczywistą ochronę środowiska.

4.5. Odnawialne źródła energii jako iluzja

Jean Grimaud krytykuje odnawialne źródła energii, argumentując, że są one często prezentowane jako rozwiązanie problemów energetycznych, mimo że w praktyce mają wiele wad, takich jak: niestabilność produkcji – energia wiatrowa

i słoneczna są zależne od warunków pogodowych, co wymaga kosztownych systemów magazynowania energii; problemy środowiskowe związane z wydobyciem surowców potrzebnych do produkcji paneli słonecznych, turbin wiatrowych czy baterii litowych; koszty społeczne, ponieważ „zielone” inwestycje często prowadzą do przesiedleń lokalnych społeczności oraz degradacji terenów pod budowę farm wiatrowych czy słonecznych⁸. Grimaud postuluje bardziej realistyczne podejście, które uwzględnia zarówno potrzeby społeczeństw, jak i istniejące ograniczenia technologiczne.

4.6. Demonizacja paliw kopalnych

Autor zarzuca, że dominująca narracja ekologiczna niesłusznie demonizuje paliwa kopalne, które jego zdaniem są kluczowe dla rozwoju gospodarczego i poprawy jakości życia. Twierdzi, że szybkie odejście od paliw kopalnych jest nie-realistyczne i grozi destabilizacją systemów energetycznych. Węgiel, ropa i gaz są niezbędne dla krajów rozwijających się, które potrzebują taniej i dostępnej energii do poprawy warunków życia. Inwestycje w bardziej efektywne i czystsze technologie wykorzystujące paliwa kopalne mogą być bardziej realistycznym rozwiązaniem niż całkowite ich porzucenie.

4.7. Prawa fizyki i technologie

Grimaud szczegółowo omawia technologie wytwarzania i przesyłu energii. Porównuje efektywność energetyczną dotychczasowych źródeł produkcji energii elektrycznej i ciepłej oraz promowanych w ramach nowej polityki klimatycznej rozwiązań. Patrzy na zagadnienia systemowo, udowadniając matematycznie, że forsowana agenda klimatyczna nie może zapewnić stabilności i dostępności energii na dotychczasowym poziomie, a zatem z góry zakłada obniżenie poziomu i jakości życia ludności, a nawet fizyczne problemy z zapewnieniem ciepła, aby np. przetrwać zimy. Autor podaje przykłady krajów europejskich, uwzględnia też specyfikę Polski, co stanowi dodatkowy walor publikacji.

Jean Grimaud w *Kłamstwach polityki klimatycznej* przedstawia politykę klimatyczną jako koncepcję obciążoną manipulacją, ukrytymi interesami elit oraz znacznymi kosztami społecznymi i ekonomicznymi. Jego główną krytyką jest to, że zielone polityki nie przynoszą oczekiwanych korzyści środowiskowych, a nawet

⁸ *Ibidem*, s. 237.

wywołują nieodwracalne szkody dla ludzi i systemów energetycznych i samego środowiska naturalnego. Jednocześnie ograniczają wolność jednostki, perspektywy przyszłych pokoleń i suwerenność narodową.

Podsumowanie

Mimo różnorodności spojrzeń na politykę klimatyczną prezentowanych przez każdego z czterech autorów omówionych publikacji, ich odmiennych doświadczeń zawodowych oraz obszarów specjalizacji fachowej, wyraźnie pobrzmiwa wspólny głos troski o przyszłość naszej planety. Wspólna wydaje się również większość spostrzeżeń dotyczących przesadnego i szkodliwego alarmizmu klimatycznego, braku obiektywizmu, a nawet ograniczonej wiarygodności prezentowanych publicznie danych klimatycznych, będących podstawą dla dotychczasowej polityki w tym zakresie oraz krótkowzroczność podejmowanych decyzji. Niepokój autorów budzą możliwe przesłanki, którymi kierują się światowi decydenci klimatyczni, ignorowanie nierówności klimatycznych pomiędzy państwami bogatszymi i rozwijającymi się oraz ukryte koszty ekonomiczne polityk, które poniosą najubożsi. Wspólny pogląd dotyczy także nadużywania potencjalnych zagrożeń klimatycznych w celu ograniczenia wolności jednostek, wzmocnienia centralizacji władzy i wprowadzenia drastycznych regulacji nieleżących w interesie społecznym. Pozostaje mieć nadzieję, że pojawiające się coraz częściej, choć wciąż nieobecne w głównym nurcie narracji, głosy krytyki nierealnych i często szkodliwych propozycji klimatycznych przyczynią się do wyboru lepszych z punktu widzenia środowiska i przyszłych pokoleń rozwiązań.

Bibliografia

- Grimaud J., *Kłamstwa polityki klimatycznej*, Wydawnictwo Poligraf, Brzeźnia Łąka 2021.
Icke D., *Odpowiedź*, Illuminatio, Białystok 2022.
Morano M., *Zielone oszustwo*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2023.
Schellenberger M., *Apokalipsy nie będzie! Dlaczego klimatyczny alarmizm szkodzi nam wszystkim*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2021.

Marcin Grzelak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<https://orcid.org/0000-0002-7071-1241>

Raportowanie ESG a zjawisko asymetrii informacji

Wprowadzenie

Znaczący wzrost zainteresowania problemami dotyczącymi środowiska naturalnego i klimatu na przestrzeni ostatniej dekady wpłynął również na zmiany w obszarze gospodarki. Coraz większą uwagę zaczęto przywiązywać do tego, aby podmioty gospodarcze działały etycznie, również w zakresie ich wpływu na środowisko. Dotychczasowe praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) często okazywały się niewystarczające. W związku z tym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw stało się raportowanie ich wpływu na środowisko (E), społeczeństwo (S) i ład korporacyjny (G), tzw. raportowanie ESG. Istotnym czynnikiem, który wpłynął na rozwój raportowania ESG, były działania podejmowane przez Unię Europejską w tym zakresie. Przyjęte zostały dyrektywy, które miały na celu transformację gospodarki europejskiej na opartą o zrównoważony rozwój. Wśród nich były dyrektywa SFRD dotycząca ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze finansowym oraz dyrektywa NFRD o ujawnianiu informacji niefinansowych. W styczniu 2023 r. w życie weszła z kolei dyrektywa CSRD, zastępując dotychczasową dyrektywę NFRD.

W związku z wejściem w życie nowych przepisów, które obligują przedsiębiorstwa do raportowania szerszego zakresu informacji o swojej działalności, można zadać pytanie, czy będzie to miało wpływ na ograniczenie zjawiska asymetrii informacji, czyli sytuacji, w której pewne grupy mają niejednakowy zasób wiedzy. Zjawisko to może mieć szereg niekorzystnych skutków ze względu na to, że strona posiadająca większą wiedzę będzie jej nadużywała. W przypadku przedsiębiorstw, mogą one podejmować nieetyczne działania względem swoich interesariuszy, takich jak np. klienci, inwestorzy, pracownicy czy lokalne społeczności.

Celem tego rozdziału jest określenie wpływu obowiązku raportowania ESG na ograniczenie zjawiska asymetrii informacji. Do realizacji tego celu wykorzystana została analiza i synteza literatury przedmiotu.

1. Obowiązek raportowania ESG w świetle obowiązujących przepisów

Dyrektywa CSRD z dnia 14 grudnia 2022 r. wprowadza szereg zmian dotyczących wymogów związanych z ujawnianiem informacji niefinansowych przez przedsiębiorstwa. Dostosowanie się do nowego standardu w tym zakresie stanowiło dla wielu firm wyzwanie oraz dodatkowy koszt. Obowiązek raportowania ESG w kolejnych latach ma być rozszerzany na coraz więcej podmiotów. Zgodnie z przyjętym w dyrektywie harmonogramem obowiązkowe raportowanie dotyczy¹:

- za 2024 r. – duże podmioty publiczne oraz firmy, które zatrudniają ponad 500 pracowników i ich suma bilansowa jest większa niż 20 mln EUR i/lub przychody są wyższe niż 40 mln EUR;
- za 2025 r. – wszystkie podmioty, które spełniają dwa z trzech kryteriów: zatrudniają ponad 250 osób, ich suma bilansowa jest większa niż 25 mln EUR, ich przychody są wyższe niż 50 mln EUR;
- za 2026 r. – również małe i średnie przedsiębiorstwa, które spełniają dwa z trzech kryteriów: średnia roczna liczba pracowników jest większa niż 10, suma bilansowa jest większa niż 350 tys. EUR, przychody są wyższe niż 700 tys. EUR.

W przypadku ostatniej kategorii przewidziana została możliwość odłożenia raportowania do 2028 i 2029 r. ze względu na potencjalne trudności, które mogą mieć takie przedsiębiorstwa w związku z brakiem doświadczenia w raportowaniu informacji niefinansowych.

Gromadzenie danych i raportowanie powinno być dokonane w podziale na trzy podstawowe zagadnienia, których one dotyczą – środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. W tym celu przedsiębiorstwo musi zidentyfikować, jaki wpływ może mieć na konkretne grupy interesariuszy (ryzyka ESG) – jego kierunek oddziaływania czy znaczenie. W przeciwieństwie do wcześniejszych praktyk z zakresu np. CSR, raporty ESG podmiotów podlegających CSRD muszą mieć charakter wystandaryzowany. Konkretnie informacje, które firmy zobligowane są do zaprezentowania,

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

określają Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). ESRS stanowią załącznik do dyrektywy CSRD.

ESRS złożone są z dwóch elementów – ESRS 1 i ESRS 2. Pierwszy z nich określa ogólne zasady dotyczące tworzenia raportów ESG zgodnie z wymogami. ESRS 2 natomiast zawiera zestaw obowiązkowych ujawnień dotyczących informacji o przedsiębiorstwie, jego strategii, zarządzania czy też przeprowadzanej analizy istotności. W przypadku ESRS obowiązuje zasada podwójnej istotności – istotności finansowej i istotności wpływu. Istotność finansowa dotyczy tego, czy dana kwestia może mieć wpływ na sytuację finansową firmy. Z kolei istotność wpływu określa to, czy dana kwestia ma rzeczywisty lub potencjalny, pozytywny lub negatywny wpływ na interesariuszy firmy. Istotne jest to, że standardy ESRS wprowadzają bardzo konkretne zasady raportowania, które podlegają audytowi. Podanie nieprawdziwych czy błędnych informacji z zakresu ESG wiąże się również z odpowiedzialnością karną i finansową. Zgodnie ze standardami raportowania powinny one obejmować następujące obszary²:

- ESRS E1 – zmiana klimatu:
 - przystosowanie się do zmiany klimatu,
 - łagodzenie zmiany klimatu,
 - energia;
- ESRS E2 – zanieczyszczenie:
 - zanieczyszczenie powietrza,
 - zanieczyszczenie wody,
 - zanieczyszczenie gleby,
 - zanieczyszczenie organizmów żywych i zasobów żywnościowych,
 - substancje potencjalnie niebezpieczne,
 - substancje wzbudzające szczególnie duże obawy,
 - mikrodrobiny plastiku;
- ESRS E3 – zasoby wodne i morskie:
 - woda,
 - zasoby morskie;
- ESRS E4 – bioróżnorodność i ekosystemy:
 - bezpośrednie czynniki wpływu na utratę bioróżnorodności,
 - wpływy na stan gatunków,
 - wpływy na zasięg i stan ekosystemów,
 - wpływy na usługi ekosystemowe i zależności od nich;

² Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

- ESR5 E5 – wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym:
 - zasoby wprowadzane, w tym wykorzystanie zasobów,
 - zasoby odprowadzane związane z produktami i usługami,
 - odpady;
- ESR5 S1 – zatrudnienie:
 - warunki pracy,
 - równe traktowanie i równość szans dla wszystkich,
 - inne prawa związane z pracą;
- ESR5 S2 – pracownicy w łańcuchu wartości:
 - warunki pracy,
 - równe traktowanie i równość szans dla wszystkich,
 - inne prawa związane z pracą;
- ESR5 S3 – otoczenie społeczne:
 - prawa gospodarcze,
 - społeczne i kulturalne społeczności,
 - prawa obywatelskie i polityczne społeczności,
 - prawa ludności rdzennej;
- ESR5 S4 – konsumenci i użytkownicy końcowi:
 - wpływy na konsumentów lub użytkowników końcowych związane z informacjami,
 - bezpieczeństwo osobiste konsumentów lub użytkowników końcowych,
 - włączenie społeczne konsumentów lub użytkowników końcowych;
- ESR5 G1 – praktyki biznesowe:
 - kultura korporacyjna,
 - ochrona sygnalistów,
 - dobrostan zwierząt, zaangażowanie polityczne i działalność lobbingsowa,
 - zarządzanie relacjami z dostawcami, w tym praktyki płatnicze,
 - korupcja i przekupstwo.

Każdy z powyższych obszarów dodatkowo musi zostać zaraportowany w podziale na mniejsze jednostki tematyczne. Przykładowo, zagadnienie zmiany klimatu powinno uwzględnić podtematy: przystosowanie się do zmiany klimatu, łagodzenie zmiany klimatu, energia. Z kolei w obszarze zatrudnienia należy wyróżnić: warunki pracy, równe traktowanie i równość szans dla wszystkich, inne prawa związane z pracą. Ponadto firma powinna wskazać, jakie działania w związku z danym obszarem będzie podejmowała w zakresie strategii ESG.

W kolejnych punktach Rozporządzenia przedstawione są szczegółowe wytyczne dotyczące gromadzenia danych i raportowania informacji z każdego obszaru tematycznego. Zauważyć należy, że o ile przedstawienie konkretnych wytycznych dla

przedsiębiorstw może stanowić pomoc dla osób odpowiedzialnych za raportowanie, to szczegółowość ESRS może jednak generować problemy. Dotyczyć to będzie w szczególności firm niemających do tej pory doświadczenia w tym zakresie oraz mniejszych podmiotów, dla których stanowić to będzie znaczny koszt. Łącznie z dodatkami Rozporządzenie dotyczące ESRS stanowi kilkaset punktów i w wersji polskiej cały tekst zajmuje 284 strony.

2. Wpływ raportowania ESG na zjawisko asymetrii informacji

Asymetria informacji, czyli sytuacja, w której jedna strona jest lepiej poinformowana od pozostałych, jest terminem funkcjonującym od dawna w naukach ekonomicznych. Jest to zjawisko występujące dość powszechnie i stanowiące jeden z elementów ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. Jedną z sytuacji, w której mamy do czynienia z asymetrią informacji, jest ta, w której interesariusze danego przedsiębiorstwa posiadają mniejszy zasób informacji o nim niż osoby wewnątrz firmy. Może to prowadzić do niekorzystnych dla interesariuszy skutków, np. błędnych decyzji w zakresie inwestowania w dane przedsiębiorstwo czy rozpoczęcia współpracy z nim. W celu ograniczenia skali niedoskonałości rynku istotne jest ograniczenie skali i skutków asymetrii informacji. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat podejmowane były różne działania w tym celu, takie jak np. obowiązek publikacji sprawozdań finansowych i ich badania, rating firm czy stosowanie zasad ładu korporacyjnego. Raportowanie ESG (czy też nawet wprowadzenie jego obowiązku w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego) może być kolejnym narzędziem, które doprowadzi do ograniczenia skali asymetrii informacji. Szczególnie istotnym jest to, że np. dyrektywa CSRD dotyczyć będzie nie tylko dużych podmiotów, które już teraz publikują raporty dotyczące informacji niefinansowych, ale również znacznej części małych i średnich przedsiębiorstw. Poszerzony zostanie zatem nie tylko zakres informacji dostępnych dla interesariuszy przedsiębiorstw, ale też zwiększy się liczba podmiotów, o których będzie można uzyskać te informacje. Szczególnie istotne jest to w sektorze małych i średnich firm, które charakteryzują się dużą nieprzejrzyistością i tam zjawisko asymetrii informacji jest bardziej zauważalne³.

³ T. Beck, *Bank Financing for SMEs – Lessons from the Literature*, „National Institute Economic Review” 2013, vol. 225(1), s. R32 – R38; A.N. Berger, G.F. Udell, *The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle*, „Journal of Banking and Finance” 1998, vol. 22 (6–8), s. 613–673; A.N. Berger, G.F. Udell, *Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure*, „The Economic Journal” 2002, vol. 112(477), s. F32 – F53; I. Hasan, K. Jackowicz, O. Kowalewski, Ł. Kozłowski, *Do Local Banking Market*

Jedną z grup interesariuszy są jego inwestorzy. Z ich perspektywy raportowanie danych z zakresu ESG może wiązać się z poprawą efektywności portfela inwestycyjnego. Właściwa analiza danych niefinansowych stanowi źródło informacji o potencjalnych dodatkowych czynnikach ryzyka. Dotychczasowe badania empiryczne dotyczą wpływu czynników np. związanych ze środowiskiem naturalnym na efektywność i ryzyko portfela inwestycyjnego⁴. W tym przypadku wyniki badań są niejednoznaczne. Niektórzy autorzy wskazują, że inwestowanie w firmy o niskim poziomie ryzyka związanego ze środowiskiem naturalnym wiąże się z niższą efektywnością portfela inwestycyjnego⁵. Z kolei inne badania wskazują zjawisko przeciwne⁶. W przypadku problemu poziomu ryzyka wskazuje się, że większa przejrzystość wynikająca z raportowania ESG przekłada się na niższą zmienność stóp zwrotu, a więc na obniżenie poziomu ryzyka inwestycji. Uwzględnienie informacji niefinansowych pozwala na kompletną ocenę ryzyka firmy⁷. Dzięki ujawnieniu dodatkowych informacji możliwa jest redukcja asymetrii informacji⁸. Reakcja rynku dostrzegalna jest już ze względu na sam fakt opublikowania raportu. Z kolei im lepsza jakość raportu i jego szczegółowość, tym reakcja jest jeszcze większa. Dotyczy to różnych obszarów raportowania. Do ograniczenia asymetrii mogą przyczyniać się informacje z zakresu środowiska naturalnego⁹ czy też doty-

Structures Matter for SME Financing and Performance? New Evidence from an Emerging Economy, „Journal of Banking and Finance” 2017, vol. 79, s. 142–158; J.E. Stiglitz, A. Weiss, *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, „American Economic Review” 1981, vol. 71(3), s. 393–410.

⁴ T. Czerwińska, P. Kaźmierkiewicz, *Na styku dwóch światów, czyli jak łączyć się dane finansowe i pozafinansowe na polskim rynku kapitałowym*, w: *Raportowanie danych niefinansowych ESG, a odpowiedzialne inwestowanie. Przewodnik dla spółek i inwestorów*, R. Sroka (red.), Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, GES oraz Crido Business Consulting, Warszawa 2014, s. 57–80.

⁵ Y.-C. Chen, M. Hung, Y. Wang, *The Effect of Mandatory CSR Disclosure on Firm Profitability and Social Externalities: Evidence from China*, „Journal of Accounting and Economics” 2018, vol. 65(1), s. 169–190; J. Grewal, E.J. Riedl, G. Serafeim, *Market Reaction to Mandatory Nonfinancial Disclosure*, „Management Science” 2019, vol. 65(7), s. 3061–3084.

⁶ H. Berkman, J. Jona, N.S. Soderstrom, *Firm-Specific Climate Risk and Market Valuation*, „SSRN Electronic Journal” 2019. DOI: 10.2139/ssrn.2775552; J. Derwall, N. Guenster, R. Bauer, K. Koedijk, *The Eco-Efficiency Premium Puzzle*, „Financial Analysts Journal” 2005, vol. 61, s. 51–62.

⁷ T. Czerwińska, P. Kaźmierkiewicz, *op.cit.*

⁸ T.J. Boulton, *Mandatory ESG Disclosure, Information Asymmetry, and Litigation Risk: Evidence from Initial Public Offerings*, „European Financial Management” 2024, vol. 30(5), s. 2790–2839; S. Du, K. Yu, *Do Corporate Social Responsibility Reports Convey Value Relevant Information? Evidence from Report Readability and Tone*, „Journal of Business Ethics” 2020, vol. 172(2), s. 253–274; J.W. Kim, C.K. Park, *Can ESG Performance Mitigate Information Asymmetry? Moderating Effect of Assurance Services*, „Applied Economics” 2023, vol. 55(26), s. 2993–3007.

⁹ W. Aerts, D. Cormier, M. Magnan, *Corporate Environmental Disclosure, Financial Markets and the Media: An International Perspective*, „Ecological Economics” 2008, vol. 64(3), s. 643–659; D. Cormier, W. Aerts, M.-J. Ledoux, M. Magnan, *Attributes of Social and Human Capital Disclosure and Information Asymmetry Between Managers and Investors*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2009, vol. 26(1), s. 71–88; D. Cormier, W. Aerts, M.-J. Ledoux, M. Magnan, *op.cit.*; D. Cormier, M. Ledoux, M. Magnan, *The Informational Contribution of Social and Environmental Disclosures for Investors*, „Management Decision” 2011, vol. 49(2), s. 1276–1304; D. Cormier, M. Magnan, *The Economic Relevance of*

czące kwestii społecznych¹⁰. Wskazuje się jednak, że istotnym czynnikiem, który ma wpływ na to, w jakim stopniu niwelowane jest zjawisko asymetrii informacji, jest jakość raportów ESG. Brak audytu i regulacji dotyczących raportów ESG może negatywnie oddziaływać na jakość raportowania. W takiej sytuacji firmy same decydują, które z informacji i w jakim stopniu ujawnią¹¹. Wyniki badań wskazują także, że im raport obejmuje szerszy zakres tematyczny, tym lepsza jest pozycja informacyjna interesariuszy firmy, w szczególności inwestorów rynkowych¹². Wprowadzenie takich regulacji jak dyrektywa CSRD i związane z nią standardy ESRS może zatem przyczynić się do poprawy jakości raportów ESG i tym samym również mieć wpływ na redukcję asymetrii informacji.

Ryzyko związane z asymetrią informacji może dotyczyć również samego przedsiębiorstwa. Raportowanie ESG może doprowadzić do sytuacji, kiedy firma nie osiągnie zakładanego wyniku finansowego ze względu na ujawnienie tzw. informacji wrażliwych. Mogą to być informacje dotyczące praktyk w zakresie zatrudnienia, wynagradzania pracowników, polityki reklamacji. Ujawnienie takich informacji może skutkować utratą reputacji i wiarygodności firmy, co negatywnie wpłynie na osiągane wyniki finansowe¹³. W związku z tym w obecnych warunkach firmom również powinno zależeć na rzetelnym raportowaniu ESG, pomimo pokusy utrzymywania przewagi informacyjnej.

Jak wskazują Czerwińska i Kaźmierkiewicz¹⁴, realizacja poszczególnych ryzyk związanych z obszarami może wiązać się z wymiernymi kosztami dla firm. W związku z negatywnymi skutkami zmian klimatycznych przedsiębiorstwo może ponosić takie koszty jak wyższe opłaty za emisję zanieczyszczeń, koszty usuwania awarii czy wydatki na surowce, materiały i energię. Z kolei w przypadku negatywnej działalności podmiotu w zakresie dbałości o środowisko naturalne wiązałoby się to z utratą reputacji. W zakresie obszaru społecznego i takich zagadnień jak: wykluczenie finansowe, choroby cywilizacyjne, nieprzestrzeganie praw człowieka i praw pracowniczych, przedsiębiorstwo również dotknięte byłoby konsekwencjami, takimi jak: koszty procesów sądowych, strajków, kar, przestojów w pracy, bojkotów konsumenckich czy też niższą lojalnością i wydajnością pracowników. Problemy w obszarze ładu korporacyjnego wiązać się mogą z takimi kwestiami

Environmental Disclosure and Its Impact on Corporate Legitimacy: An Empirical Investigation, „Business Strategy and the Environment” 2013, vol. 24(6), s. 431–450.

¹⁰ D. Cormier, W. Aerts, M.-J. Ledoux, M. Magnan, *op.cit.*; D. Cormier, M. Ledoux, M. Magnan, *op.cit.*

¹¹ *Ibidem*.

¹² H. Azarbyad, F. Saan, M. Dehghani, M. Marx, J. Kamps, *Are Topically Diverse Documents Also Interesting?*, w: *Expertimental IR Meets Multilinguality, and Interaction*, J. Mothe (Ed.), Springer, Cham 2015, s. 215–221.

¹³ T. Czerwińska, P. Kaźmierkiewicz, *op.cit.*

¹⁴ *Ibidem*.

jak: korupcja, zмовy cenowe, nieetyczna konstrukcja umów, kontrowersyjne lub mylące praktyki marketingowe, nierówne traktowanie grup interesariuszy, nie-transparentność polityki firmy czy konflikty interesów. W tym przypadku, poza kosztami kar i restrykcji nakładanych przez organy nadzorcze, firma może borykać się z problemami w łańcuchach dostaw, w pozyskiwaniu kontrahentów i źródeł finansowania, oraz pogorszeniem się wizerunku firmy wśród klientów.

Podsumowanie

Raportowanie ESG staje się standardem, który będą stosowały coraz liczniejsze podmioty gospodarcze. Znaczący wpływ na to ma polityka Unii Europejskiej w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wprowadzenie dyrektywy CSRD, która obowiązuje firmy do raportowania w zakresie ryzyk związanych ze środowiskiem naturalnym, społeczeństwem oraz ładem korporacyjnym, stanowi istotny czynnik, który się do tego przyczyni. Zgodnie z CSRD już w 2026 r. objęte zostaną tym obowiązkiem nie tylko duże przedsiębiorstwa, ale również te z sektora małych i średnich firm. Z jednej strony wprowadzenie tego obowiązku będzie stanowiło wyzwanie dla przedsiębiorstw oraz znaczny koszt ze względu na wysoki poziom szczegółowości informacji, które będą musiały być publikowane w raportach zgodnych ze standardami ESRS. Z drugiej strony jednak może wpłynąć na poprawę funkcjonowania rynku. O ile wyniki badań dotyczących potencjalnych pozytywnych skutków raportowania ESG na np. koszt kapitału dla firm czy osiągniętych przez nie wyników są niejednoznaczne i wiele z nich wskazuje na oddziaływanie negatywne, o tyle pozytywnym aspektem jest redukcja asymetrii informacji.

Dotychczasowe wyniki badań empirycznych wskazują na pozytywny związek pomiędzy faktem raportowania informacji pozafinansowych i ograniczeniem asymetrii informacji na rynku. Zyskują na tym liczni interesariusze przedsiębiorstwa, tacy jak np. inwestorzy, którzy dysponują wtedy bardziej szczegółowym obrazem firmy i mogą dzięki temu podejmować optymalne decyzje inwestycyjne. Ograniczenie asymetrii informacji jest zauważalne przy różnych obszarach tematycznych, co do których firma ujawnia informacje. Istotne w tym przypadku jest również to, aby raport ESG obejmował szeroki zakres tematyczny i został przygotowany w sposób rzetelny, a nie tylko wybiórczy, który miałby przedstawić firmę jedynie z pozytywnej strony. Wprowadzenie dyrektywy CSRD wraz ze standardami ESRS stanowić może rozwiązanie, które przyczyni się do przygotowywania przez firmy raportów wysokiej jakości.

Pomimo tej pokusy, aby nie ujawniać niektórych informacji pozafinansowych, firmom powinno jednak zależeć na prawidłowym raportowaniu ESG. Brak raportowania lub wybiórcze podejście wiąże się z ryzykiem utraty reputacji i wiarygodności. Ponadto w przypadku obszaru Europejskiego Obszaru Gospodarczego nierzetelne raportowanie wiąże się z odpowiedzialnością karną i finansową. Kolejną zachętą dla firm powinno być to, że powszechne raportowanie ESG i presja wywierana na przedsiębiorstwa, aby prowadziły swoją działalność w sposób etyczny i nieszkodliwy dla środowiska, przyczyni się do obniżenia kosztów związanych z realizacją ryzyk ESG.

Bibliografia

- Aerts W., Cormier D., Magnan M., *Corporate Environmental Disclosure, Financial Markets and the Media: An International Perspective*, „Ecological Economics” 2008, vol. 64(3), s. 643–659.
- Azarbonyad H., Saan F., Dehghani M., Marx M., Kamps J., *Are Topically Diverse Documents Also Interesting?*, w: *Experimental IR Meets Multilinguality, and Interaction*, J. Mothe (Ed.), Springer, Cham 2015, s. 215–221.
- Beck T., *Bank Financing for SMEs – Lessons from the Literature*, „National Institute Economic Review” 2013, vol. 225(1), s. R32–R38.
- Berger A.N., Udell G.F., *The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle*, „Journal of Banking and Finance” 1998, vol. 22 (6–8), s. 613–673.
- Berger A.N., Udell G.F., *Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure*, „The Economic Journal” 2002, vol. 112(477), s. F32–F53.
- Berkman H., Jona J., Soderstrom N.S., *Firm-Specific Climate Risk and Market Valuation*, „SSRN Electronic Journal” 2019. DOI: 10.2139/ssrn.2775552.
- Boulton T.J., *Mandatory ESG Disclosure, Information Asymmetry, and Litigation Risk: Evidence from Initial Public Offerings*, „European Financial Management” 2024, vol. 30(5), s. 2790–2839.
- Chen Y.-C., Hung M., Wang Y., *The Effect of Mandatory CSR Disclosure on Firm Profitability and Social Externalities: Evidence from China*, „Journal of Accounting and Economics” 2018, vol. 65(1), s. 169–190.
- Cormier D., Aerts W., Ledoux M.-J., Magnan M., *Attributes of Social and Human Capital Disclosure and Information Asymmetry Between Managers and Investors*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2009, vol. 26(1), s. 71–88.
- Cormier D., Ledoux M., Magnan M., *The Informational Contribution of Social and Environmental Disclosures for Investors*, „Management Decision” 2011, vol. 49(2), s. 1276–1304.

- Cormier D., Magnan M., *The Economic Relevance of Environmental Disclosure and Its Impact on Corporate Legitimacy: An Empirical Investigation*, „Business Strategy and the Environment” 2013, vol. 24(6), s. 431–450.
- Czerwińska T., Kaźmierkiewicz P., *Na styku dwóch światów, czyli jak łączą się dane finansowe i pozafinansowe na polskim rynku kapitałowym*, w: *Raportowanie danych niefinansowych ESG, a odpowiedzialne inwestowanie. Przewodnik dla spółek i inwestorów*, R. Sroka (red.), Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, GES oraz Crido Business Consulting, Warszawa 2014, s. 57–80.
- Derwall J., Guenster N., Bauer R., Koedijk K., *The Eco-Efficiency Premium Puzzle*, „Financial Analysts Journal” 2005, vol. 61, s. 51–62.
- Du S., Yu K., *Do Corporate Social Responsibility Reports Convey Value Relevant Information? Evidence from Report Readability and Tone*, „Journal of Business Ethics” 2020, vol. 172(2), s. 253–274.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Grewal J., Riedl E.J., Serafeim G., *Market Reaction to Mandatory Nonfinancial Disclosure*, „Management Science” 2019, vol. 65(7), s. 3061–3084.
- Hasan I., Jackowicz K., Kowalewski O., Kozłowski Ł., *Do Local Banking Market Structures Matter for SME Financing and Performance? New Evidence from an Emerging Economy*, „Journal of Banking and Finance” 2017, vol. 79, s. 142–158.
- Kim J.W., Park C.K., *Can ESG Performance Mitigate Information Asymmetry? Moderating Effect of Assurance Services*, „Applied Economics” 2023, vol. 55(26), s. 2993–3007.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Stiglitz J.E., Weiss A., *Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*, „American Economic Review” 1981, vol. 71(3), s. 393–410.

Metody ograniczania makroniepewności w obszarze polityki pieniężnej

Wprowadzenie

Niepewność jest nieodłącznym czynnikiem towarzyszącym podejmowaniu decyzji w ekonomii. Jest tak zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznej. Makroniepewność odnosi się do zjawiska niepewności w skali całej gospodarki. Jest to szerokie pojęcie, może obejmować w różnym stopniu poszczególne sektory gospodarki. Makroniepewność obejmuje głównie niepewność w odniesieniu do podstawowych parametrów odnoszących się do polityki pieniężnej (np. inflacji lub wzrostu gospodarczego), jak również decyzji władz monetarnych odnoszących się do kluczowych instrumentów wykorzystywanych w prowadzeniu polityki pieniężnej, a także transmisji impulsów monetarnych.

Najczęściej zwracamy uwagę na niepewność w momencie wystąpienia nieoczekiwane zdarzenia. Szokowe wydarzenia lub nieoczekiwane co do skali lub skutków zdarzenia pojawiają się co jakiś czas w gospodarce, przyczyniając się do zwiększenia makroniepewności. W zależności od rodzaju szoku makroniepewność będzie w różny sposób odczuwalna w poszczególnych sektorach gospodarki. Przykładowo kryzys bankowy najmocniej odczuje sektor finansowy. Wyniki badań odnoszących się do zjawiska makroniepewności wskazują, że jest to zjawisko, które w negatywny sposób wpływa na poszczególne parametry gospodarcze, takie jak na przykład inwestycje czy wydatki konsumenckie.

Nie każdy rodzaj makroniepewności można ograniczyć. Czasami możemy pozostać bezradni w obliczu pojawienia się nieoczekiwanych szoków w gospodarce. W niektórych przypadkach możemy się jedynie przygotować do sytuacji, w której będziemy musieli podejmować decyzje w sytuacji podwyższonej niepewności.

Jednak w wielu przypadkach makroniepewność może zostać ograniczona. Dużą rolę pełnią w tym przypadku decyzje, co zostanie pokazane w dalszej części.

Celem rozdziału jest wskazanie możliwości ograniczania makroniepewności w obszarze polityki pieniężnej. Przy czym należy zwrócić uwagę, że mamy w tym przypadku do czynienia z dwoma nieco różnymi perspektywami makroniepewności: makroniepewność, na którą narażone są władze monetarne podejmujące decyzje o kształcie polityki pieniężnej, oraz makroniepewność odbiorców polityki pieniężnej. W pierwszym przypadku mówimy o istniejących wydarzeniach lub wydarzeniach oczekiwanych, które utrudniają władzom monetarnym podejmowanie decyzji (np. kryzys finansowy, efekty pandemii, wojny, ale również zmiany technologiczne, wyzwania związane z „zieloną” transformacją). Z kolei w drugim przypadku mówimy o makroniepewności będącej efektem decyzji podejmowanych przez władze monetarne, na którą narażeni są konsumenci, przedsiębiorcy lub inwestorzy. Zarówno w przypadku decydentów, jak i odbiorców polityki pieniężnej możemy rozpatrywać podejmowanie działań ograniczających makroniepewność. Oba przypadki zostaną omówione w dalszej części rozdziału.

1. Źródła makroniepewności

W celu rozpatrywania możliwości ograniczenia makroniepewności należy przede wszystkim zidentyfikować jej kluczowe źródła oraz określić, czy w danym okresie jej poziom jest na tyle podwyższony, że wymaga podjęcia specjalnych działań ograniczających to niepożądane zjawisko.

W wielu sytuacjach nie jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia czy też konsekwencji wystąpienia nieoczekiwanego zdarzenia, pojawia się wówczas niepewność. Inną przyczyną pojawienia się niepewności może być zwiększona zmienność (na przykład w odniesieniu do cen aktywów). Wreszcie sam fakt, że nie jesteśmy w stanie w sposób kompleksowy spojrzeć na konkretne, skomplikowane zagadnienie, może również generować zwiększoną niepewność. Powyższe trzy grupy argumentów stanowią fundamentalne przyczyny niepewności.

W teorii zarządzania informacją formułowana jest hierarchia elementów tworzących „piramidę wiedzy”¹. Należą do nich:

- dane (*data*) – reprezentujące właściwości obiektów,
- informacje (*information*) – będące wnioskowaniem na podstawie danych,

¹ R.L. Ackoff, *From Data to Wisdom*, „Journal of Applied Systems Analysis” 1989, vol. 16, s. 3–9.

- wiedza (*knowledge*) – umożliwiająca przekształcanie informacji w instrukcje,
- mądrość (*wisdom*) – dodająca do wiedzy wartości w postaci osądu pozwalającego zrozumieć zachodzące procesy.

Zauważmy, że ilość danych i informacji (wzrost lub spadek) może oznaczać zarówno wzrost, jak i spadek niepewności. Ocena ilości danych i informacji jest kwestią względną, zależy od podmiotu podejmującego decyzję. Ewentualne dodatkowe pozyskiwanie danych i informacji może być uzależnione od takich czynników jak koszt czy czas pozyskania danych i informacji, jak również ich przetworzenie na informacje. Im lepsza jakość danych i informacji (to czy są prawdziwe, nie zawierają świadomych lub nieświadomych przekłamań, są pełne lub częściowe), tym mniejsza niepewność. Wreszcie im większa wiedza i mądrość, która pozwala w efektywny sposób korzystać z danych oraz informacji, tym mniejsza niepewność.

Możemy zatem stwierdzić, że niepewność jest funkcją wymienionych czterech elementów „piramidy wiedzy” DIKW (*data, information, knowledge, wisdom*), co opisuje równanie:

$$Unc = f(D, I, K, W),$$

gdzie:

Unc – niepewność (*uncertainty*),

D – dane (*data*),

I – informacje (*information*),

K – wiedza (*knowledge*),

W – mądrość (*wisdom*).

Zatem niepewność jest w tym przypadku funkcją ilości, jakości oraz sposobu, w jaki korzystamy z poszczególnych elementów „piramidy wiedzy”. W kontekście ilości i jakości informacji niestety nie potrafimy określić, kiedy dysponujemy wystarczającą do podjęcia decyzji ilością danych i informacji o odpowiedniej jakości. W tym przypadku wspomagać nas mogą badania ankietowe (temat ten zostanie rozwinięty w dalszej części).

Działania mające na celu zwiększenie ilości, jakości i sposobu, w jaki korzystamy z poszczególnych elementów, stanowią podstawowy sposób ograniczania makroniepewności w obszarze polityki pieniężnej.

2. Działania ograniczające makroniepewność z punktu widzenia władz monetarnych

Z punktu widzenia władz monetarnych makroniepewność pojawia się przede wszystkim w kontekście procesu decyzyjnego w polityce pieniężnej. Wzrost zmienności na rynkach finansowych czy też szoki podażyowo-cenowe zwiększają makroniepewność i powodują konieczność bardziej szczegółowej analizy (np. zwiększenie ilości i jakości informacji). Władze monetarne stają przed kilkoma wyzwaniami, potrzebna jest kwantyfikacja i uwzględnienie makroniepewności w prognozowaniu i podejmowaniu decyzji w ramach prowadzonej polityki pieniężnej. Ponadto, niezbędne jest uwzględnienie w odpowiedni sposób spraw odnoszących się do makroniepewności w komunikacji polityki pieniężnej z otoczeniem.

Z punktu widzenia banków centralnych nadrzędną strategią radzenia sobie z makroniepewnością jest funkcja reakcji zawierająca trzy elementy: najbardziej prawdopodobną ścieżkę prognozowanej inflacji, profil ryzyka dla tego scenariusza oraz siłę transmisji polityki pieniężnej², z którą w niektórych okresach może być związana znaczna niepewność³. Poza wymienionymi trzema elementami funkcji reakcji, banki centralne w celu ograniczenia makroniepewności stosują również i inne narzędzia. Mają one na celu przede wszystkim określenie „zakresu prawdopodobnych wyników, zależnych od bieżącego stanu informacji”⁴. Należy do nich zaliczyć m.in. wykorzystanie błędów prognoz jako punktów odniesienia do kwantyfikacji niepewności⁵, czy też subiektywne rozkłady prawdopodobieństwa dla prognoz inflacji i wzrostu gospodarczego. Powstają one na podstawie zagregowania indywidualnych opinii ankietowanych w zbiorowy osąd.

W identyfikowaniu i kwantyfikacji konkretnych źródeł niepewności projekcji oraz w przewidywaniu przyszłych warunków gospodarczych mogą okazać się pomocne również analizy wrażliwości, uwzględniające różne założenia dotyczące m.in. oczekiwań rynkowych. Stosowane są także analizy scenariuszowe, które

² Badanie siły transmisji polityki pieniężnej obejmuje m.in. badanie kredytów bankowych oraz dostępu do finansowania przedsiębiorstw.

³ Por. P.R. Lane, *Monetary Policy Under Uncertainty*, keynote speech by Philip R. Lane, Member of the Executive Board of the ECB, at the Bank of England Watchers' Conference 2024, King's College London, 25 November 2024. Lane za przykład podaje pierwszy kwartał 2023 r., kiedy Rada Prezesów ECB od marca 2024 r. zwracała uwagę na: a) implikacje napływających danych ekonomicznych i finansowych dla perspektyw inflacji; b) dynamikę inflacji bazowej; oraz c) siłę transmisji polityki pieniężnej. Por. C. Kamps, *The ABCs of the ECB's Reaction Function*, <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2024/html/ecb.blog.20240522~e3ec62dede.en.html> (dostęp: 20.01.2025).

⁴ P.R. Lane, *op.cit.*

⁵ ECB, *Illustrating the Uncertainty Surrounding the Projections*, https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202303_ecbstaff~77c0227058.en.html#toc10 (dostęp: 20.01.2025).

ułatwiają ocenę skutków rzadkich, zaskakujących wydarzeń. Zakładany jest wówczas konkretny scenariusz ewolucji (przebiegu) zdarzeń, których konsekwencje są trudne do jednoznacznych przewidywań (np. przebieg konfliktów zbrojnych, wojen handlowych). Rozwiązanie to stanowi metodę, którą można wykorzystywać w sytuacji, kiedy występują problemy z przypisaniem prawdopodobieństwa.

3. Działania ograniczające makronieprawność odbiorców decyzji władz monetarnych

Z punktu widzenia odbiorców decyzji władz monetarnych (konsumentów, przedsiębiorców) kluczowym działaniem, które może obniżyć makronieprawność jest skuteczna polityka komunikacyjna z otoczeniem gospodarczym. Pamiętajmy, że mamy do czynienia z dużą asymetrią informacji i wiedzy o zachodzących procesach gospodarczych. Władze monetarne są w uprzywilejowanej sytuacji, a błędny sposób komunikacji może dodatkowo przyczynić się do wzrostu makronieprawności w społeczeństwie. Dzięki odpowiedniej komunikacji, władze monetarne mogą zarządzać oczekiwaniami konsumentów, w tym zakotwiczać oczekiwania na zakładanym poziomie. Mamy zatem w tym przypadku do czynienia z działaniami skoncentrowanymi na przekazywaniu informacji oraz wiedzy z zakresu polityki pieniężnej. W konsekwencji mogą one prowadzić do wzrostu jakości informacji i wiedzy odbiorców polityki pieniężnej oraz do ograniczenia makronieprawności. Oczywiście skuteczność komunikacji zależy od wielu czynników, do kluczowych należy zaliczyć jasność przekazu i jakość informacji. Aby przekaz był zrozumiały, musi być on sformułowany w sposób dostosowany do odbiorcy. Efektywność komunikacji oznacza również, że powinny być wykorzystywane możliwie zróżnicowane kanały komunikacji. Komunikacja powinna obejmować informacje zarówno o perspektywie rozwoju sytuacji makroekonomicznej, w tym przede wszystkim procesów inflacyjnych, jak i ocenę zagrożeń dla głównego scenariusza, a także ocenę skutków decyzji podejmowanych przez władze monetarne.

Kluczowe z punktu widzenia podejmowania decyzji są komunikaty po posiedzeniu władz monetarnych. Ich konstrukcja wymaga precyzji, ponieważ ich odbiorcą mogą być zarówno analitycy ekonomiczni, jak i ogół społeczeństwa. Powinny one zawierać nie tylko ocenę bieżącej i przyszłej sytuacji gospodarczej, ale również opis potencjalnych ryzyk i niepewności, które mogą przyczynić się do realizacji innego scenariusza. Pomaga to, jeśli nie ograniczyć niepewność, to przynajmniej przygotować odbiorcę na różnego rodzaju scenariusze. Dzięki temu minimalizuje się element zaskoczenia w momencie realizacji mniej oczekiwanego scenariusza.

Sprawa przekazywania informacji powinna być w odpowiedni sposób wyważona. Zbyt dużo informacji może przyczyniać się do szumu informacyjnego, z kolei zbyt mało informacji może okazać się również niekorzystne. Wyniki badań wskazują, że przykładowo większa liczba przemówień ze strony władz monetarnych zamiast zwiększać, może obniżać poziom zaufania do władz monetarnych⁶.

Wszystkie opisane powyżej ogólne praktyki powinny być standardowo stosowane w ramach prowadzonej polityki pieniężnej. Władze monetarne powinny jednak być szczególnie wyczulone na pojawienie się wyższej makroniepewności wśród konsumentów lub przedsiębiorców. Wówczas powinny być podejmowane decyzje, które w ramach polityki komunikacji częściowo ograniczą makroniepewność.

W obszarze polityki pieniężnej poszczególne rodzaje makroniepewności koncentrują się wokół parametrów odnoszących się do polityki pieniężnej oraz potencjalnych decyzji władz monetarnych, które mają wpływ na wielkości makroekonomiczne. Należy do nich zaliczyć:

- niepewność oczekiwań inflacyjnych (badanie zakotwiczenia długoterminowych oczekiwań inflacyjnych),
- niepewność stóp procentowych,
- niepewność odnosząca się do jakości prowadzenia polityki pieniężnej (sprawdzająca się do kwestii wiarygodności i transparentności banku centralnego).

Wszystkie wymienione powyżej rodzaje makroniepewności możemy ocenić, wykorzystując badania ankietowe. Przykładowo monitorowanie zaufania do banku centralnego, mimo że nie należy do najprostszych, to jednak jest niezbędne w kontekście wszystkich działań podejmujących kwestię ograniczania niepewności polityki pieniężnej. Istnieje wiele metod pomiaru zaufania do banku centralnego. Przedstawia je m.in. OECD⁷. Przykładowo w ramach badań Eurobarometr zadawane jest pytanie: „Proszę powiedzieć, czy ma Pan/Pani tendencję do ufania lub nieufania tym europejskim instytucjom: [nazwa instytucji]?”. Z kolei Europejski Bank Centralny (ECB) w ramach *ECB Consumer Expectations Survey (CES)* zadaje pytanie: „Jak bardzo ufasz każdej z następujących instytucji i organizacji? ECB; Parlament Europejski; Komisja Europejska; Organizacja Narodów Zjednoczonych; krajowy bank centralny”. Innym sposobem badania zaufania do władz monetarnych jest zadawanie pytania odnoszącego się do przekonania ankietowanego, że bank centralny będzie realizował wyznaczony cel polityki pieniężnej. Przykładowo zadawane jest pytanie: „Jak bardzo prawdopodobne jest, że ECB utrzyma

⁶ D.I. Hwang, T. Lustenberger, E. Rossi, *Central Bank Communication and Public Trust: The Case of ECB Speeches*, „Journal of International Money and Finance” 2023, no. 137, 102916.

⁷ OECD, *OECD Guidelines on Measuring Trust*, OECD Publishing, Paris 2017. DOI: 10.1787/9789264278219-en.

stabilność cen w gospodarce strefy euro w ciągu najbliższych 3 lat?”⁸. W wielu opracowaniach zwraca się uwagę, że budowanie wiarygodności i zaufania banku centralnego powinno być oparte o działania zwiększające przejrzystość działań banku centralnego⁹. Podkreślany jest szczególnie aspekt transparentności w przygotowywaniu prezentowanych projekcji, w tym również w odniesieniu do modeli prognostycznych. W tym przypadku szczególnie cenna jest otwartość na przekazywanie informacji dotyczących przyczyn popełnianych błędów prognostycznych. Banki centralne nie powinny pomijać milczeniem sytuacji, kiedy z czasem okazuje się, że bank centralny popełnił błędy w swoich prognozach. Komunikacja ukierunkowana na wytłumaczenie przyczyn zaistniałej sytuacji, przynajmniej częściowo przywraca wiarygodność władzom monetarnym¹⁰. Zaufanie do banków centralnych pomaga zakotwiczyć oczekiwania inflacyjne oraz zredukować niepewność dotyczącą przyszłej inflacji¹¹. Zatem działania na rzecz zwiększenia zaufania do banków centralnych są jednym ze sposobów ograniczenia makronieprawności w obszarze polityki pieniężnej.

Poza działaniami bezpośrednio odnoszącymi się do kwestii ilości i jakości informacji, ważnym aspektem jest wpływ władz monetarnych na komponent DIKW, a mianowicie wiedzy i mądrości odbiorców polityki pieniężnej. Służą temu działania edukacyjne. Wśród ekonomistów panuje konsensus w sprawie konieczności prowadzenia działań zwiększających wiedzę odbiorców polityki pieniężnej, w tym szczególnie dotyczącą funkcjonowania banku centralnego i jego możliwości (sposobów) realizacji mandatu. Tego rodzaju działania w oczywisty sposób wpływają między innymi na zrozumienie decyzji podejmowanych przez bank centralny i w efekcie przyczyniają się do zwiększenia zaufania do władz monetarnych. Temat ten jest podnoszony w wielu opracowaniach, w tym m.in. przez takich autorów jak: Hayo i Neuenkirch, Mellina i Schmidt, Haldane i McMahon, Janecki, Hayo i Neumeier, Brouwer i de Haan, Cruijssen i Samarina, Nițoi i Pochea¹².

⁸ M. Ehrmann, D. Georgarakos, G. Kenny, *Credibility Gains from Communicating with the Public: Evidence from the ECB's new Monetary Policy Strategy*, "ECB Working Paper" 2023, no. 2785.

⁹ C. van der Cruijssen, S.C. W. Eijffinger, *From Actual to Perceived Transparency: The Case of the European Central Bank*, "Journal of Economic Psychology" 2010, vol. 31(3), s. 388–399; R. Horvath, D. Katuscakova, *Transparency and Trust: The Case of the European Central Bank*, "Applied Economics" 2016, vol. 48(57), s. 5625–5638.

¹⁰ M. McMahon, R. Rholes, *Building Central Bank Credibility: The Role of Forecast Performance*, "CEPR Discussion Paper" 2023, no. 18660.

¹¹ M. Ehrmann, *Trust in central banks*, "Working Paper Series" 2024, no. 3006.

¹² B. Hayo, E. Neuenkirch, *The German Public and its Trust in the ECB: The Role of Knowledge and Information Search*, "Journal of International Money and Finance" 2014, no. 47, s. 286–303; S. Mellina, T. Schmidt, *The Role of Central Bank Knowledge and Trust for the Public's Inflation Expectations*, "Deutsche Bundesbank Discussion Paper" 2018, no. 32; A. Haldane, M. McMahon, *Central Bank Communications and the General Public*, "American Economic Association Papers and Proceedings" 2018, no. 108,

Podsumowanie

Zmniejszenie makroniepewności w gospodarce powinno być jednym z głównych priorytetów dla decydentów. Strategia ignorowania makroniepewności może wydawać się najprostszym rozwiązaniem. Takiego podejścia nie powinniśmy jednak rekomendować z różnych powodów. Pomijanie makroniepewności powoduje, że rzeczywistość (praktyka gospodarcza) rozmija się z teorią. Tymczasem szczególnie w okresach, w których spotykamy się z coraz większą ilością szokowych, nieprzewidywalnych wydarzeń, wśród ekonomistów powstaje coraz mocniejsze przekonanie, że teoria powinna uwzględniać również zjawisko niepewności¹³.

Nie ma jednego sposobu na ograniczenie makroniepewności w obszarze polityki pieniężnej. Z pewnością kluczowym elementem jest skuteczność realizacji powierzonego bankowi centralnemu mandatu. Jednak duża ilość czynników wpływających na parametry polityki pieniężnej (w tym szoków zewnętrznych) przyczynia się do problemów związanych z realizacją mandatu. Z tego powodu problem pojawiającej się makroniepewności jest znacznie szerszy i odnosi się zarówno do władz monetarnych, jak i do konsumentów czy przedsiębiorców.

Określenie obszarów i skali niepewności z pewnością jest pomocne dla władz monetarnych. Banki centralne powinny monitorować zmiany w zaufaniu czy też niepewności związanej z procesami inflacyjnymi. Daje to możliwość zastanowienia się na przykład, czy w danym okresie należy podjąć dodatkowe działania mające na celu ograniczenie makroniepewności. Potencjalne działania ukierunkowane na ograniczanie makroniepewności powinny sprowadzać się do wpływania na poszczególne elementy DIKW, czyli „piramidy wiedzy”. Banki centralne powinny wzmacniać komunikację z ogółem społeczeństwa, prowadzić działalność edukacyjną, która prowadzi do lepszego zrozumienia funkcjonowania banku centralnego. Wszystkie te działania, przynajmniej częściowo, mogą obniżyć podatność obywateli na dezinformację i wpływać na obniżenie makroniepewności.

s. 578–583; J. Janecki, *Polityka pieniężna w kontekście zjawiska niepewności*, w: *Pieniądz, instrumenty i instytucje finansowe – problemy, diagnoza, perspektywy*, S. Franek, A. Adamczyk (red.), „Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia” 2020, nr 1252(1178), s. 49–62; B. Hayo, F. Neumeier, *Explaining Central Bank Trust in an Inflation targeting Country: The Case of the Reserve Bank of New Zealand*, “Oxford Economic Papers” 2021, vol. 73(1), s. 27–48; N. Brouwer, J. de Haan, *Trust in the ECB: Drivers and Consequences*, “European Journal of Political Economy” 2022, no. 74, 102262; C. van der Cruysen, A. Samarina, *Drivers of Trust in the ECB During the Pandemic*, “Applied Economics” 2023, vol. 55(13), s. 1454–1476; M. Nițoi, M.M. Pochea, *Trust in the Central Bank, Financial Literacy, and Personal Beliefs*, “Journal of International Money and Finance” 2024, no. 143, 103066.

¹³ S.C. Dow, *Addressing Uncertainty in Economics and the Economy*, “Cambridge Journal of Economics” 2015, vol. 39(1), s. 33–47. DOI: 10.1093/cje/beu022.

W opracowaniu przedstawiono część możliwych rozwiązań, nie wyczerpują one wszystkich możliwości działań ukierunkowanych na ograniczenie makronieprawności w obszarze polityki pieniężnej.

Bibliografia

- Ackoff R.L., *From Data to Wisdom*, "Journal of Applied Systems Analysis" 1989, vol. 16, s. 3–9.
- Brouwer N., de Haan J., *Trust in the ECB: Drivers and Consequences*, "European Journal of Political Economy" 2022, vol. 74, 102262.
- Cruijsen C. van der, Eijffinger S.C.W., *From Actual to Perceived Transparency: The Case of the European Central Bank*, "Journal of Economic Psychology" 2010, vol. 31(3), s. 388–399.
- Cruijsen C. van der, Samarina A., *Drivers of Trust in the ECB During the Pandemic*, "Applied Economics" 2023, vol. 55(13), s. 1454–1476.
- Dow S.C., *Addressing Uncertainty in Economics and the Economy*, "Cambridge Journal of Economics" 2015, vol. 39, no. 1, s. 33–47. DOI: 10.1093/cje/beu022.
- ECB, *Illustrating the Uncertainty Surrounding the Projections*, https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202303_ecbstaff~77c0227058.en.html#toc10 (dostęp: 20.01.2025).
- Ehrmann, M., *Trust in Central Banks*, "Working Paper Series" 2024, no. 3006.
- Ehrmann M., Georgarakos D., Kenny G., *Credibility Gains from Communicating with the Public: Evidence from the ECB's new Monetary Policy Strategy*, "ECB Working Paper" 2023, no. 2785.
- Haldane A., McMahon M., *Central Bank Communications and the General Public*, "American Economic Association Papers and Proceedings" 2018, vol. 108, s. 578–583.
- Hayo B., Neuenkirch E., *The German Public and its Trust in the ECB: The Role of Knowledge and Information Search*, "Journal of International Money and Finance" 2014, vol. 47, s. 286–303.
- Hayo B., Neumeier F., *Explaining Central Bank Trust in an Inflation targeting Country: The Case of the Reserve Bank of New Zealand*, "Oxford Economic Papers" 2021, vol. 73(1), s. 27–48.
- Horvath R., Katuscakova D., *Transparency and Trust: The Case of the European Central Bank*, "Applied Economics" 2016, vol. 48(57), s. 5625–5638.
- Hwang D.I., Lustenberger T., Rossi, E., *Central Bank Communication and Public Trust: The Case of ECB Speeches*, "Journal of International Money and Finance" 2023, no. 137, 102916.
- Janecki J., *Polityka pieniężna w kontekście zjawiska niepewności*, w: *Pieniądz, instrumenty i instytucje finansowe – problemy, diagnoza, perspektywy*, S. Franek, A. Adamczyk (red.), „Uniwersytet Szczeciński Rozprawy i Studia” 2020, nr 1252(1178), s. 49–62.

- Kamps C., *The ABCs of the ECB's Reaction Function*, <https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2024/html/ecb.blog20240522~e3ec62dede.en.html> (dostęp: 20.01.2025).
- McMahon M., Rholes R., *Building Central Bank Credibility: The Role of Forecast Performance*, "CEPR Discussion Paper" 2023, no. 18660.
- Lane P.R., *Monetary Policy Under Uncertainty*, keynote speech by Philip R. Lane, Member of the Executive Board of the ECB, at the Bank of England Watchers' Conference 2024, King's College London, 25 November 2024.
- Mellina S., Schmidt T., *The Role of Central Bank Knowledge and Trust for the Public's Inflation Expectations*, "Deutsche Bundesbank Discussion Paper" 2018, no. 32.
- Nițoi M., Pochea M.M., *Trust in the Central Bank, Financial Literacy, and Personal Beliefs*, "Journal of International Money and Finance" 2024, no. 143, 103066.
- OECD, *OECD Guidelines on Measuring Trust*, OECD Publishing, Paris 2017. DOI: 10.1787/9789264278219-en.

Ubezpieczenie przychodu gospodarstw rolnych – wybrane problemy

Wprowadzenie

Rolnicy powszechnie mierzą się ze zmiennością cen, wpływającą przede wszystkim na niepewność co do przyszłych przychodów z produkcji. Zatem poszukiwania rozwiązań dotyczących ewentualnego finansowania skutków realizacji ryzyka cenowego stają się coraz ważniejsze i są wskazywanym przez rolników i organizacje rolnicze celem rozwoju polityki zarządzania ryzykiem.

Ubezpieczenia parametryczne (indeksowe) mogą stanowić odpowiedź na potrzebę pokrywania ochroną utraty przychodu przez rolnika. Zjawisko to jest bardzo trudne do tradycyjnego ubezpieczenia ze względu na specyficzne cechy produkcji, w tym asymetrię informacji. Ubezpieczenia indeksowe, dzięki znacznej redukcji kosztów, braku negatywnej selekcji oraz minimalizacji hazardu moralnego, mogą być oferowane za niższe składki ubezpieczeniowe.

Celem rozdziału jest skonstruowanie modelu ubezpieczenia indeksowego niwelującego skutki wahań przychodu gospodarstw rolnych.

Dla realizacji celu określono zadania badawcze polegające na:

- 1) zdefiniowaniu pojęć ubezpieczeń przychodu oraz indeksowych ubezpieczeń przychodu,
- 2) analizie dostępnych rozwiązań ubezpieczania przychodu na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem indeksowego ubezpieczenia przychodu,
- 3) konstrukcji ubezpieczenia parametrycznego przychodu i tego rozwiązania (określenie wysokości składki dla zadanych parametrów modelu).

Ubezpieczenie parametryczne przychodu jest alternatywą dla tradycyjnych ubezpieczeń rolniczych. Tak określony zakres zadań badawczych jest efektem nie tylko słabego rozpoznania zagadnienia ubezpieczeń przychodu w literaturze

przedmiotu, ale także skutkiem obserwacji uwarunkowań zewnętrznych. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- niewystarczający i nieadekwatny do oczekiwań rolników rozwój rynków ubezpieczeń,
- modernizację Wspólnej Polityki Rolnej (WPR), mającą na celu ograniczanie środków na dopłaty bezpośrednie i przeznaczanie tych środków m.in. na zarządzanie gospodarstwem rolnym w warunkach ryzyka,
- umożliwienie wsparcia finansowego (dopłat do składek) nowych instrumentów ubezpieczeniowych opartych na parametrach.

W efekcie ubezpieczenia oparte na parametrach, szczególnie ubezpieczenia przychodu, mogą stać się elementem ochrony ubezpieczeniowej europejskich gospodarstw rolnych.

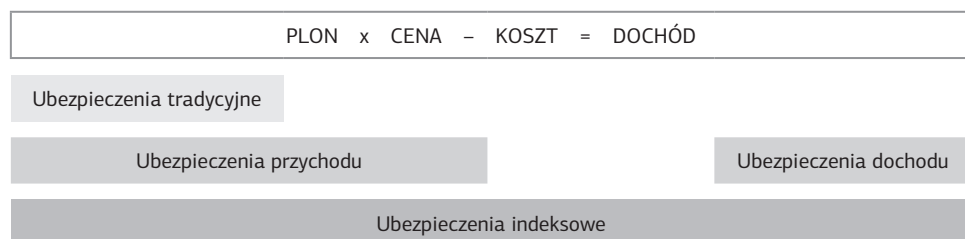
1. Pojęcie ubezpieczeń przychodu oraz indeksowych ubezpieczeń przychodu

Ubezpieczenia rolne w wąskim znaczeniu rozumiane są jako te, które bezpośrednio są związane z produkcją gospodarstw rolnych, czyli ubezpieczenia upraw, zwierząt gospodarskich¹. Obok ubezpieczenia utraty plonów, na rynku ubezpieczeniowym oferowane jest także ubezpieczenie przychodu. Ubezpieczenie to oparte jest na różnicy pomiędzy gwarantowanymi a osiągniętymi przychodami gospodarstwa rolnego lub też części jego produkcji. W przypadku tego ubezpieczenia odszkodowanie wypłaca się, jeśli iloczyn plonów danego gospodarstwa (ustalany wg określonej reguły, np. średniej z danego okresu) i ich ceny spadnie poniżej ustalonego poziomu. W momencie zawierania kontraktu rolnicy mogą wybrać opcję ceny, która będzie użyta do szacowania odszkodowania – ceny zasiewu lub ceny uzyskiwanej w czasie zbiorów, czy też zakłada się inny wariant (np. średnia z określonego przedziału czasowego). Odszkodowania są wypłacane dopiero po ustaleniu ceny zbioru oraz rzeczywistej wielkości produkcji. Ten produkt działa lepiej jako stabilizator dochodów niż ubezpieczenie na bazie straty w plonie, gdyż chroni rolnika przed konsekwencjami zarówno niskiej wydajności, jak i zmienności cen (ich wyraźnego spadku). Ze względu jednak na istotną asymetrię informacyjną (szczególnie jej element w postaci hazardu moralnego) poprzez możliwy wpływ rolnika na wielkość przychodu (np. manipulowanie terminami sprzedaży, niewłaściwą agrotechnikę) jest to ubezpieczenie niezbyt chętnie oferowane przez zakłady ubezpieczeń.

¹ R. Iturrioz, *Agricultural Insurance*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2009.

Stosunkowo nowym instrumentem, który pozwala na uzyskanie stosunkowo skutecznej ochrony ubezpieczeniowej, jest ubezpieczenie indeksowe. Polega ono na wypłacie odszkodowania nie z powodu zaistnienia szkody w objętym ochroną gospodarstwie rolnym, lecz gdy określony w umowie indeks przekroczy pewną progową wartość. Ubezpieczenie indeksowe to zatem instrument finansowy, w którym wypłata odszkodowania nie jest uzależniona od faktycznie poniesionych przez rolnika szkód, lecz od przekroczenia wartości progowej pewnego indeksu. Indeks taki może być tworzony na podstawie różnorodnych parametrów, które jednak w najbardziej precyzyjny sposób obrazują poziom strat. Zatem kluczową kwestią dla kontraktu ubezpieczenia indeksowego jest określenie struktury, która skutecznie i obiektywnie określi zależność zmienności wybranego indeksu (pogody, plonu, ceny itp.) od potencjalnych strat w gospodarstwie. Istotną kategorią jest również określenie rodzaju strat, które mają być objęte ochroną ubezpieczeniową przez ubezpieczenie indeksowe. Indeks może dotyczyć strat w plonie, ale też przychodu czy nawet dochodu gospodarstwa rolnego (rysunek 1).

Rysunek 1. Kategorie produkcji rolniczej a rodzaj ubezpieczenia upraw i ubezpieczenia indeksowe



Źródło: M. Kaczała, *Poszukiwanie nowych obszarów w zakresie ubezpieczenia rolnictwa: ryzyko wahań popytu/podaży, spadku cen, spadku dochodów, ubezpieczenia indeksowe*, wystąpienie na II Międzynarodowej Konferencji „Kierunki zmian ubezpieczeń w produkcji rolnej w Polsce”, Warszawa 2009.

2. Idea ubezpieczenia przychodu w kontekście cech produkcji rolniczej

Gospodarstwa rolne charakteryzują się cechami, które istotnie odróżniają je od innych typów działalności. Wyjątkowe cechy produkcji rolnej są źródłem wysokiego ryzyka, na jakie jest narażona. Typowe właściwości techniki w produkcji rolnej można podzielić na kilka kategorii²:

² J. Handschke, M. Kaczała, K. Łyskawa, *Koncepcja polis indeksowych i możliwości ich zastosowania w systemie obowiązkowych dotowanych ubezpieczeń upraw w Polsce*, Polska Izba Ubezpieczeń, Warszawa 2015.

- alokacja przestrzenna, czyli uzależnienie od ziemi – właściwości fizykochemiczne gruntu w znacznym stopniu decydują o tym, jakie rośliny można uprawiać oraz wpływają na wysokość plonów. Obecnie jednak możliwe są pewne modyfikacje tych pierwotnych uwarunkowań dzięki nawożeniu czy regulacji stosunków wodnych;
- uzależnienie od pór roku – powoduje konieczność wykonywania w odpowiedniej kolejności i czasie różnych zabiegów agrotechnicznych. Ponadto, w wyniku powiązania wzrostu roślin z porami roku, od momentu podjęcia decyzji produkcyjnych do momentu, kiedy widoczne będą ich rezultaty, mija pewien czas;
- wpływ pogody – zmienne zjawiska meteorologiczne powodują wahania plonów. W wyniku silnego oddziaływania pogody na plony rolnicy mają ograniczony wpływ na wielkość uzyskiwanej produkcji roślinnej;
- sprzężenie produkcji – część produkcji rolnej jest określona przez powiązania (sprzężenia) produkcyjne. W konsekwencji w części upraw występuje plon główny i uboczny³. Zaburzenie produkcji w jednym z działów może zatem powodować problemy w innym dziale produkcji rolnej.

W związku z tymi specyficznymi cechami (warunkami) produkcji rolniczej, producent rolny musi odpowiedzieć sobie na szereg pytań, między innymi: co produkować i w jakich ilościach? w jaki sposób produkować? kiedy produkować oraz kiedy i za ile sprzedawać? Nie zawsze jednak, ze względu na długość cyklu produkcyjnego oraz inne charakterystyki produkcji rolniczej, odpowiedzi te są proste do uzyskania. Szczególnie istotny jest zakres pytań związany z ryzykiem zmian cen na rynkach produktów rolnych i używanych w produkcji rolnej komponentów (nawozy, ziarno etc.).

Zmiany cen na rynku rolnym mogą zostać wywołane czterema zasadniczymi rodzajami czynników⁴:

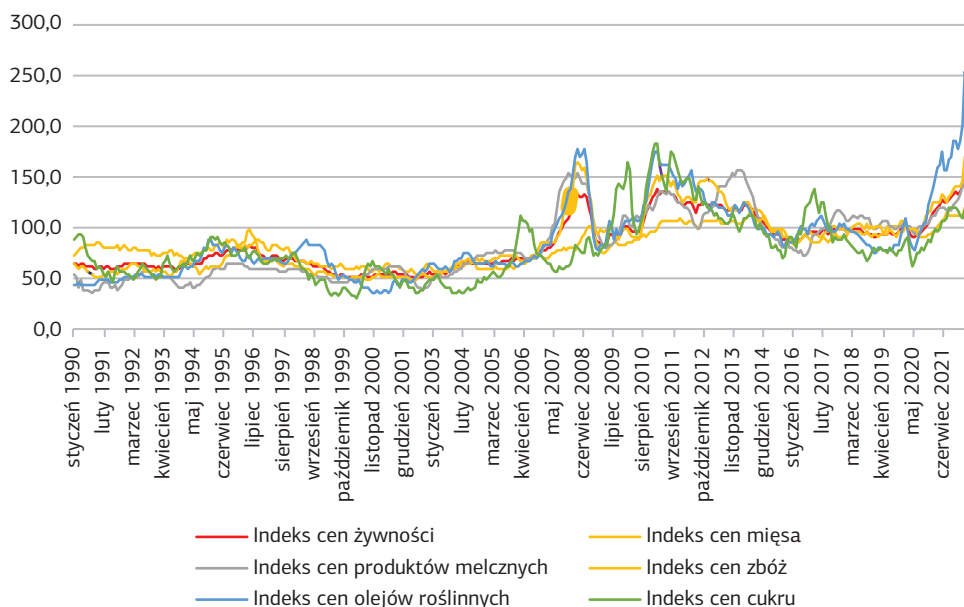
- biologiczno-przyrodniczymi, czyli związanymi z sezonowością produkcji rolniczej i dodatkowo oddziaływaniem zjawisk klimatycznych;
- ekonomicznymi (związanymi z popytem i podażą) – w literaturze przedmiotu wskazuje się nie tylko niską elastyczność cenową popytu i podaży, ale też relatywnie wyższą elastyczność cenową podaży niż popytu, co powoduje dużą zmienność cen produkcji rolniczej, a to zaś jest zasadniczą przyczyną relatywnie wysokiej ekspozycji ryzyka cenowego w rolnictwie;

³ Przykładowo w uprawie pszenicy plonem głównym jest ziarno, a ubocznym słoma pszenna, która może być przeznaczona na paszę lub ściółkę (sprzedaż słomy to dodatkowe ok. 10% przychodu) – obliczenie na podstawie kalkulacji z Wielkopolskiej Izby Rolniczej w 2016 r.

⁴ M. Hamulczuk, S. Stańko, *Zarządzanie ryzykiem cenowym a możliwości stabilizowania dochodów producentów rolnych*, t. II3, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2008.

- politycznymi – związanymi ze zmianami polityki rolnej, podatkowej czy innych regulacji (także liberalizacja handlu światowego czy embarga na produkty żywnościowe);
- psychologicznymi – związanymi z reakcją uczestników rynku (ten element występuje bardzo często w powiązaniu z pozostałymi czynnikami), niejednokrotnie nieadekwatną do zaistniałej sytuacji.

Rysunek 2. Kształtowanie się miesięcznych indeksów FAO dla grup towarów rolniczych w latach 1990–2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych FAO.

Analiza indeksów cen grup produktów rolniczych⁵ na świecie wykazuje istotne wahania w obu kierunkach w latach 1990–2022 (rysunek 2). Należy podkreślić, że w odniesieniu do większości głównych produktów rolnych istnieją dobrze funkcjonujące zintegrowane rynki światowe (w efekcie handlu międzynarodowego). Tak więc producenci podstawowych upraw będą mieli dodatnio skorelowane zmiany cen, a wielkość ryzyka cenowego będzie podobna dla producentów rolnych

⁵ Analiza została przeprowadzona na podstawie indeksów FAO. Indeks cen żywności FAO (*Price Index Food FAO*) jest miarą comiesięcznych zmian cen koszyka towarów spożywczych na rynku międzynarodowym. Składa się on z pięciu grup wskaźników cen towarów, ważonych średnim udziałem eksportu poszczególnych grup w latach 2002–2004. Indeksy takie są kalkulowane w podobny sposób także dla poszczególnych grup produktów rolniczych (zbóż, mięsa, produktów mlecznych, olejów roślinnych czy cukru).

na całym świecie⁶. Jeśli na rynkach rolnych mielibyśmy do czynienia z informacją doskonałą (sprawnym i niezakłóconym przepływem informacji), różnica w cenach towarowych mogłaby jedynie odzwierciedlać koszty transportu.

Analizy wskazują, że zmienność cen artykułów rolnych w ostatnich latach wyraźnie wzrosła. Zjawisko to jest szczególnie wyraźnie obserwowalne w przypadku zbóż, mleka oraz produktów mlecznych. Spowodowane jest to sukcesywnym obniżaniem cen interwencyjnych, w wyniku czego są one poniżej cen wynikających z regulacji rynkowej. Zastąpienie mechanizmu administracyjnego mechanizmem rynkowym wpływa wprawdzie na zwiększenie racjonalności wyborów producentów w dostosowywaniu się do popytu i zmian w jego strukturze, jednak kosztem wzrostu ekspozycji na ryzyko zmienności cen⁷.

W literaturze przedmiotu wskazuje się kluczowe przyczyny zmienności cen na rynkach rolnych, do których zalicza się wzrost zużycia surowców rolnych na cele pozażywnościowe (w tym biopaliwa), spekulacje na towarowych rynkach terminowych oraz wzrost gospodarczy w krajach rozwijających się, skutkujący wzrostem popytu na żywność⁸.

Analizując wpływ ryzyka cenowego na działalność rolniczą, warto też podkreślić, że na niektórych rynkach rolnych można zaobserwować zjawisko niejako naturalnego hedgingu w przypadku spadków produkcji. Zmniejszenie plonów oraz produkcji rolniczej, co za tym idzie podaży, nie musi przecież prowadzić do odpowiedniego spadku dochodów rolnika, o ile w ogóle to nastąpi. Związane jest to z tzw. efektem Kinga⁹ – zjawiskiem występowania odwrotnej proporcji między ceną danego produktu a jego podażą¹⁰.

Na tym tle da się zaobserwować pozytywne oddziaływanie ubezpieczenia przychodu, gdyż jest ono szczególnie przydatne do zabezpieczenia przed zmiennością cen między sezonami¹¹.

⁶ Oczywiście w odniesieniu do świata możemy też mówić o izolowanych gospodarkach czy uprawach niszowych, wówczas z takim oddziaływaniem się nie spotkamy.

⁷ M. Hamulczuk, S. Stańko, *op. cit.*

⁸ J. Chavas, D. Hummels, B.D. Wright, *Economics of Food Price Volatility*, The University of Chicago Press, Chicago 2014.

⁹ Nazywanym też prawem Kinga-Davenanta. King w końcu XVII w. opisał statystyczną (nieliniową) zależność pomiędzy spadkiem produkcji pszenicy i wzrostem jej ceny.

¹⁰ B. Czyżewski, A. Majchrzak, *Związek dochodów, cen i produktywności w rolnictwie w Polsce – ujęcie makroekonomiczne*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2015, t. 17, z. 2, s. 26–31.

¹¹ H. Moschini, D. Hennessy, *Uncertainty, Risk Aversion, and Risk Management for Agricultural Producers*, w: *Handbook of Agricultural Economics. Volume 1A: Agricultural Production*, WB. Gardner, G. Rausser (Eds.), Elsevier Science, Amsterdam 2001.

3. Ubezpieczenie przychodu – doświadczenia światowe

Ubezpieczenia przychodu są niemal nieobecne w Europie¹², choć europejscy rolnicy ryzyko cenowe wskazują jako drugie najistotniej wpływające na ich dochody, zaraz po ryzyku klimatycznym¹³. Najlepiej rozwinęły się w USA, ze względu na mocno rozwinięty rynek kontraktów terminowych, na podstawie których można określać przyszłe ceny płodów rolnych.

Kluczowym z punktu widzenia ochrony przychodów jest ubezpieczenie RP (*revenue protection*), w którym odszkodowanie wypłaca się, jeśli iloczyn plonów danego gospodarstwa i ich ceny spadnie poniżej ustalonego poziomu (do wyboru są poziomy między 50 a 75%). Farmer może sam wybrać opcję ceny bazowej: ceny zasiewu lub ceny uzyskiwanej w czasie zbiorów. Odszkodowania są wypłacane dopiero po ustaleniu ceny żniw oraz rzeczywistej wielkości produkcji¹⁴. Wypłata odszkodowania w ubezpieczeniu RP uzależniona jest od stosunku przychodu faktycznie uzyskanego, który równy jest wielkości produkcji pomnożonej przez cenę w okresie zbiorów, z przychodem gwarantowanym. Jeżeli uzyskany przychód jest niższy od gwarantowanego o wartość przekraczającą ustalony w polisie próg, wówczas wypłacane jest odszkodowanie. RP pełni istotną rolę w zabezpieczeniu rolników – umowy tego rodzaju zawiera blisko 70% rolników, ochroną objęte jest ponad 50% powierzchni¹⁵.

Innym rodzajem ubezpieczenia przychodu jest Whole-Farm Revenue Protection (WFRP). Zapewnia ono zabezpieczenie przychodu dla całej produkcji w gospodarstwie w ramach jednej polisy ubezpieczeniowej i jest dostępny we wszystkich hrabstwach na terenie całego kraju. Ten plan ubezpieczeniowy jest dostosowany do każdej farmy o przychodach do 8,5 miliona USD, w tym farm ze specjalnymi lub organicznymi towarami (zarówno uprawy, jak i zwierzęta gospodarskie) lub tych, które sprzedają na rynkach lokalnych, regionalnych. Ubezpieczenie to jest dość proste w swojej konstrukcji – rolnikowi przysługuje odszkodowanie, jeśli przychody w jego gospodarstwie nie osiągnęły oczekiwanego poziomu. Wadą tego

¹² Z wyjątkiem najnowszych działań podejmowanych we Francji czy działań na rzecz stabilizowania dochodów we Włoszech i na Węgrzech.

¹³ Europejski Trybunał Obrachunkowy, *Stabilizacja dochodów rolników – zapewniono kompleksowy zestaw narzędzi, ale należy upowszechnić ich stosowanie i zapobiec nadmiernym rekompensatom*, „Sprawozdanie Specjalne” 2019, nr 23.

¹⁴ G. Schnitkey, *Crop Insurance Product Recommendations*, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, March 2013.

¹⁵ Congressional Research Service, *Federal Crop Insurance A Primer*, USA Congress, February 2021.

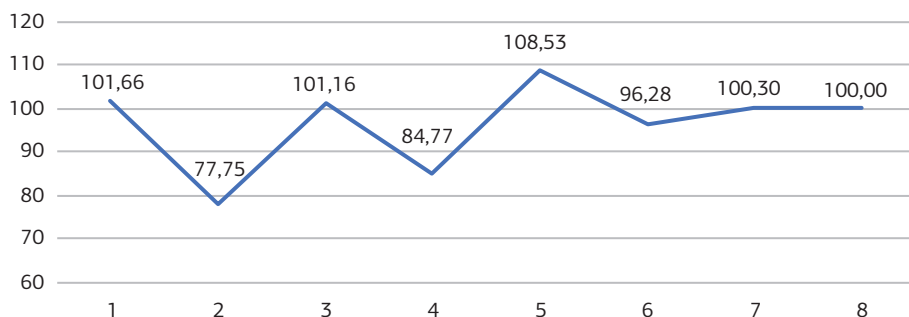
systemu jest złożona ewidencja przychodu konieczna do zawarcia umowy ubezpieczenia m.in. formularze podatkowe z ostatnich pięciu lat¹⁶.

W systemie ubezpieczeń rolnych w USA są też ubezpieczenia indeksowe. W ubezpieczeniu Area Risk Protection Insurance (ARPI) podstawą wypłaty jest przychód osiągniany w całym hrabstwie (jego spadek poniżej określonego poziomu), system ten wymaga jednak prowadzenia rachunkowości, choć nie jest ona podstawą kalkulacji indywidualnej straty rolnika¹⁷.

4. Indeksowe ubezpieczenie przychodu dla producentów ziemniaka skrobiowego

Projektowanie kontraktu indeksowego dotyczy upraw ziemniaka skrobiowego. Poziom udział ziemniaka skrobiowego w produkcji skrobi na świecie wynosi ok. 6–7%. Polska jest czwartym na świecie producentem tego warzywa¹⁸.

Rysunek 3. Indeks zmian cen w stosunku do 2016 r. (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Dane do badania pochodzą z 1225 obserwacji plantacji ziemniaka ze znacznej części Polski. Odbiorcą ich produkcji jest przedsiębiorstwo PEPEES SA¹⁹. Plon planowany, użyty jako baza do określenia paramentów ubezpieczenia indeksowego, wynika z kontraktów zawartych przez plantatorów z odbiorcą ziemniaka (jest to faktycznie liczba zakontraktowanego ziemniaka). Autorka miała dostęp do cen

¹⁶ M. Janowicz-Lomott, K. Łyskawa, *Wspieranie rolnictwa w USA z wykorzystaniem instrumentów ubezpieczeniowych (Farm Bill 2014)*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, t. 3, nr 12, s. 163–177.

¹⁷ G. Schnitkey, *Area Risk Protection Insurance Policy: Comparison to Group Plans*, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, January 2014.

¹⁸ <https://www.tridge.com/intelligences/potato-starch> (dostęp: 20.01.2025).

¹⁹ PEPEES Group, <http://www.pepees.pl/en/index.php?k=2> (dostęp: 20.01.2025).

średnich ziemniaków skrobiowych wyłącznie za sezon 2015/2016. W związku z tym dokonano ekstrapolacji cen na lata 2005–2015 z użyciem indeksu dynamiki cen wynikającego z danych GUS (rysunek 3).

4.1. Ubezpieczenie przychodu w wersji indeksowej

Zaproponowane rozwiązanie bazuje na indeksie – zależnym od średniego planowanego (kontraktowanego) przychodu na hektarze. Został on określony na podstawie średniego zakontraktowanego plonu i ceny wynikającej z uśrednionej zawartości skrobi w ziemniaku. Ze względu na duże zróżnicowanie regionalne (tabela 1) średnie wartości osiągniętego plonu oraz procentowa zawartość skrobi zostały wyznaczone oddzielnie dla każdego regionu. Regiony zostały wyznaczone, biorąc pod uwagę koncentrację producentów (ze względu na zbyt mało liczne obserwacje niemożliwe było podzielenie analizowanych obszarów na województwa). I tak regiony te obejmują:

- region centralny (województwa łódzkie, mazowieckie, świętokrzyskie),
- region kujawsko-pomorski (województwa kujawsko-pomorskie, pomorskie),
- region północno-wschodni (województwa warmińsko-mazurskie, podlaskie),
- region południowo-wschodni (województwa lubelskie, małopolskie i podkarpackie).

Tabela 1. Plon i zawartość skrobi w ziemniaku w latach 2009–2015

Wyszczególnienie		Region centralny	Region kujawsko-pomorski	Region północno-wschodni	Region południowo-wschodni	Ogółem
2009	skrobia (%)	18,29	18,27	19,63	18,41	18,80
	plon (ton/ha)	16,58	18,21	14,06	18,29	15,86
2010	skrobia (%)	16,92	17,46	17,52	16,84	17,16
	plon (ton/ha)	12,78	16,12	15,02	17,07	14,16
2011	skrobia (%)	17,44	19,08	18,18	16,73	17,71
	plon (ton/ha)	23,54	30,56	19,32	26,93	22,99
2012	skrobia (%)	18,64	20,62	19,05	17,57	18,77
	plon (ton/ha)	26,56	29,07	25,74	32,70	26,92
2013	skrobia (%)	18,74	20,23	19,06	18,83	18,91
	plon (ton/ha)	14,06	22,64	19,86	13,95	15,52
2014	skrobia (%)	17,99	19,48	18,96	17,21	18,45
	plon (ton/ha)	31,52	23,82	26,85	37,42	29,42
2015	skrobia (%)	18,51	18,94	19,28	19,04	18,86
	plon (ton/ha)	19,36	24,01	18,97	16,36	19,67

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wartości produkcji, zawartości skrobi i cen wyznaczono średnie wartości przychodu dla regionów (tabela 2).

Tabela 2. Wartości średnie przychodu dla województw

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Region centralny	2861,29	1831,72	4467,12	5731,78	3598,63	7276,43	4692,85
Region kujawsko-pomorski	3142,57	2295,43	5798,81	6274,64	5793,98	5654,79	5685,28
Region północno-wschodni	2425,39	2153,39	3666,56	5554,83	5082,65	6198,42	4597,49
Region południowo-wschodni	3156,17	2446,49	5110,10	7057,12	3569,77	8638,43	3964,65

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie wyznaczony został trigger, który jest najważniejszym parametrem umowy ubezpieczenia indeksowego, ponieważ określa wartość, poniżej której uruchamiana jest wypłata świadczenia²⁰. Wartość progu jest wyrażona w dziedzinie indeksu bazowego, jest nią określony % średniej wysokości zakontraktowanego przychodu dla określonego regionu.

Ze względu na stosunkowo małą próbę i spore zróżnicowanie regionalne zdecydowano się na konstrukcję ubezpieczenia quasi-indeksowego. Warunkiem wypłaty nie jest wyłącznie spadek przychodu w regionie (w stosunku do średniego przychodu wynikającego z kontraktacji), ale jest on także porównywany do faktycznego przychodu rolnika. Region jest zbyt dużą jednostką i zachodzą w nim zróżnicowane warunki (także np. klimatyczne wpływające na plon), a większa granulacja np. na poziomie gminy powodowała, że w wielu przypadkach obserwacja obejmowała jedno czy kilka gospodarstw i była niewystarczająca do konstrukcji obiektywnego indeksu.

4.2. Wycena ubezpieczenia przychodu

Wyznaczono trzy triggerzy odpowiadające różnym stopniom pokrycia przychodu – odpowiednio 50, 60 i 70% planowanego przychodu średniego (co odpowiada 50, 40 i 30% strat w przychodzie). W ten sposób wyznaczeni zostali plantatorzy, którzy wstępnie kwalifikowali się do wypłaty świadczenia. Następnie zweryfikowano, czy w gospodarstwie faktycznie zaistniała strata w stosunku do określonego

²⁰ Na temat konstrukcji ubezpieczenia indeksowego przychodu zob. M Janowicz-Lomott, K Łyskawa, P Rozumek, *Farm Income Insurance as an Alternative for Traditional Crop Insurance*, "Procedia Economics and Finance" 2015, nr 33, s. 439–449.

triggera, dopiero w ten sposób ustalono faktyczną liczbę „szkodowych” gospodarstw (tabela 3).

Tabela 3. Liczba gospodarstw szkodowych dla trzech poziomów pokrycia – 50%, 60%, 70%

Lata	Liczba obserwacji	Pokrycie 50%	Pokrycie 60%	Pokrycie 70%
2009	183	17	32	45
2010	173	26	36	52
2011	180	9	18	28
2012	163	10	15	23
2013	129	23	27	40
2014	183	4	13	24
2015	214	13	20	45
Średnia	1225	102	161	257

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ ubezpieczenie indeksowe nie różnicuje wysokości wypłat, a jedynie przekroczenie progu triggera wywołuje wypłatę, zatem wskaźnik częstości (wyznaczony jako stosunek gospodarstw „szkodowych” w porównaniu do ogólnej liczby gospodarstw) jest wysokością stopy składki netto (bez uwzględniania kosztów innych niż koszt odszkodowań i świadczeń)²¹ (tabela 4).

Tabela 4. Stopa składki dla trzech poziomów pokrycia – 50%, 60%, 70% (w %)

Lata	Pokrycie 50%	Pokrycie 60%	Pokrycie 70%
2009	9,29	17,49	24,59
2010	15,03	20,81	30,06
2012	6,13	9,20	14,11
2013	17,83	20,93	31,01
2014	2,19	7,10	13,11
2015	6,07	9,35	21,03
Średnia	8,33	13,14	20,98

Źródło: opracowanie własne.

²¹ P. Kowalczyk, E. Poprawska, W. Ronka-Chmielowiec, *Metody aktuarialne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

5. Wnioski końcowe

W przypadku konstrukcji ubezpieczenia indeksowego przychodu wyznaczona najprostszą metodą stopa składki jest stosunkowo wysoka (tabela 5).

Tabela 5. Stopa składki dla ubezpieczenia przychodu z triggerem regionalnym

Zadany poziom straty (%)	30	40	50
Stopa składki (%)	20,98	13,14	8,33

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Stopa składki dla ubezpieczenia przychodu z jednym triggerem dla całej próby

Zadany poziom straty (%)	30	40	50
Stopa składki (%)	21,88	14,12	8,57

Źródło: opracowanie własne.

Trudno tu mówić o „tanioci” tego ubezpieczenia. Problemem w kalkulacji może być stosunkowo mała próba i dość małe zróżnicowanie regionalne. We wstępnych kalkulacjach założono, iż wyznaczony zostanie jeden średni przychód dla całej badanej próby i na jego podstawie wyznaczony zostanie trigger. Uzyskano w ten sposób stopy składki (tabela 6).

Zejsście na poziom regionów pozwoliło na obniżenie stopy składki. Najwyraźniej jest to widoczne przy stracie na poziomie 30%, gdzie stopa została obniżona o niemal 2 p.p. Większa próba i jednocześnie stworzenie homogenicznych regionalnych grup może wpłynąć korzystnie na obniżenie stopy składki, konstrukcję czystego ubezpieczenia indeksowego (bez porównywania go do faktycznego przychodu), a co za tym idzie większą akceptację dla tego ubezpieczenia.

Jednocześnie warto pamiętać, że takie ubezpieczenie dotyczy całego przychodu gospodarstwa rolnego, co w porównaniu np. do rynkowych stawek taryfowych podstawowego pakietu upraw od ryzyk klimatycznych na poziomie kilkunastu stanowi, iż skonstruowany indeks może być atrakcyjny cenowo, przy założeniu możliwości zastosowania dopłaty do składki. Dodatkowo przyjęcie w kalkulacji obiektywnej miary przychodu planowanego w regionie, nie dla pojedynczego gospodarstwa, pozwala na ograniczenie asymetrii informacyjnej i hazardu moralnego (w postaci np. manipulowania przychodem przez rolnika), co może wpłynąć na akceptację tego produktu także przez zakłady ubezpieczeń.

Bibliografia

- Chavas J., Hummels D., Wright B.D., *Economics of Food Price Volatility*, The University of Chicago Press, Chicago 2014.
- Congressional Research Service, *Federal Crop Insurance A Primer*, USA Congress, February 2021.
- Crespi J., Xia T., Jones R., *Competition, Bargaining Power, and the Cattle Cycle*, draft presented at the 2008 AAEA meetings, Orlando 2008.
- Czyżewski B., Majchrzak A., *Związek dochodów, cen i produktywności w rolnictwie w Polsce – ujęcie makroekonomiczne*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2015, t. 17, z. 2, s. 26–31.
- Europejski Trybunał Obrachunkowy, *Stabilizacja dochodów rolników – zapewniono kompleksowy zestaw narzędzi, ale należy upowszechnić ich stosowanie i zapobiec nadmiernym rekompensatom*, „Sprawozdanie Specjalne” 2019, nr 23.
- Hamulczuk M., Stańko S., *Zarządzanie ryzykiem cenowym, a możliwości stabilizowania dochodów producentów rolnych*, t. 113, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2008.
- Handschke J., Kaczała M., Łyskawa K., *Koncepcja polis indeksowych i możliwości ich zastosowania w systemie obowiązkowych dotowanych ubezpieczeń upraw w Polsce*, Polska Izba Ubezpieczeń, Warszawa 2015.
- Iturrioz R., *Agricultural Insurance*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2009.
- Janowicz-Lomott M., Łyskawa K., Rozumek P., *Farm Income Insurance as an Alternative for Traditional Crop Insurance*, „Procedia Economics and Finance” 2015, nr 33, s. 439–449.
- Janowicz-Lomott M., Łyskawa K., *Wspieranie rolnictwa w USA z wykorzystaniem instrumentów ubezpieczeniowych (Farm Bill 2014)*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, t. 3, nr 12, s. 163–177.
- Kaczała M., *Poszukiwanie nowych obszarów w zakresie ubezpieczenia rolnictwa: ryzyko wahań popytu/podaży, spadku cen, spadku dochodów, ubezpieczenia indeksowe*, wystąpienie na II Międzynarodowej Konferencji „Kierunki zmian ubezpieczeń w produkcji rolnej w Polsce”, Warszawa 2009.
- Kowalczyk P., Poprawska E., Ronka-Chmielowiec W., *Metody aktuarialne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Moschini H., Hennessy D., *Uncertainty, Risk Aversion, and Risk Management for Agricultural Producers*, w: *Handbook of Agricultural Economics. Volume 1A: Agricultural Production*, B. Gardner, G. Rausser (Eds.), Elsevier Science, Amsterdam 2001.
- Schnitkey G., *Crop Insurance Product Recommendations*, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, March 2013.
- Schnitkey G., *Area Risk Protection Insurance Policy: Comparison to Group Plans*, Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, January 2014.

Magdalena Kachniewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0003-3163-0868>

Konceptualizacja inteligentnego turysty (*smart tourist*) z perspektywy rozwoju inteligentnych destynacji turystycznych

Wprowadzenie

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) wywołał istotne zmiany w zachowaniach odwiedzających, prowadząc do wykształcenia nowego typu turysty, oczekującego spersonalizowanych, starannie zaprojektowanych doświadczeń, których obsłudze i wzmocnieniu służą technologie cyfrowe. Pod ich wpływem przeobrażeniom ulegają także destynacje, które uzyskały możliwość poprawy wydajności rozmaitych procesów zarządczych, co stało się wyzwaniem dla tradycyjnych struktur organizacji i podziału wartości¹.

Inteligentne destynacje turystyczne (IDT) zyskały szansę na dostarczanie spersonalizowanych doświadczeń dzięki wymianie informacji między interesariuszami w cyfrowym ekosystemie usług. Badania nad IDT wciąż się rozwijają, lecz brakuje odpowiedzi na pytania o to: a) jak turyści rozumieją inteligentne systemy i jak chcieliby z nimi wchodzić w interakcje², b) jak postrzegają rolę ICT w kontekście wzbogacania doświadczeń turystycznych³, c) w jaki sposób technologie pozwalają im współtworzyć doświadczenia z innymi interesariuszami⁴, oraz d) w jakim stopniu zaufanie do technologii wpływa na poziom ich zaangażowania⁵.

¹ Y. Zhang, M. Sotiriadis, S. Shen, *Investigating the Impact of Smart Tourism Technologies on Tourists' Experiences*, "Sustainability" 2022, vol. 14, 3048.

² U. Gretzel, Z. Zheng, *Tourism in the Age of Artificial Intelligence*, "Journal of Tourism" 2020, vol. 35, s. 1–3.

³ P. Buonincontri, R. Micera, *The Experience Co-Creation in Smart Tourism Destinations*, "Information Technology and Tourism" 2016, vol. 16(3), s. 285–315.

⁴ K. Zheng, J. Kumar, P. Kunasekaran, M. Valeri, *Role of Smart Technology Use Behaviour in Enhancing Tourist Revisit Intention*, "European Journal of Innovation Management" 2024, vol. 27(3), s. 872–893.

⁵ X. Fan, X. Jiang, N. Deng, *Immersive Technology: A Meta-Analysis of Virtual Reality Applications and Their Impact on Tourism Experience*, "Tourism Management" 2022, vol. 91, 104534.

Celem opracowania jest wypełnienie tej luki poprzez konceptualizację inteligentnego turysty: ustalenie kryteriów określających profil odwiedzającego, który możliwie najlepiej wpisuje się w scenariusz IDT. Współcześnie niewątpliwie mamy do czynienia z procesem konstruowania „inteligentnego turysty” (na wzór „inteligentnego nabywcy”, „inteligentnego obywatela” itp.) w ramach paradygmatu inteligentnej turystyki. Tekst opisuje ewolucję od „e-turystyki” i „e-destynacji” w kierunku „inteligentnej turystyki” i „inteligentnej destynacji”. Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano w nim krytyczne czynniki właściwe współzależności między turystami a technologią i zaprezentowano model ilustrujący rolę turysty w IDT.

1. Ewolucja rynku turystycznego pod wpływem ICT

1.1. Od e-turystyki do inteligentnej turystyki

Większość autorów postrzega inteligentną turystykę jako kolejny etap rozwoju e-turystyki⁶. O ile e-turystyka odnosi się do zastosowania technologii ICT w procesach realizowanych przez różnorodne podmioty rynku turystycznego w celu rozwoju strategii i poprawy efektywności biznesowej, o tyle inteligentna turystyka wyróżnia się zdolnością łączenia świata fizycznego ze sferą cyfrową poprzez wykorzystanie IoT, usług chmurowych i sztucznej inteligencji (AI). Oznacza to nowy etap wpływu ICT na turystykę, polegający m.in. na „zintegrowanych wysiłkach w miejscu docelowym ruchu turystycznego w celu zbierania, agregowania i wykorzystywania danych pochodzących z infrastruktury fizycznej, sieci społecznościowych, źródeł rządowych/organizacyjnych (w tym open data) oraz ludzkich ciał/umysłów w celu przekształcenia danych w doświadczenia turystyczne i propozycje wartości z wyraźnym naciskiem na efektywność, zrównoważony rozwój i wzbogacanie doświadczeń”⁷.

Koncepcja inteligentnej destynacji turystycznej zrodziła się pod wpływem wcześniejszej idei e-destynacji, która jednak zawężała wykorzystanie ICT do dostarczania informacji i obsługi transakcji (rezerwacje, płatności, negocjowanie umów itp.). W IDT technologia jest osadzona we wszystkich elementach procesu, stając

⁶ M. Almansour, *Artificial Intelligence and Resource Optimization: A Study of Fintech Start-ups*, „Resources Policy” 2023, vol. 80, 103250; S. Bag, J. Pretorius, S. Gupta, Y. Dwivedi, *Role of Institutional Pressures and Resources in the Adoption of Big Data Analytics Powered Artificial Intelligence, Sustainable Manufacturing Practices and Circular Economy Capabilities*, „Technological Forecasting and Social Change” 2021, vol. 163, 120420.

⁷ U. Gretzel, M. Sigala, Z. Xiang, C. Koo, *Smart Tourism: Foundations and Developments*, „Electronic Markets” 2015, vol. 25(3), s. 179–188.

się przestrzeni realizacji wszelkich relacji między interesariuszami. Celem tego procesu jest poprawa bezpieczeństwa, ograniczenie asymetrii informacji i dostarczanie dodatkowych wrażeń (przeżyć) poprzez integrację przestrzeni fizycznej i cyfrowej. Zapewnienie dodatkowej wartości następuje m.in. poprzez wyprzedzanie zapytań i rozwiązywanie problemów turystów, zanim one wynikną. Czynnikiem wpływającym na zachowanie turysty jest dostępność i sposób wizualizacji informacji, w tym – najlepiej – informacji, która nie jest przez niego wyszukiwana, lecz aktywnie go poszukuje.

W literaturze przedmiotu nie wypracowano jednej, powszechnie uznanej definicji IDT, lecz można przyjąć, że jest to „miejsce docelowe ruchu turystycznego, w którym rozwój turystyki wspierany jest przez zintegrowane wysiłki różnych interesariuszy ukierunkowane na innowacyjne sposoby gromadzenia i agregowania danych pochodzących z infrastruktury fizycznej, zasobów organizacji i osób, w oparciu o dostępną infrastrukturę ICT w celu poprawy jakości doświadczeń turystycznych i efektywnego rozwoju biznesu z jednoczesnym zapewnieniem odpowiedniego poziomu jakości życia mieszkańców i trwałego rozwoju regionu”⁸. Integracja ICT ze światem fizycznym jest kluczowa, gdyż rezerwacje, statystyki ruchu w wyszukiwarkach, rejestry finansowe (np. transakcje płatnicze lokalizujące użytkownika), urzędnicy ubieralni, IoT (np. wypożyczenie roweru miejskiego, skorzystanie z automatu biletowego), masowe działania podejmowane w urządzeniach mobilnych oraz upublicznianie osobistych doświadczeń w mediach społecznościowych tworzą nieustający strumień danych i ślady cyfrowe, które w toku integracji stają się źródłem informacji i podstawą podejmowania decyzji. Generowane przez turystę sygnały pozwalają opisać model jego zachowań, przewidywać przyszłe wydarzenia i oferować usługi, pomagają ustalić schemat ruchu turystycznego w obiektach lub na imprezach masowych⁹. ICT stanowią wstęp do rozwoju inteligentnych doświadczeń (*smart experience*).

1.2. Od e-turysty do inteligentnego turysty: identyfikacja czynników krytycznych

Innowacyjne technologie zmieniają nie tylko regiony turystyczne, lecz przede wszystkim samych turystów. Transformacja cyfrowa przyniosła turystom usamodzielnienie przejawiające się głównie w procesach wyszukiwania informacji, rezerwacji

⁸ Por. A. Lopez de Avila, *Smart Destinations: XXI Century Tourism*, presented at the ENTER2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, Lugano, Switzerland, February 4–6 2012.

⁹ K. Nilbe, R. Ahas, S. Silm, *Evaluating the Travel Distances of Events Visitors and Regular Visitors Using Mobile Positioning Data: The Case of Estonia*, “Journal of Urban Technology” 2014, vol. 21(2), s. 91–107.

i komunikacji, którym towarzyszą personalizacja i kontekstowość. W ostatnich dwóch dekadach zmiany te ewoluowały jeszcze szybciej dzięki masie treści generowanych przez użytkowników online, wzrostowi liczby smartfonów, rozwojowi mediów społecznościowych, usługom kontekstowym i usługom opartym na lokalizacji oraz zaawansowanym algorytmom sztucznej inteligencji. Turyści odkrywają coraz to nowe sposoby wyszukiwania informacji, porównywania ofert, rezerwacji, dzielenia się, składania skarg i reklamacji, recenzowania i rekomendowania. Konsekwencje tych zmian – zdaniem wielu autorów – ukształtowały e-turystę.

Fundamentalna zmiana sposobu interakcji między człowiekiem i technologią (to, czego technologia wymaga od użytkownika i czego się od niej oczekuje) wymaga zaktualizowanego modelu konceptualnego. Przegląd literatury umożliwił identyfikację niedostatecznie zbadanych czynników, które mają zasadnicze znaczenie dla konceptualizacji inteligentnych turystów i ich roli w zrównoważonym rozwoju IDT (tabela 1).

Tabela 1. Krytyczne czynniki kształtujące inteligentnych turystów w IDT

Czynniki krytyczne	Literatura przedmiotu
Obawy dotyczące prywatności i bezpieczeństwa danych	Zheng i in. (2024); Wu (2020); Bag i in. (2021); González-Reverté i in. (2018); Gretzel, Zheng (2020); Huang, Goo, Nam i Yoo (2017); Xiang i Fesenmaier (2017)
Akceptacja i wykorzystanie inteligentnych technologii	Fan, Jiang, Deng (2022); Li i in. (2021); Križaj i in. (2021); Zheng i in. (2024); Chen i in. (2021); Buoincontri i Micera (2016); González-Reverté i in. (2018); Gretzel, Zheng (2020); Gretzel, Sigala i in. (2015); Gretzel, Werthner i in. (2015); Liberato i in. (2018)
Postrzeganie interakcji i współtworzenia z innymi interesariuszami za pośrednictwem inteligentnych technologii	Al-Romeedy i in. (2024); Almansour (2023); Zhang i in. (2022); Wang (2021); Križaj i in. (2021); Boes i in. (2015); Buoincontri i Micera (2016); Choe i Fesenmaier (2017); Gretzel, Zheng (2020); Micera i in. (2013); Xiang i in. (2015)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu cytowanej literatury.

1.2.1. Obawy turystów dotyczące prywatności i bezpieczeństwa

Jedną z kluczowych cech IDT jest zdolność oferowania doświadczeń dostosowanych do preferencji turystów, dzięki dostępowi, gromadzeniu i wykorzystywaniu danych pozwalających na tworzenie wzorców i przewidywanie przyszłych potrzeb oraz doskonalenie usług. Pełne udostępnianie danych w celu personalizacji doświadczeń wymaga krzyżowego wykorzystania podstawowych informacji (np. wiek, płeć, narodowość itp.) i bardziej szczegółowych danych osobistych i kontekstowych (np. lokalizacja, wydatki, aktywność na profilach w mediach

społecznościowych). Pozyskiwanie tych danych często budzi obawy dotyczące prywatności¹⁰.

Bezpieczeństwo cyfrowe staje się coraz ważniejszym przedmiotem badań nad turystyką. Szczególnym przypadkiem jest powszechne wykorzystywanie usług opartych na lokalizacji, mające na celu dostarczanie użytkownikom informacji/sugestii uwzględniających położenie i nawigację. Co do zasady, są one źródłem wartości dodanej i unikatowych doświadczeń turystycznych nieosiągalnych inną drogą, ale postrzegane są jako dane wrażliwe, przez co istotnie wpływają na skłonność do korzystania z niektórych usług cyfrowych. Tymczasem idea inteligentnej turystyki opiera się na założeniu, że turyści są otwarci na dzielenie się danymi w celu uzyskania bogatszych doświadczeń.

1.2.2. Akceptacja i wykorzystanie inteligentnych technologii

Inteligentne technologie mogą tworzyć nowe poziomy interakcji człowiek-maszyna, wykorzystując różne typy urządzeń i aktualizację informacji w czasie rzeczywistym. Podstawowym interfejsem między użytkownikiem a pozostałymi interesariuszami w IDT pozostają smartfony, zarówno dzięki ich rozpowszechnieniu, jak i ze względu na szerokie możliwości personalizacji, kontekstu i dostępności interakcji w czasie rzeczywistym. Z tego powodu uważane są za bazę dla rozwoju i zastosowania większości innych technologii¹¹.

Rozwój IDT musi jednak uwzględniać ryzyko istnienia luki technologicznej i zróżnicowanego poziomu umiejętności i chęci korzystania z technologii, a także negatywnych skutków intensywnego korzystania z ICT przez turystów (m.in. przeciążenie informacyjne, nadmierny wysiłek poznawczy lub utrata autentyczności).

1.2.3. Percepcja interakcji i współtworzenia z interesariuszami poprzez ICT

O atrakcyjności regionu turystycznego decydują głównie walory turystyczne oraz baza materialna i organizacyjna turystyki, ale wspomniane elementy i ich dostępność zależą od charakteru działań społeczno-organizacyjnych i aktywności podmiotów funkcjonujących na terenie obszaru. O jakości doznań turysty decydują czynniki stanowiące całokształt podejmowanych w regionie działań politycznych

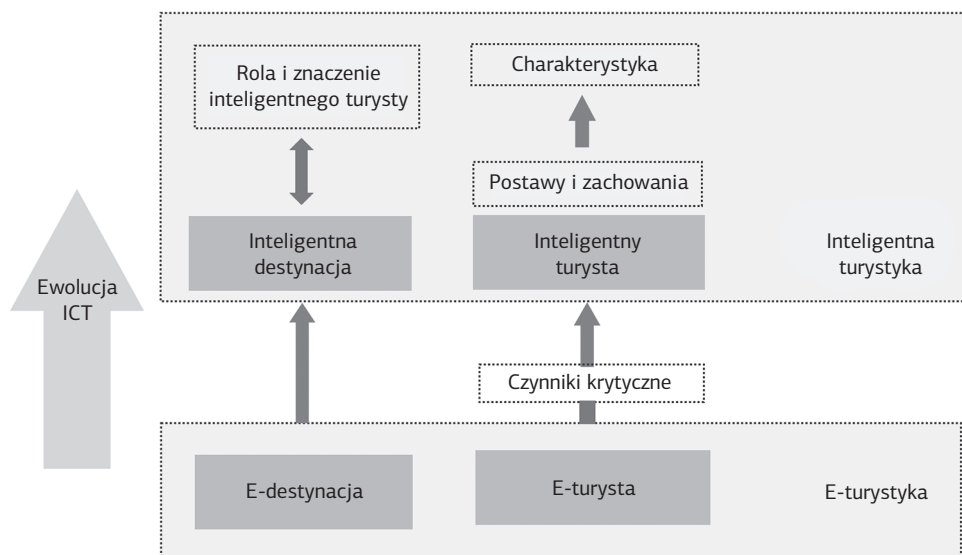
¹⁰ F. González-Reverté, P. Díaz-Luque, J. Gomis-López, *Tourist's Risk Perception and the Use of Mobile Devices in Beach Tourism Destinations*, "Sustainability" 2018, vol. 10(2), s. 413.

¹¹ P. Liberato, E. Alen, D. Liberato, *Smart Tourism Destination Triggers Consumer Experience: The Case of Porto*, "European Journal of Management and Business Economics" 2018, vol. 27(1), s. 6–25.

i gospodarczych oraz złożone relacje między interesariuszami, dotyczące lokalnej społeczności, środowiska naturalnego i odwiedzających.

IDT musi też stanowić odpowiedź na potrzeby w zakresie infrastruktury technologicznej. Wymaga platformy stanowiącej oparty na wiedzy projekt marketingowy, który umożliwi dopasowanie zdolności interesariuszy i konkretnych kompetencji do potrzeb rozwoju turystyki. Niestandardowi aktorzy wyłaniający się w toku innowacji zaburzających (firmy telekomunikacyjne, platformy społecznościowe itp.) odgrywają kluczową rolę, a turyści są coraz bardziej aktywni we współtworzeniu ostatecznej oferty, szczególnie jeśli uwzględnić tzw. gospodarkę współdzielenia. Znaczenie i role poszczególnych interesariuszy ulegają dynamicznym przeobrażeniom, a relacje podlegają nieustannym negocjacjom, podobnie jak miejsce w łańcuchu wartości, między niedawno powstałymi i starymi producentami, konsumentami i pośrednikami. Zaawansowanie technologiczne wywołuje strukturalną zmianę w różnych warstwach turystyki (zob. rysunek 1) i pojawienie się czynników krytycznych, które mają wpływ na turystów i ich doświadczenia.

Rysunek 1. Inteligentna transformacja turystyki i pojawienie się inteligentnego turysty



Źródło: opracowanie własne.

2. Konceptualizacja inteligentnego turysty i jego roli w IDT

2.1. Charakterystyka inteligentnego turysty

W modelu przyjęto trzy charakterystyczne zachowania i powiązane z nimi postawy definiujące, kim jest inteligentny turysta: 1) gotowość do udostępniania danych, 2) wykorzystywanie technologii w celu wzbogacania doświadczeń oraz 3) współtworzenie doświadczeń przy pomocy inteligentnych technologii.

2.1.1. Udostępnianie danych interesariuszom

Inteligentny turysta jest turystą otwartym, który udostępnia swoje dane (np. podstawowe informacje osobiste, preferencje, informacje o profilach w mediach społecznościowych, dane nt. lokalizacji i ruchu, wydatków itd.) innym interesariuszom, o ile ma przekonanie co do prawidłowego postępowania z tymi danymi (bezpieczeństwo i przejrzystość ich pozyskiwania, przechowywania i wykorzystywania). Inteligentni turyści przyjmują udostępnianie informacji za zwykłą praktykę, ponieważ uznają, że uzyskiwane tą drogą korzyści, stają się źródłem wartości, przy jednoczesnym zachowaniu ich prywatności i bezpieczeństwa. Są zatem skłonni udostępniać swoje dane (osobowe i związane z preferencjami) w celu pozyskania spersonalizowanych informacji i propozycji.

Praktycznym przykładem takich zachowań jest aktywność turystów w systemach rekomendacji i planerach podróży. Na przykład system rekomendacji Utrip miasta San Francisco – turyści uzyskują dostęp do wysoce spersonalizowanych tras, dostosowanych do ich zainteresowań i motywacji, budżetu i preferowanego poziomu spontaniczności w trakcie zwiedzania. Ostateczny kształt trasy komponowany jest pod wpływem sugestii podmiotów reprezentujących destynację oraz innych turystów (*peer-to-peer*), którzy wymieniają się danymi związanymi z podróżą (długość pobytu, budżet, pierwsza lub kolejna wizyta, osobiste spostrzeżenia i uwagi) z organizacjami turystycznymi. Podmioty reprezentujące destynację mogą lepiej zrozumieć swoich gości, a turyści mają udział w tworzeniu oferty turystycznej¹².

Podobnym przykładem jest polska aplikacja „Trasa turystyczna” służąca planowaniu i raportowaniu wypraw górskich. Pozyskiwane dane na temat sposobu poruszania się turysty pozwalają różnicować „wyczynowy” styl wędrówki młodych

¹² M. Nickelsburg, *Utrip Raises \$4M to Build Out Artificial Intelligence-Based Travel Planning Platform*, <https://www.geekwire.com/2017/utrip-raises-4-m-build-artificial-intelligence-based-travel-planning-platform/> (dostęp: 27.01.2025).

osób lub „spacerowy” osób starszych lub poruszających się z małymi dziećmi. Turyści dzielą się uwagami i poradami wykraczającymi poza klasyczną zawartość przewodników, udostępniając sobie zdjęcia, porady dotyczące szlaków, możliwości noclegu, wypoczynku na trasie itp. Zasób udostępnianych informacji zwiększa w tempie wykładniczym wartość użytkową aplikacji.

2.1.2. Wykorzystywanie ICT w celu wzbogacania doświadczeń turystycznych

Inteligentni turyści świadomie i chętnie wykorzystują technologie w celu wzbogacania doświadczeń turystycznych, o ile faktycznie uznają te rozwiązania za przydatne, użyteczne i poddające się kontroli. Technologie inwazyjne lub niedostarczające klarownej wartości są odrzucane. Poligonem doświadczalnym w tym obszarze stały się obiekty wystawiennicze, parki rozrywki i muzea, które poszukują możliwości wzbogacania doświadczeń odwiedzających i ożywienia swoich ekspozycji oraz poszerzenia spektrum doznań o wymiar wirtualny.

Przykładem jest sukces Galerii ARTLENS w Cleveland Museum of Art, gdzie inteligentne technologie pozwalają nie tylko na odkrywanie i poznawanie sztuki, ale także na zabawę i interakcje z innymi użytkownikami. Połączenie aplikacji mobilnych z AR oraz interaktywnymi mapami w czasie rzeczywistym, ekrany dotykowe i gry oparte na gestach, pozwalają użytkownikom uzyskać informacje o dziełach sztuki. Technologie immersyjne sprzyjają bezpośredniej fizycznej interakcji z obrazami i rzeźbami (np. za pośrednictwem gier).

W celu dostarczania niepowtarzalnych doświadczeń często stosowana jest technologia IoT lub *beacony*. W wybranych muzeach (np. Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie) są one wykorzystywane w celu pozyskania informacji o skali i koncentracji ruchu zwiedzających. Cyfrowe ślady pozwalają ustalić, które ekspozyty cieszą się szczególnym uznaniem, a zarazem zakłócają płynność ruchu. Modyfikacja ekspozycji pozwala lepiej rozłożyć ruch zwiedzających, poprawiając jakość ich doznań.

Nowoczesne technologie stanowią czynnik inteligentnych doświadczeń, włączając turystów w proces projektowania usługi. Według Oracle¹³ coraz szerzej włączają technologie do procesów usługowych, a smartfon wydaje się być idealnym narzędziem do tego celu: 20% millenialsów już nie tylko melduje się w hotelu z jego pomocą (nadając mu tym samym funkcję klucza mobilnego), ale także używa smartfonu do zamówienia obsługi pokoju (12% gości), podłącza smartfony do mediów w pokoju (55%), projektując tym samym spersonalizowaną rozrywkę.

¹³ Oracle, *Millennials and Hospitality: The Redefinition of Service*, <https://go.oracle.com/LP=26913?elqCampaignId=40171> (dostęp: 27.01.2025).

2.1.3. Współtworzenie doświadczeń za pomocą inteligentnych technologii

Inteligentni turyści chętnie wykorzystują nowoczesne technologie w celu utrzymywania dynamicznej interakcji w czasie rzeczywistym i współtworzenia doświadczeń z innymi interesariuszami. Reprezentatywnym przypadkiem omawianego procesu była implementacja na Majorce pierwszego „hotelu z doświadczeniem Twittera”. Goście obiektu stali się członkami społeczności, która umożliwia bezpośrednią interakcję między nimi, a także dzielenie się doświadczeniami z pobytu za pomocą wspólnego hashtagu (#SocialWave) łączonego z hashtagiem #Mallorca. Turyści wykorzystywali społeczność w kontaktach z personelem hotelu za pośrednictwem @SolWaveHouse, aby poprosić np. o *room service* w czasie rzeczywistym.

Inteligentny turysta, będąc otwartym na dzielenie się swoimi danymi i korzystając z inteligentnych technologii, wchodzi w dynamiczną interakcję z innymi interesariuszami, współtworząc w ten sposób ulepszone i spersonalizowane doświadczenia turystyczne oparte na nowoczesnych technologiach. Jest otwarty na innowacje, aktywny i chętnie odnajduje się w inteligentnym ekosystemie turystycznym i IDT. Nie oznacza to, że inteligentni turyści stanowią monolit. Wielu odwiedzających spełni tylko niektóre z kryteriów. Zmusza to IDT do dostosowania swoich strategii do heterogenicznej rzeczywistości i odbiorców o różnym stopniu gotowości na przyjęcie rozwiązań technologicznych. Niektórzy turyści mogą chcieć udostępniać dane, przy jednoczesnej niechęci do korzystania z wybranych aplikacji, lub współtworzyć swoje doświadczenia bardzo aktywnie z wybranymi interesariuszami, unikając relacji z innymi, dzieląc się doświadczeniami bardziej lub mniej wybiórczo.

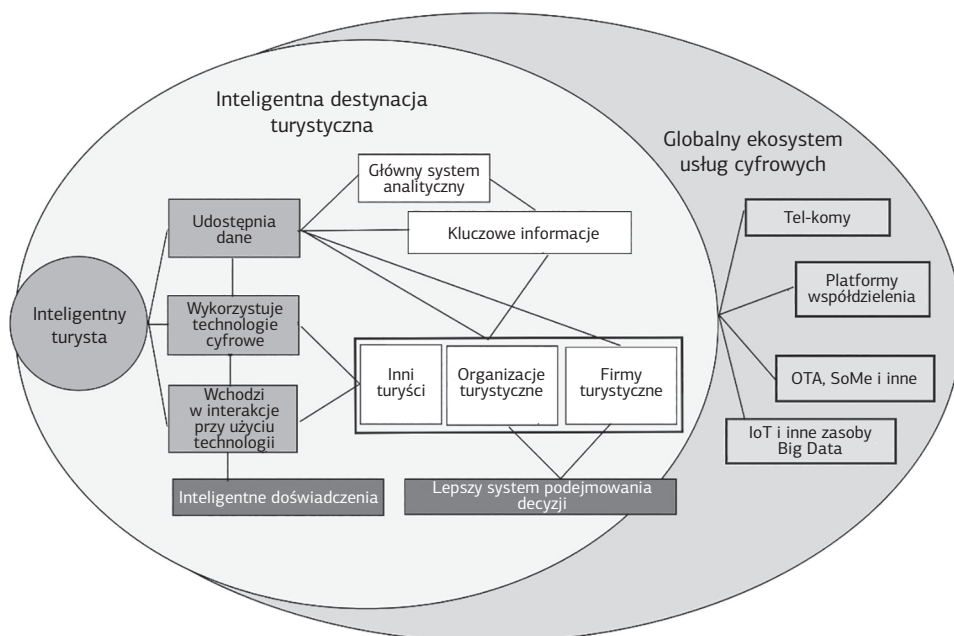
2.2. Rola inteligentnego turysty w ramach IDT

Model przedstawiony na rysunku 2 sytuuje inteligentnego turystę w obszarze IDT i globalnym ekosystemie inteligentnych usług turystycznych. Najważniejszą zmienną pozostaje w tym modelu przepływ danych i złożony system relacji poszczególnych interesariuszy inteligentnego rozwoju turystyki. Podmioty publiczne i przedsiębiorstwa są w stanie dzięki nim podejmować lepsze decyzje, co ułatwia im projektowanie lepszych usług i dostarczanie bogatszych doświadczeń turystycznych. Poszczególni interesariusze wspólnie wykorzystują technologie do dynamicznego współtworzenia doświadczenia z inteligentnym turystą.

Ryzykiem, które zagraża funkcjonowaniu idealnego modelu, jest złożoność systemu interakcji inteligentnego turysty z szerokim ekosystemem cyfrowej turystyki i znacząca liczba niekontrolowanych strumieni danych, niepoddających się

kontroli DMO ani żadnego innego podmiotu. Największą ilość danych o turystach, pozostających poza kontrolą organizacji turystycznych, generują gracze globalnego ekosystemu cyfrowego, zazwyczaj niechętni współpracy lub gotowi podejmować ją wyłącznie na zasadach komercyjnych. Destynacje mogą ponadto nie posiadać wystarczających kompetencji w obszarze analityki danych.

Rysunek 2. Rola inteligentnego turysty w IDT



Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem ryzyka pozostaje fakt, że technologia jest dostarczana przez strony trzecie, co oznacza, że pojawiają się w tym ekosystemie gracze o niejasnych rolach, którzy szybko ewoluują, stając się konkurencją dla istniejących podmiotów, rzadko skłonni do podejmowania współpracy. Po części wynika to także ze szczególnego charakteru samej turystyki, w której nie istnieją ścisłe relacje koordynacji pionowej procesu tworzenia produktu turystycznego, a zatem nie może być mowy o pojedynczym podmiocie sprawującym pełnię kontroli nad przepływem danych, ich analityką czy bezpieczeństwem, tak jak to się dzieje w obrębie korporacji.

3. Wnioski i implikacje

1. To turyści uruchamiają zasadniczy strumień danych i tym samym współtworzą inteligentne doświadczenia turystyczne, zatem muszą być usytuowani w centrum systemu IDT. Niechęć lub obawa turystów przed włączeniem się do tego ekosystemu, wykluczenie cyfrowe lub niska jakość oferowanych doświadczeń, które nie wykraczają poza tradycyjną ofertę – mogą osłabić skłonność turystów do dzielenia się danymi.
2. Zrównoważony rozwój IDT wymaga poważnego potraktowania obaw dotyczących prywatności. Poczucie bezpieczeństwa stanowi klucz do niezbędnej akceptacji i pełnego wykorzystania technologii przez turystów i warunek zaufania szerokiej rzeszy interesariuszy, bez których nie zostanie zrealizowany proces dynamicznego współtworzenia.
3. Proponowana koncepcja inteligentnego turysty i IDT wymaga stworzenia i utrzymania infrastruktury technologicznej. Znacząca część infrastruktury inteligentnych technologii wymaga publicznych inwestycji. Pozycja i postrzegany wizerunek każdej destynacji w odniesieniu do jej zaawansowania technologicznego również będzie wpływać na decyzje i wybory turystów oraz strategię regionów turystycznych. Konieczne jest m.in. lepsze zrozumienie, w jaki sposób różne rodzaje destynacji (wiejskie kontra miejskie, kulturalne kontra kurorty plażowe itp.) generują różne poziomy oczekiwań, postaw i zachowań turystów w odniesieniu do możliwych sposobów wykorzystania technologii.
4. Stworzenie centrum analitycznego oraz platformy wymiany danych to jedno z największych wyzwań, przed jakim stają DMO. Właścicielami infrastruktury/platform technologicznych i infrastruktury powinni być agenci publiczni lub konsorcja publiczno-prywatne, gromadzące dane z różnych źródeł. IDT musi promować interoperacyjność systemów, aby zapewnić turystom łatwą nawigację, wzmocnić koordynację i przepływ danych oraz wspierać bezproblemową komunikację turystów w miejscu docelowym.

Podsumowanie

Proponowana konceptualizacja inteligentnego turysty wymaga poparcia szerszymi badaniami empirycznymi – być może na wzór procesu badawczego, jaki od lat realizowany jest wokół sylwetki „inteligentnego obywatela” w kontekście paradygmatu inteligentnego miasta i inspiracji, jaką może ono służyć dla nowego

sprzężenia inteligentnego turysty z inteligentną destynacją turystyczną. Rozwijając tę analogię, inteligentni turyści to nie tylko ci, którzy lepiej odnajdują się w rzeczywistości wspomaganej cyfrowo, ale także ci, którzy odgrywają wiodącą rolę i decydują, jak chcą, aby wyglądały inteligentne destynacje. W takim ujęciu inteligentni turyści odgrywaliby proaktywną rolę w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań technologicznych, dopasowanych do ich rzeczywistych potrzeb i preferencji. Presja na wykorzystywanie rozwiązań technologicznych powinna być opcją, a nie wymogiem, aby uniknąć technocentrycznej perspektywy rozwoju turystyki.

Bibliografia

- Almansour M., *Artificial Intelligence and Resource Optimization: A Study of Fintech Start-ups*, "Resources Policy" 2023, vol. 80, 103250.
- Al-Romeedy B.S., El-Sisi S.A.-W., *Does AI Have an Effective Role in Applying Sustainable Entrepreneurship in the Tourism Industry?*, w: *Sustainable Tourism*, D. Sharma, H. Abdullah, P. Singh (Eds.), Emerald Publishing Limited, Leeds 2024, s. 3–22.
- Bag S., Pretorius J., Gupta S., Dwivedi Y.K., *Role of Institutional Pressures and Resources in the Adoption of Big Data Analytics Powered Artificial Intelligence, Sustainable Manufacturing Practices and Circular Economy Capabilities*, "Technological Forecasting and Social Change" 2021, vol. 163, 120420.
- Boes K., Buhalis D., Inversini A., *Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions*, w: *ICT in Tourism*, I. Tussyadiah, A. Inversini (Eds.), Springer, Cham 2015, s. 391–403.
- Buonincontri P., Micera R., *The Experience Co-Creation in Smart Tourism Destinations*, "Information Technology and Tourism" 2016, vol. 16(3), s. 285–315.
- Chen S., Li S., Liu S., Yen D., Ruangkanjanases A., *Assessing Determinants of Continuance Intention Towards Cloud Services*, "Symmetry" 2021, vol. 13(3), s. 467.
- Choe Y., Fesenmaier D., *The Quantified Traveler: Implications for Smart Tourism Development*, w: *Analytics in Smart Tourism Design*, Z. Xiang, D. Fesenmaier (Eds.), Springer, Switzerland 2017, s. 65–77.
- Fan X., Jiang X., Deng N., *Immersive Technology: A Meta-Analysis of Virtual Reality Applications and Their Impact on Tourism Experience*, "Tourism Management" 2022, vol. 91, 104534.
- González-Reverté F., Díaz-Luque P., Gomis-López J., *Tourists' Risk Perception and the Use of Mobile Devices in Beach Tourism Destinations*, "Sustainability" 2018, vol. 10(2), s. 1–21.
- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C., *Smart Tourism: Foundations and Developments*, "Electronic Markets" 2015, vol. 25(3), s. 179–188.
- Gretzel U., Werthner H., Koo C., Lamsfus C., *Conceptual Foundations for Understanding Smart Tourism Ecosystems*, "Computers in Human Behavior" 2015, vol. 50, s. 558–563.
- Gretzel U., Zheng Z., *Tourism in the Age of Artificial Intelligence*, "Journal of Tourism" 2020, vol. 35, s. 1–3.

- Huang C.D., Goo J., Nam K., Yoo C.W., *Smart Tourism Technologies in Travel Planning: The Role of Exploration and Exploitation*, "Information and Management" 2017, vol. 54(6), s. 757–770.
- Križaj D., Bratec M., Kopic P., Rogelja T., *Technology-Based Innovation Adoption and Implementation Analysis of European Smart Tourism Projects*, "Sustainability" 2021, vol. 13, s. 279.
- Liberato P., Alen E., Liberato D., *Smart Tourism Destination Triggers Consumer Experience*, "European Journal of Management and Business Economics" 2018, vol. 27(1), s. 6–25.
- Lopez de Avila A., *Smart Destinations: XXI Century Tourism*, ENTER2015 Conference on ICT in Tourism, Lugano, Switzerland, February 4–6 2015.
- Micera R., Presenza A., Splendiani S., *SMART Destinations: New Strategies to Manage Tourism Industry*, 8th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Zagreb 2013.
- Nickelsburg M., *Utrip Raises \$ 4M to Build Out Artificial Intelligence-Based Travel Planning Platform*, <https://www.geekwire.com/2017/utrip-raises-4-m-build-artificial-intelligence-based-travel-planning-platform/> (dostęp: 27.01.2025).
- Nilbe K., Ahas R., Silm S., *Evaluating the Travel Distances of Events Visitors and Regular Visitors Using Mobile Positioning Data*, "Journal of Urban Technology" 2014, vol. 21(2), s. 91–107.
- Oracle, *Millennials and Hospitality: The Redefinition of Service*, <https://go.oracle.com/LP=26913?elqCampaignId=40171> (dostęp: 27.01.2025).
- Wang D., Park S., Fesenmaier D.R., *The Role of Smartphones in Mediating the Touristic Experience*, "Journal of Travel Research" 2021, vol. 51(4), s. 371–387.
- Zhang Y., Sotiriadis M., Shen S., *Investigating the Impact of Smart Tourism Technologies on Tourists' Experiences*, "Sustainability" 2022, vol. 14, 3048.
- Zheng K., Kumar J., Kunasekaran P., Valeri M., *Role of Smart Technology Use Behaviour in Enhancing Tourist Revisit Intention*, "European Journal of Innovation Management" 2024, vol. 27(3), s. 872–893.

Anna Karmańska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-8770-4611>

Dualność jakości: „istotności” i „należytej staranności” w optyce kwestii zrównoważonego rozwoju

Wprowadzenie

Jeśli fundamenty są słabe, to ściany domu będą pękać. Holistycznym kontekstem dla podjętego zagadnienia jest fakt, iż „w dniu 25 września 2015 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło nowe globalne ramy zrównoważonego rozwoju: Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 (zwaną dalej „Agendą 2030”), której podstawowymi elementami są cele zrównoważonego rozwoju. Komunikat Komisji z dnia 22 listopada 2016 r. dotyczący kolejnych kroków w kierunku zrównoważonej przyszłości Europy wiąże cele zrównoważonego rozwoju z unijnymi ramami polityki w celu zapewnienia, aby we wszystkich unijnych działaniach i inicjatywach politycznych, realizowanych zarówno w Unii, jak i na całym świecie, od samego początku uwzględniano cele zrównoważonego rozwoju”¹.

Poniższy tekst koncentruje uwagę na zagadnieniu, którego praktyczna realizacja wzbudzać może obawy wynikające z konieczności dochowania profesjonalnie należytej staranności w raportowaniu dokonań jednostek gospodarczych,

¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, pkt (1). W związku z powyższym, celem ustalanych po tym fakcie dyrektyw i rozporządzeń Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) stało się ułatwienie podejmowania i prowadzenia działalności przez różne jednostki gospodarcze, w tym – dla przykładu – przedsiębiorstwa zbiorowego inwestowania, instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń, firmy inwestycyjne, instytucje programów emerytalnych. „Te dyrektywy i rozporządzenia zapewniają bardziej jednolitą ochronę inwestorów końcowych oraz ułatwiają im korzystanie z szerokiego zakresu produktów finansowych, ustanawiając jednocześnie przepisy, które umożliwiają inwestorom końcowym podejmowanie świadomych decyzji inwestycyjnych”. Rozporządzenie 2019/2088, pkt (4).

szczególnie jeśli to raportowanie ma charakter narracyjny². Z „istotnością” i „jakością” takiej sprawozdawczości (w tym miejscu związanej ze zrównoważonym rozwojem) wiąże się bowiem zagrożenie manipulowania opisami, charakterystykami, argumentami, krótko mówiąc – nie tyle danymi, co różnymi wyborami i słowami te wybory opisującymi.

Nie można zaprzeczać, że atestacja sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju jest narzędziem pilnowania profesjonalizmu w tym obszarze. Nie jest jednak wystarczającym antidotum na – czego nie można wykluczyć – celowe i wyrafinowane działania zakłócające prawdziwość sprawozdawczego przekazu. I nie chodzi tu tylko o to, że procedury atestacyjne dopiero są wypracowywane, co oznacza, że praktyka ich stosowania nie jest jeszcze ugruntowana. Problem tkwi raczej w „miękości” kwestii, którym pragnę poniżej nieco się przyjrzeć i na które chcę uwrażliwić badaczy i analityków podejmujących w przyszłości diagnozy z wykorzystaniem sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju. Problemem tym jest „podwójna istotność” jako imperatyw wyboru informacji do zaprezentowania w sprawozdaniu ze zrównoważonego rozwoju oraz „należyta staranność” w biznesie i raportowaniu.

Poniższy tekst przedstawia „miękość” tych problemów, wyczuwaną u progu rozwijającej się obligatoryjnie od 2024 roku sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju. Przedstawione rozważania i sygnalizowane obawy łatwo będzie można z czasem zweryfikować, badając kolejne roczne zestawy tych sprawozdań i dokonując ich analizy porównawczej. Takie przyszłe badanie – jako kontynuacja przedstawionego tu rozpoznania problemów – jest poznawczo kuszące.

1. Prawno-merytoryczne osadzenie zasady „podwójnej istotności” i „należytej staranności”

Kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, do których odnosi się zasada „podwójnej istotności” i „należyta staranność”, dokładniej dookreślone zostały – niejako pierwszoplanowo – dla sektora usług finansowych (2019 r.), co zostało uzasadnione stwierdzeniem: „W związku z tym, że Unia w coraz większym stopniu mierzy się z katastrofalnymi i nieprzewidywalnymi skutkami zmiany klimatu,

² W odniesieniu do sprawozdawczości jednostek termin „narracyjny” (lub „niefinansowy”) oznacza stosowanie w teź sprawozdawczości przede wszystkim słownych opisów i charakterystyk dotyczących różnych aspektów otoczenia i wewnętrznych atrybutów funkcjonowania gospodarczego, które tworzą ważny kontekst decyzyjny dla interesariuszy jednostki, a które dopełniają obrazu jej dokonań i potencjału przedstawianego w sprawozdawczości finansowej ogólnego przeznaczenia.

wyczerpywaniem się zasobów oraz innymi kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem, konieczne są pilne działania służące uruchomieniu kapitału nie tylko za pośrednictwem polityk publicznych, ale również za pośrednictwem sektora usług finansowych. W związku z tym na uczestników rynku finansowego i doradców finansowych należy nałożyć wymóg ujawniania określonych informacji dotyczących sposobów, w jaki wprowadzają oni do działalności ryzyka dla zrównoważonego rozwoju i biorą pod uwagę niekorzystne skutki dla zrównoważonego rozwoju³. W praktyce rozpoczął się tym samym okres, w którym zagościło – zapewne już na stałe – pojęcie zrównoważonych inwestycji. Oznacza ono inwestowanie w „spółki, które stosują dobre praktyki w zakresie zarządzania oraz zapewniają przestrzeganie zasady ostrożności «nie czyni poważnych szkód» tak, aby nie wyrządzać poważnych szkód środowiskowych ani społecznych”⁴.

Czynniki środowiskowe, czynniki społeczne i z zakresu praw człowieka oraz czynniki związane z zarządzaniem, w tym czynniki zrównoważonego rozwoju zawarte w definicji „zrównoważonej inwestycji”, stały się obrazem pojęcia kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wokół tychże kwestii rozwinęło się prawo wskazujące na prawo kolejne, związane z rachunkowością, określające tym razem kanony stosownej sprawozdawczości, wymagające przedstawiania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem⁵, które prowadzone powinny być z należytą starannością, a których zwężoną specyfikację przedstawia tabela 1.

³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088, pkt (16).

⁴ „Zrównoważona inwestycja” oznacza więc „inwestycję w działalność gospodarczą, która przyczynia się do realizacji celu środowiskowego, na przykład taka, która jest mierzona za pomocą kluczowych wskaźników zasobooszczędności pod kątem zużycia energii, wykorzystywania energii ze źródeł odnawialnych, wykorzystywania surowców, zużycia wody i użytkowania gruntów, generowania odpadów, emisji gazów cieplarnianych lub wpływu na różnorodność biologiczną i gospodarkę o obiegu zamkniętym, lub inwestycję w działalność gospodarczą, która przyczynia się do realizacji celu społecznego, w szczególności inwestycję przyczyniającą się do przeciwdziałania nierównościom lub inwestycję wspierającą spójność społeczną, integrację społeczną i stosunki pracy, lub inwestycję w kapitał ludzki lub w społeczności znajdujące się w niekorzystnej sytuacji pod względem gospodarczym lub społecznym, o ile takie inwestycje nie naruszają poważnie któregokolwiek z tych celów, a spółki, w które dokonano inwestycji, stosują dobre praktyki w zakresie zarządzania, w szczególności w odniesieniu do solidnych struktur zarządzania, stosunków pracowniczych, wynagrodzenia dla osób zatrudnionych i przestrzegania przepisów prawa podatkowego”. Rozporządzenie 2019/2088, art. 2 pkt (17).

⁵ Zgodnie z art. 19a, 29a i 29d Dyrektywy 2013/34/UE. Artykuły te wprowadziła Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD). Zob. Art. 1. Zmiany w Dyrektywie 2013/34/UE, pkt 2, ppkt b. Informacje w zakresie zrównoważonego rozwoju (w sprawozdawczości przedsiębiorstw zobligowanych do ich prezentowania) powinny być wyraźnie identyfikowalne w sprawozdaniu z działalności poprzez umieszczenie ich w odrębnej sekcji tego sprawozdania. Sprawozdanie z działalności – należy w tym miejscu przypomnieć dla porządku – jest elementem sprawozdawczości przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Ramowa pojemność informacyjna sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju (obszary sprawozdawczości)

A. Opis modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki	Zawierający informacje na temat: • odporności modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki na ryzyka związane z kwestiami zrównoważonego rozwoju, • możliwości otwierających się przed jednostką w związku z kwestiami zrównoważonego rozwoju, • planów jednostki, w tym działań wdrażających i powiązanych z nimi planów finansowych i inwestycyjnych, służących zapewnieniu, aby model biznesowy i strategia biznesowa jednostki uwzględniały: przejście na zrównoważoną gospodarkę, ograniczenie globalnego ocieplenia do 1,5°C, osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r., oraz (w uzasadnionych przypadkach) narażenie jednostki na działalność związaną z węglem, ropą naftową i gazem, • w jaki sposób w modelu biznesowym i strategii biznesowej jednostki uwzględniono interesy zainteresowanych stron danej jednostki oraz wpływ jednostki na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, • sposobu wdrożenia strategii jednostki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.
Opis określonych w czasie i ustanowionych przez jednostkę celów dotyczących kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem	W tym, w stosownych przypadkach: • bezwzględnych celów redukcji emisji gazów cieplarnianych co najmniej na lata 2030 i 2050, • opis postępów poczynionych przez jednostkę na rzecz osiągnięcia tych celów, • oświadczenie, czy cele jednostki związane z czynnikami środowiskowymi opierają się na rozstrzygających dowodach naukowych.
B. Opisy polityk przyjętych w związku ze zrównoważonym rozwojem	Dotyczące: • roli organów administrujących, zarządzających i nadzorujących w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz ich wiedzy eksperckiej i umiejętności koniecznych do wypełniania tej roli lub dostępu takich organów do takiej wiedzy eksperckiej i umiejętności, • polityk jednostki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, • istnienia systemów zachęt związanych ze zrównoważonym rozwojem oferowanych członkom organów administrujących, zarządzających i nadzorujących.
C. Opis wyników polityk stosowanych w związku ze zrównoważonym rozwojem, w tym procesu należytej staranności	W tym opis: • procesu należytej staranności wdrożonego przez jednostkę w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz, w stosownych przypadkach, zgodnie z unijnymi wymogami dotyczącymi prowadzenia przez jednostki procesu należytej staranności, • najważniejszych rzeczywistych lub potencjalnych niekorzystnych skutków związanych z własnymi operacjami jednostki i jej łańcuchem wartości, w tym z jej produktami i usługami, stosunkami gospodarczymi i łańcuchem dostaw, działań podjętych w celu zidentyfikowania i monitorowania tych skutków, a także innych negatywnych skutków, które jednostka jest zobowiązana zidentyfikować zgodnie z innymi wymogami unijnymi w celu przeprowadzenia przez jednostki procesu należytej staranności, • wszelkich działań podjętych przez jednostkę w celu zapobiegania rzeczywistym lub potencjalnym negatywnym skutkom, łagodzenia ich, zaradzania im lub niwelowania ich oraz wyniku tych działań,

D. Ryzyko i zarządzanie ryzykiem	W tym opis: • podstawowych ryzyk dla jednostki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, • głównych rodzajów zależności jednostki od tych kwestii, • sposobu zarządzania przez jednostkę tymi ryzykami.
E. Kluczowe wskaźniki istotne w odniesieniu do ujawnionych informacji, a w stosownych przypadkach specjalne ujawnienia	Na temat: • własnych operacji jednostki i jej łańcucha wartości, w tym jej produktów i usług, stosunków gospodarczych i łańcuchów dostaw, • innych informacji zawartych w sprawozdaniu z działalności, • kwot przedstawionych w rocznym sprawozdaniu finansowym.

Źródło: opracowanie na podstawie: Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD).

Komunikowanie interesariuszom jednostki istotnych dla niej kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem powinno następować zgodnie ze standardami sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, w ujęciu retro- i prospektywnym, z zastosowaniem informacji o charakterze jakościowym i ilościowym⁶. Powinno odnosić się do czynników środowiskowych, społecznych i związanych z zarządzaniem (tabela 2) w sposób zrozumiały, weryfikowalny, porównywalny i wierny. Całość prezentacji legitymizować powinna prezentacja charakterystyki procesu oceny podwójnej istotności⁷, a który w niniejszym tekście jest języczkiem u wagi.

⁶ Dookreślenia sposobu standaryzowania sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju wprowadzono do porządku prawnego, zmieniając kolejny raz (2023) dyrektywę w sprawie sprawozdań finansowych. Stało się to za sprawą Rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 (Rozporządzenie 2023/2772) z dnia 31 lipca 2023 uzupełniającego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Instytucją, na którą delegowano zadanie stworzenia takich standardów dla ujawnień czynników środowiskowych, społecznych i związanych z zarządzaniem (patrz tabela 2 w niniejszym tekście) została Europejska Grupa Doradcza ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG). Jest to nienastawione na zysk, ustanowione zgodnie z prawem belgijskim stowarzyszenie, które działa w interesie publicznym, doradzając Komisji w sprawie zatwierdzania międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej, a od 2023 – także w sprawie unijnych zasad sprawozdawczości związanej ze zrównoważonym rozwojem (Rozporządzenie 2023/2772). Rozporządzenie stosuje się od dnia 1 stycznia 2024 r. w odniesieniu do lat obrotowych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2024 r. lub później. Europejskie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS) przedstawione w tym Rozporządzeniu obejmują: ESRS 1 – Wymogi ogólne, ESRS 2 – Ogólne ujawnianie informacji, ESRS E1 – Zmiana klimatu, ESRS E2 – Zanieczyszczenie, ESRS E3 – Woda i zasoby morskie, ESRS E4 – Bioróżnorodność i ekosystemy, ESRS E5 – Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym, ESRS S1 – Własne zasoby pracownicze, ESRS S2 – Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości, ESRS S3 – Dotknięte społeczności, ESRS S4 – Konsumenci i użytkownicy końcowi, ESRS G1 – Postępowanie w biznesie.

⁷ Zgodnie z rozdziałem 6a Dyrektywy 2013/34/UE. Rozdział ten wprowadziła Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD). Zob. Art. 1. Zmiany w dyrektywie 2013/34/UE, pkt 8.

Tabela 2. Standardowa klasyfikacja kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem objętych obszarami sprawozdawczości

Ujawnienia czynników środowiskowych (E)	Dotyczą: • łagodzenia zmiany klimatu, • przystosowania się do zmiany klimatu, • wody i zasobów morskich, • wykorzystania zasobów oraz gospodarki o obiegu zamkniętym, • zanieczyszczenia, • różnorodności biologicznej i ekosystemów.
Ujawnienia czynników społecznych i czynników związanych z prawami człowieka (S)	Dotyczą: • równego traktowania i równych szans dla wszystkich, w tym równouprawnienia płci i równości wynagrodzeń za pracę o takiej samej wartości, szkoleń i rozwoju umiejętności, zatrudnienia i integracji osób z niepełnosprawnościami, środków zapobiegania przemocy i nękanii w miejscu pracy oraz różnorodności, • warunków pracy, w tym bezpiecznego zatrudnienia, czasu pracy, odpowiedniego wynagrodzenia, dialogu społecznego, wolności zrzeszania się, istnienia rad zakładowych, rokowań zbiorowych, w tym odsetka pracowników objętych układami zbiorowymi, prawa pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, • poszanowania praw człowieka, podstawowych wolności, zasad i norm demokratycznych ustanowionych w Międzynarodowej karcie praw człowieka i innych podstawowych konwencjach ONZ dotyczących praw człowieka, w tym Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, Deklaracji ONZ o prawach ludności rdzennej, Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej podstawowych zasad i praw w pracy oraz podstawowych konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy, Europejskiej konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, Europejskiej karcie społecznej oraz Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej.
Ujawnienia czynników związanych z zarządzaniem (G)	Dotyczą: • roli organów administrujących, zarządzających i nadzorujących jednostki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz ich składu, a także ich wiedzy eksperckiej i umiejętności koniecznych do wykonywania ich roli lub dostępu takich organów do takiej wiedzy eksperckiej i umiejętności, • głównych cech stosowanych przez jednostkę systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju i procesu podejmowania decyzji, • etyki biznesu i kultury korporacyjnej, w tym przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, ochrony sygnalistów i dobrostanu zwierząt, • działań i zobowiązań jednostki związanych z wywieraniem wpływu politycznego, w tym działalności lobbingsowej, • zarządzania i jakości stosunków z klientami, dostawcami i społecznościami, na które działalność jednostki ma wpływ, w tym praktyki płatnicze, zwłaszcza w odniesieniu do opóźnień z płatnościami na rzecz małych i średnich jednostek.

Źródło: opracowanie na podstawie: Dyrektywa 2022/2464 (CSRD).

2. Dualność jakości „istotności” kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem

Zaczynając od analizy słownikowej, można zauważyć, że synonimem słowa „podwójność” jest – obok dualistyczności, dualizmu, dualności, dwoistości i parzystości – dwojakość. To ostatnie określenie jest wystarczającą przesłanką dla zaciekawienia badawczego i za tym, aby zadawać sobie pytanie w kontekście sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju: Czy „istotność” – jeśli być powinna rzeczywiście „podwójna” – może mieć jednocześnie (w tym samym momencie analitycznym) dwojako różną „jakość”? Jeśli tak, to jak te odmienne „jakości” „istotności” przekładać się mogą na jakość „podwójnej istotności” jako jedności, całości? Jak oceniać każdą z dwóch „jakości” tejże „istotności” i jak diagnozować dochowanie należytej staranności w zadbania o wysoką „jakość” całej „podwójnej istotności”?

W kontekście sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju, w odniesieniu do drugiego pytania nie mam wątpliwości, że jedynym kryterium/kontekstem oceny każdej z tych dwóch jakości „istotności” powinna być PRAWDA EKONOMICZNA związana z podmiotem takie sprawozdanie przygotowującym. Jednakże tu rodzi się kolejne zaciekawienie: Kto tę prawdę zna najlepiej? Czy jest to osoba atestująca sprawozdanie ze zrównoważonego rozwoju? Nie wydaje się, aby osoba spoza podmiotu gospodarczego była w stanie rozpoznać wszystkie aspekty determinujące prawdziwą wiedzę na temat dokonań podmiotu, tym bardziej, jeśli wiedza ta ma charakter złożony, interdyscyplinarny. Czy jeśli zna ją ktoś, kto odpowiada za działalność gospodarczą podmiotu i za przygotowanie sprawozdania ze zrównoważonego rozwoju, to kanon zasad etycznych w biznesie jest w nim na tyle mocno osadzony, że – bez względu na konsekwencje ekonomiczno-finansowe dla podmiotu – prawdę tę w sprawozdaniu przedstawi?

Ocena w tej kwestii jest trudna, uwarunkowana wieloma czynnikami i wiąże się z zagadnieniem etyki w działalności gospodarczej. W tym miejscu holistycznie założę, że każdy podmiot przygotowujący sprawozdanie ze zrównoważonego rozwoju ma wolę przedstawiania w tym sprawozdaniu PRAWDY EKONOMICZNEJ, bez względu na to, jak trudna może ona być dla tego podmiotu. To założenie pozwala mi – w najlepszej wierze – skoncentrować się na rozpoznawaniu dualizmu (podwójności) istotności, leżącej u podstaw kształtowania przekazu wynikającego ze sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju. Takie założenie daje spory komfort rozpoznawczy, szczególnie wobec faktu, że trudność analizy dodatkowo wzmacnia „subiektywność”, która zawsze wiąże się z „istotnością”, co w konsekwencji

(w przypadku podwójnej istotności) przekładać się może na „jakość” w jej jednym i drugim aspekcie.

Sięgając do źródeł, dzięki którym podwójna istotność zaistniała w praktyce sprawozdawczej ze zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, tj. do Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE⁸ i Dyrektywy 2022/2464/UE (zwanej CSRD)⁹, warto zwrócić uwagę na chronologię. W pierwszej kolejności (2013) istotność dookreślona została, ale w odniesieniu do informacji o charakterze finansowym. W tym użyciu istotność staje się atrybutem tylko takiej informacji sprawozdawczej, w przypadku której można oczekiwać, że jej pominięcie lub nieprawidłowość mogą wpływać na decyzje interesariuszy, które podejmowane są na podstawie sprawozdań finansowych danej jednostki. Tak rozumianą istotność poszczególnych pozycji ocenia się w kontekście innych podobnych pozycji¹⁰. Jednocześnie – w odniesieniu do informacji o charakterze niefinansowym – wskazano (2014¹¹), bez przywoływania istotności, na konieczność podania takich informacji, których udostępnienie jest niezbędne dla zrozumienia wpływu jednostki na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem oraz informacje niezbędne do zrozumienia, w jaki sposób kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem wpływają na rozwój, wyniki i sytuację jednostki¹². Można uznać, że była to pewna zapowiedź wprowadzenia do porządku prawnego nowego określenia – podwójna istotność.

Podwójna istotność w źródłach prawa bilansowego pojawiła się wraz z Dyrektywą CSRD (2022), za sprawą konstatacji: „taką sytuację określa się mianem perspektywy podwójnej istotności, w ramach której zarówno ryzyko, na jakie narażona jest jednostka, jak i wywierany przez nią wpływ pełnią funkcję perspektywy istotności”¹³. W ten sposób wzmocniono istotność i zdecydowanie poszerzono jej pole analityczno-decyzyjne. Uczyniono to wobec obserwacji, iż „ocena adekwatności

⁸ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Dyrektywa 2013/34/UE).

⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD)).

¹⁰ Dyrektywa 2013/34/UE, art. 2, pkt 16.

¹¹ Dyrektywa 2013/34/UE, art. 19a. Artykuł dodany przez Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniającą dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dyrektywa 2014/95/UE (NFRD)).

¹² W tym momencie, także po raz pierwszy, pojawia się określenie „kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem”, które występuje po wielokroć i konsekwentnie w kolejnych dokumentach prawnych.

¹³ Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD). Zob. pkt 29 w uzasadnieniu podanym dla tego aktu.

sprawozdawczości przedsiębiorstw wykazała, że te dwie perspektywy często nie są dobrze rozumiane lub są nieprawidłowo stosowane. Dlatego też należy wyjaśnić, że jednostka powinna rozważyć każdą perspektywę istotności z osobna i ujawnić zarówno informacje istotne z punktu widzenia obydwu tych perspektyw, jak i informacje istotne z punktu widzenia tylko jednej z nich¹⁴.

Ideę analizy „podwójnej istotności” jako podstawy ujawniania informacji na temat kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem przedstawić można jak w tabeli 3.

Tabela 3. Idea analizy „podwójnej istotności”

Istotność jest – opartym na charakterze lub skali, lub obu tych podstawach – aspektem przydatności pozycji, do których odnosi się informacja, ocenianych w kontekście sprawozdawczości jednostki w zakresie zrównoważonego rozwoju.	
„Podwójna istotność”	
Płaszczyzna wpływów	Płaszczyzna ryzyk i szans
Płaszczyzna powiązanych z działalnością jednostki (rzeczywistych i potencjalnych w przyszłości) pozytywnych i negatywnych wpływów związanych ze zrównoważonym rozwojem.	Płaszczyzna ryzyk i szans finansowych jednostki związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym ryzyk i szans wynikających z zależności od zasobów naturalnych, ludzkich i społecznych.
określają perspektywę „podwójnej istotności”, która determinuje:	
Przydatność informacji na temat zrównoważonego rozwoju - Informacje na temat zrównoważonego rozwoju mogą wpływać na decyzje użytkowników, jeśli mają wartość prognostyczną, potwierdzającą lub obie. - Informacja ma wartość prognostyczną, jeśli można wykorzystać ją jako wkład w procesy wykorzystywane przez użytkowników w celu przewidywania przyszłych wyników. - Informacje na temat zrównoważonego rozwoju nie muszą być przewidywaniem ani prognozą, aby miały wartość prognostyczną, a raczej mają wartość prognostyczną, jeśli są wykorzystywane przez użytkowników do tworzenia własnych prognoz. - Informacje mają wartość potwierdzającą, jeśli zapewniają informację zwrotną na temat poprzednich ocen (potwierdzają je lub zmieniają). - Aby informacja była użyteczna, musi nie tylko reprezentować odpowiednie zjawiska, ale także wiernie odzwierciedlać istotę zjawisk, które ma reprezentować.	
Wierne odzwierciedlenie - Wierne odzwierciedlenie wymaga, aby informacja była: kompletna, neutralna oraz dokładna. Kompletne (pełne przedstawienie wpływu, ryzyka lub szansy) obejmuje wszystkie istotne informacje niezbędne użytkownikom do zrozumienia tego wpływu, tego ryzyka lub tej szansy. Obejmuje to sposób, w jaki jednostka dostosowała swoją strategię, swoje zarządzanie ryzykiem i swój ład korporacyjny w odpowiedzi na ten wpływ, to ryzyko lub tę szansę, a także mierniki służące ustalaniu celów i mierzeniu wyników. Neutralne przedstawienie jest pozbawione stronniczości przy doborze lub ujawnianiu informacji. Informacja jest neutralna, jeśli nie jest stronnicza, ukierunkowana, uwydatniana, pomniejszana lub w inny sposób zmanipulowana, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że użytkownicy odbiorą tę informację pozytywnie lub negatywnie. Jest ona wyważona, tak aby obejmowała aspekty korzystne/pozytywne i niekorzystne/negatywne. Zarówno negatywne, jak i pozytywne istotne wpływy z perspektywy istotności wpływu, a także istotne ryzyka i szanse z perspektywy istotności finansowej traktuje się z równą uwagą.	

¹⁴ Dyrektywa 2022/2464/UE (CSRD). Zob. pkt 29 w uzasadnieniu podanym dla tego aktu.

cd. tabeli 3

- Neutralność poparta jest zachowaniem ostrożności, która polega na kierowaniu się rozważą przy dokonywaniu ocen w warunkach niepewności. Informacji nie bilansuje się ani nie kompensuje, aby uzyskać neutralność. Zachowanie ostrożności oznacza, że szanse nie są zawyżane, a ryzyka nie są zaniżane. Podobnie, zachowanie ostrożności nie pozwala na zaniżanie szans lub zawyżanie ryzyk. Jednostka może przedstawiać informacje netto jako uzupełnienie wartości brutto, o ile taka prezentacja nie przesłania istotnych informacji i zawiera zrozumiałe wyjaśnienie skutków bilansowania i jego przyczyn.
- **Dokładne** informacje oznaczają, że jednostka wdrożyła odpowiednie procesy i kontrole wewnętrzne w celu uniknięcia istotnych błędów lub istotnych zniekształceń. W związku z tym szacunki przedstawia się, wyraźnie podkreślając ich możliwe ograniczenia i związaną z nimi niepewność. Zakres potrzebnej i możliwej do osiągnięcia precyzji oraz czynniki, które sprawiają, że informacje są dokładne, zależą od charakteru informacji i rodzaju spraw, których dotyczą.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: ESRS 1 – Wymogi ogólne (Rozporządzenie 2023/2772).

Wiąże się z nią – pierwszoplanowo – profesjonalna na każdej płaszczyźnie, należyta staranność w selekcji zagadnień, które powinny być ujawnione w sprawozdaniu ze zrównoważonego rozwoju, a w następstwie tego – należyta staranność w wyborze sposobu ich prezentacji, z zastosowaniem słów (opisów) mierników (i towarzyszących im komentarzy).

W obu tych krokach kryją się czynniki, które mogą mieć ogromne znaczenie dla jakości ujawnień na temat kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Jednakże to jakość profesjonalnego osądu dokonywanego na etapie oceny istotności zagadnień, identyfikowanych w obu płaszczyznach podwójnej istotności, leży u podstaw cech jakościowych informacji sprawozdawczej, a przede wszystkim ich przydatności i wiernego odzwierciedlenia¹⁵.

Chociaż pełna gama tych cech obejmuje jeszcze porównywalność, sprawdzalność i zrozumiałość, to przydatność i wiernie odzwierciedlenie są tu kluczowymi cechami jakościowymi. One bowiem przesądzą o użyciu danej informacji w decyzjach podejmowanych przez interesariuszy jednostki, podczas gdy pozostałe – chociaż także bardzo ważne – odnoszą się raczej do sposobu i zasad ich formalnej prezentacji.

W tym miejscu warto dodać, że uznanie danej kwestii związanej ze zrównoważonym rozwojem za istotną wymaga kolejnej oceny istotności. Tym razem istotności informacji, które powinny być zastosowane w opisie ujawnienia odnoszącego się do tejże kwestii. Istotność w tym miejscu wynika ze znaczenia danej informacji dla charakterystyki *status quo* danej kwestii lub dla zaspokojenia potrzeb informacyjnych użytkowników sprawozdawczości finansowej i ze zrównoważonego rozwoju¹⁶.

¹⁵ Kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, które należy uwzględnić w ocenie istotności wynikają z tematycznych standardów (ESG), które wspomagają analityków „podwójnej istotności”, przedstawiając (w swoich zakresach) wykazy takich kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, które powinny być przedmiotem oceny jako istotne albo nieistotne dla ujawniania w sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju.

¹⁶ Por. Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Cel, pkt 31.

3. Dualność jakości „istotności” – płaszczyzna wpływu

W płaszczyźnie wpływów, wyróżnionej w analizie podwójnej istotności, istotność kwestii związanej ze zrównoważonym rozwojem uznana zostanie jako przesłanka stosownego ujawnienia, o ile kwestia ta odnosi się (w perspektywie krótko-, średnio- lub długoterminowej) do istotnych rzeczywistych lub potencjalnych, pozytywnych lub negatywnych wpływów jednostki (jej operacji, łańcucha wartości, produktów i relacji biznesowych) na ludzi lub środowisko (tj. ochronę środowiska, politykę społeczną i ład korporacyjny).

Wybór zagadnień w tej płaszczyźnie wymaga należytej staranności, w szczególności gdy analiza wskazuje na wpływy o negatywnym oddziaływaniu i konieczne wówczas jest ujawnianie dotkliwości takiego wpływu (skali, zakresu oddziaływania, nieodwracalności) i jego prawdopodobieństwa. Te cechy wpływu mogą sprawić, że będzie on poważny, istotny i wymagający zaraportowania¹⁷ (ocena istotności pozytywnych wpływów koncentruje się na skali, zakresie i ewentualnym prawdopodobieństwie).

Dla procesu oceny istotności szczególnie w tej płaszczyźnie duże znaczenie ma współpraca¹⁸ z zainteresowanymi stronami¹⁹, dzięki czemu jednostka pozyskać może informacje ważne dla profesjonalnej, należytej starannej oceny istotności kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

¹⁷ „W przypadku potencjalnego negatywnego wpływu na prawa człowieka dotkliwość wpływu ma pierwszeństwo przed jego prawdopodobieństwem”. Ilustracja negatywnego wpływu: „(...) jeżeli jednostka wykorzystuje w swoich produktach kobalt, który jest wydobywany z wykorzystaniem pracy dzieci, negatywny wpływ (tj. praca dzieci) jest związany z produktami jednostki poprzez poziomy *relacji biznesowych* w jej łańcuchu wartości na wyższym szczeblu. Relacje te obejmują hutę i przedsiębiorstwo handlujące minerałami oraz przedsiębiorstwo górnicze wykorzystujące pracę dzieci (...)”. Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Dodatek A, pkt AR 8 i 12.

¹⁸ Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Dodatek A, pkt AR 8.

¹⁹ Zainteresowane strony to: osoby lub grupy, na których interesy wpływają lub mogą wpływać – pozytywnie lub negatywnie – działania jednostki oraz jej bezpośrednie i pośrednie *relacje biznesowe* w całym jej łańcuchu wartości; oraz pierwotni użytkownicy sprawozdawczości finansowej do celów ogólnych (istniejący i potencjalni inwestorzy, kredytodawcy i inni wierzyciele, w tym podmioty zarządzające aktywami, instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń), a także inni użytkownicy oświadczeń dotyczących zrównoważonego rozwoju, w tym partnerzy biznesowi jednostki, związki zawodowe i partnerzy społeczni, społeczeństwo obywatelskie i organizacje pozarządowe, rządy, analitycy i naukowcy, pracownicy i inne osoby świadczące pracę, dostawcy, konsumenci, klienci, użytkownicy końcowi, społeczności lokalne oraz osoby podatne na zagrożenia i organy publiczne, w tym organy regulacyjne, organy nadzoru i banki centralne. Szczególną (cichą) zainteresowaną stroną jest przyroda. Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Cel, pkt 22, Dodatek A, pkt AR 11.

4. Dualność jakości „istotności” – płaszczyzna ryzyka i szans

Płaszczyznę ryzyka i szans, wyróżnioną w analizie podwójnej istotności, określać można także mianem płaszczyzny istotności finansowej kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Można ją bowiem postrzegać jako rozszerzenie zakresu istotności stosowanego w procesie ustalania, które informacje należy uwzględniać w sprawozdaniach finansowych jednostki, aby zaspokoić te oczekiwania informacyjne interesariuszy sprawozdań finansowych, które wynikają z decyzji dotyczących zapewnienia podmiotowi zasobów niezbędnych do jego działalności. W kontekście sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju istotnymi są tu więc informacje, których pominięcie, zniekształcenie lub ukrycie wpłynęłoby na decyzje podejmowane przez tych użytkowników²⁰.

W analizie istotności prowadzonej w odniesieniu do płaszczyzny ryzyka i szans pierwszoplanowe jest decydowanie o tym, które z kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem identyfikowane na tej płaszczyźnie będą raportowane, ujawniane. Kryterium jest tu stwierdzenie, że dana kwestia już wywołała lub – w świetle racjonalnych oczekiwań – wywoła (w krótko-, średnio- lub długoterminowej perspektywie czasowej, istotne co do skali i prawdopodobieństwa) skutki (ryzyka lub szanse związane z relacjami biznesowym, zasobami naturalnymi czy też społecznymi), które mają znaczenie dla rozwoju jednostki, jej sytuacji finansowej, wyników, przepływów pieniężnych, dostępu do finansowania lub kosztu kapitału²¹.

Na tej płaszczyźnie również należy dochować należytej staranności analitycznej. Podobnie jak w poprzedniej, wystąpić mogą bowiem skutki o negatywnym charakterze, nawet jeśli u ich podstaw jest jakaś szansa²². W takich przypadkach jednostka powinna przemyśleć (aby następnie ujawnić) zastosowane sposoby przeciwdziałania istotnym negatywnym wpływom lub istotnym ryzykom i powinna to czynić z odpowiednim uszczegółowieniem (podaniem kraju lub lokalizacji danej kwestii lub znaczących składników aktywów, których skutek dotyczy).

W analizie istotności skutków finansowych ryzyk i szans wynikających z kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem użyteczne jest korzystanie ze scenariuszy i prognoz, których wystąpienie uznaje się za możliwe, z wiedzy o: potencjalnych

²⁰ Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Cel, pkt 48.

²¹ Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Cel, pkt 49, 50.

²² Na przykład „(...) plan działania *producenta* części samochodowych ukierunkowany na dostawy pojazdów elektrycznych może prowadzić do powstania aktywów osieroconych w odniesieniu do produkcji części przeznaczonych na dostawy do pojazdów konwencjonalnych (...)”. Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Cel, pkt 52.

sytuacjach, które mogą wpłynąć na potencjał generowania przepływów pieniężnych, kapitale (naturalnym, organizacyjnym, ludzkim, społecznym i relacyjnym), który jest nierozpoznawalny w sprawozdawczości finansowej, a który ma znaczenie dla wyników finansowych jednostki²³.

5. Dualność jakości „istotności” – organizacja analizy „podwójnej istotności”

Ocena przeprowadzana w czasie analizy podwójnej istotności ma charakter w gruncie rzeczy samooceny jednostki w zakresie warunków, sposobu funkcjonowania i dokonań. Ponieważ jej ustalenia determinują zakres zagadnieniowy sprawozdania związanego ze zrównoważonym rozwojem, jakość, a więc rzetelność, szczegółowość badania różnych czynników jest tu kluczowa.

Zaprojektowanie, a następnie przeprowadzenie procedury oceniającej istotność jakiejś kwestii związanej ze zrównoważonym rozwojem nie jest proste²⁴. Wymaga sprawności w poruszaniu się w tekstach wszystkich dwunastu standardów sprawozdawczości (ESRS). Wytyczne ważne dla tego procesu rozrzucone są po różnych częściach dyrektyw związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz przekrojowych i tematycznych standardów ESRS. Ogólne wskazówki zawiera jedynie ESRS 1 – Wymogi ogólne. Pomocna może być tu więc specyfikacja obowiązkowych ujawnień na temat organizacji i przebiegu procedury analizy podwójnej istotności (tabela 4). Ten obowiązek sprawozdawczy jednocześnie dobitnie podkreśla fundamentalne znaczenie analizy podwójnej istotności. Leży ona bowiem u podstaw ustalenia:

- zakresu sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju i przedstawienia listy wszystkich ustalonych w wyniku tej analizy istotnych wpływów, ryzyk i szans wraz z ich szczegółowym opisem,
- listy standardów i wymagań ujawnieniowych, które zostały uznane za istotne w wyniku tejże procedury analitycznej.

²³ Rozporządzenie 2023/2772, ESRS 1 – Wymogi ogólne, Dodatek A, AR 15.

²⁴ Żaden z przyjętych standardów sprawozdawczych nie narzuca sztywnego schematu przeprowadzenia tego procesu. Jednostki proces ten muszą więc dostosować do swoich specyficznych uwarunkowań i potrzeb. Oczywiście ta dowolność rzutować może na jego jakość. Zob. Rozporządzenie 2023/2772.

Tabela 4. Informacje ujawniane na temat przeprowadzenia procedury oceny „podwójnej istotności”

Zakres informacyjny ujawnienia	Uszczegółowienie
1. Opis metod i założeń stosowanych w procesie oceny	
2. Przegląd procesu identyfikacji, oceny, priorytetowego traktowania i monitorowania potencjalnych i rzeczywistych wpływów jednostki na ludzi i środowisko, opartych na procesie należytej staranności jednostki	Wyjaśnienie, czy i w jaki sposób: • skoncentrowano się na określonej działalności, relacjach biznesowych, obszarach geograficznych lub innych czynnikach powodujących podwyższone ryzyko wystąpienia niekorzystnych skutków, • uwzględniono wpływy, w które zaangażowana jest jednostka, • uwzględniono konsultacje z ekspertami zewnętrznymi oraz stronami (jednostkami), na które jednostka wywiera wpływ, • ustalono hierarchię negatywnych wpływów na podstawie ich względnej dotkliwości i prawdopodobieństwa oraz – w stosownych przypadkach – pozytywnych wpływów, • określono, które kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem są istotne do celów sprawozdawczości, w tym progi jakościowe lub ilościowe oraz inne kryteria ważne w tej płaszczyźnie oceny istotności.
3. Przegląd procesu stosowanego w celu zidentyfikowania, oceny, ustalenia hierarchii i monitorowania ryzyk i szans, które mają lub mogą mieć skutki finansowe	Wyjaśnienie, w jaki sposób jednostka: • uwzględniła powiązania swoich wpływów i zależności z ryzykami i szansami, które mogą wynikać z tych wpływów i zależności, • ocenia prawdopodobieństwo, skalę i charakter skutków związanych ze zidentyfikowanymi ryzykami i szansami, w tym progi jakościowe lub ilościowe oraz inne kryteria ważne w tej płaszczyźnie oceny istotności, • ustala hierarchię ryzyk związanych ze zrównoważonym rozwojem w stosunku do innych rodzajów ryzyka, w tym stosowane przez nią narzędzia oceny ryzyka.
4. Opis procesu decyzyjnego oraz powiązanych procedur kontroli wewnętrznej	
5. Zakres i sposób włączenia procesu identyfikacji i oceny wpływów i ryzyk oraz zarządzania nimi do ogólnego procesu zarządzania ryzykiem stosowanego przez jednostkę oraz wykorzystania go do oceny ogólnego profilu ryzyka jednostki i stosowanych przez nią procesów zarządzania ryzykiem	
6. Zakres i sposób włączenia procesu identyfikacji i oceny szans oraz zarządzania nimi do ogólnego procesu zarządzania stosowanego przez jednostkę, w stosownych przypadkach	
7. Parametry wejściowe wykorzystane przez jednostkę (na przykład źródła danych, zakres odnośnych operacji oraz szczegółowość zastosowanych założeń)	
8. Informacja, czy i w jaki sposób proces zmieniono w porównaniu z poprzednim okresem sprawozdawczym, datę ostatniej modyfikacji procesu oraz przyszłe daty przeglądu oceny istotności	

Źródło: opracowanie na podstawie: ESRS 1 – Wymogi ogólne; IRO – 1 Opis procesów służących do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans; Rozporządzenie 2023/2772.

W praktyce proces oceny „podwójnej istotności” jest złożony i jego organizacja obejmować może etapy przedstawione w tabeli 5. Praktycznie każde z wymienionych tu działań wymaga doskonałej znajomości specyfiki działalności jednostki, stosowanych procedur zapewniania należytej staranności w działaniach, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, uważności, kreatywności w organizowaniu

zespołowej pracy, zadbania o transparentne i merytoryczne komunikowanie oraz dochowania należytej staranności analityczno-dokumentacyjnej związanej z tą oceną, w tym z ustaleniem progów istotności (na obu płaszczyznach podwójnej istotności) i tworzeniem mapy istotności analizowanych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Tabela 5. Przykładowa organizacja procedury analizy „podwójnej istotności”

Etap w procedurze	Działania
Etap 1 Przegląd podstawowych informacji o przedsiębiorstwie i otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju	Zbieranie informacji dotyczących działań firmy i jej otoczenia biznesowego związanych z ESG oraz analiza bieżących praktyk zrównoważonego rozwoju i zrozumienie, w jaki sposób przedsiębiorstwo integruje kwestie ESG, w tym: • analiza otoczenia regulacyjnego i kontekstu makroekonomicznego, • dokładna analiza działalności firmy, jej produktów/usług, łańcucha wartości i powiązań biznesowych, • identyfikacja kluczowych interesariuszy (np. pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne, inwestorzy) i analiza ich wpływu na działalność firmy, • badanie trendów branżowych i najlepszych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i raportowania ESG, • zrozumienie zainteresowanych stron, czyli osób i podmiotów, które mogą być dotknięte działalnością firmy, • pozyskiwanie opinii, uwag i informacji od interesariuszy dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju i oddziaływania jednostki na obszary ich działań.
Etap 2 Identyfikacja listy potencjalnych istotnych kwestii zrównoważonego rozwoju oraz ich wpływu, ryzyk i szans z perspektywy europejskich standardów raportowania	• Ocena potencjalnych wpływów, ryzyk i szans związanych z każdą kwestią. • Tworzenie listy priorytetów sprawozdawczych w oparciu o znaczenie każdej kwestii.
Etap 3 Ocena istotności wpływu (oddziaływania)	• Analiza rzeczywistych lub potencjalnych skutków działań firmy na ludzi i środowisko z uwzględnieniem czynników tj. dotkliwość i prawdopodobieństwo w przypadku negatywnych oddziaływań oraz skali, zakresu i prawdopodobieństwa w przypadku oddziaływań pozytywnych. • Określenie stopnia istotności wpływu na różnych horyzontach czasowych.
Etap 4 Ocena istotności finansowej (ryzyka i możliwości)	• Analiza, z uwzględnieniem czynników prawdopodobieństwa wystąpienia i potencjalnej skali skutków finansowych dla jednostki, ryzyka lub szans wynikających z kwestii zrównoważonego rozwoju. • Ocena wpływu na rozwój, pozycję finansową, wyniki finansowe, przepływy pieniężne, dostęp do finansowania lub koszty kapitału.

cd. tabeli 5

Etap w procedurze	Działania
Etap 5 Matryca podwójnej istotności (oddziaływania, ryzyka i możliwości)	• Połączenie istotności wpływu i finansowej w jedną matrycę podwójnej istotności i zastosowanie obiektywnych kryteriów i prognozy istotności. • Identyfikacja obszarów, które są istotne z obu perspektyw, co pomaga w skupieniu uwagi na kluczowych kwestiach (stworzenie listy istotnych kwestii zrównoważonego rozwoju wraz z uzasadnieniem wyboru tych kwestii).
Etap 6 Samocena jakości i staranności oraz wykonanie opisu przeprowadzonej procedury	• Przegląd procesu oceny ESG pod kątem jakości i dokładności zebranych danych. • Ocena skuteczności działań firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz identyfikacja obszarów do ewentualnej poprawy. • Opis procesu oceny „podwójnej istotności”.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: *Jak przeprowadzić analizę podwójnej istotności pod raportowanie ESG zgodne z Dyrektywą CSRD?*, <https://www.envirly.pl/blog-post/jak-przeprowadzic-analize-podwojnej-istotnosci-pod-raportowanie-esg-zgodne-z-dyrektywa-csrd> (dostęp: 12.01.2025) oraz *Podwójna istotność w ESG według ESRS – praktyczny przewodnik*, <https://sqda.pl/podwojna-istotnosc-w-esg-wedlug-esrs-praktyczny-przewodnik/> (dostęp: 12.01.2025).

Mając na uwadze sformalizowany charakter standardów ESRS i skoncentrowanie na różnych aspektach istotności, warto zwrócić uwagę na to, iż przeprowadzenie analizy podwójnej istotności wymaga nowych umiejętności i będzie dużym wyzwaniem dla jednostek objętych obowiązkiem sprawozdawczym w zakresie zrównoważonego rozwoju; nawet dla tych jednostek, które w zakresie raportowania niefinansowego mają już pewne doświadczenia z lat wcześniejszych.

Uwypuklając w tym miejscu – jako podstawową – rolę jakości analiz związanych z podwójną istotnością warto zauważyć, że jeśli zawiedzie jakość analizy kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem identyfikowanych kolejno na obu płaszczyznach analitycznych podwójnej istotności, co może stać się na skutek na przykład celowego pominięcia (zaniechania) jakichś kwestii lub słabego ich rozpoznania albo zmanipulowania lub ich niestarannej analizy, to interesariusz pozbawiony będzie informacji potencjalnie dla niego istotnej, a więc użytecznej. W takiej sytuacji, nawet gdyby niepominięte lub niezmanipulowane obszary zagadnień z gamy kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem prezentowane były w najwyższym jakościowym standardzie ich opisu, sprawozdanie jako całość nie odzwierciedlałoby PRAWDY EKONOMICZNEJ w sposób wierny (tj. kompletny, neutralny i dokładny). Wobec powyższego, dla dochowania należytej staranności w odniesieniu do podwójnej istotności kluczowe jest dochowanie tejże staranności na każdej płaszczyźnie analitycznej.

6. Dualność jakości „należytej staranności”

W kontekście sprawozdawczości związanej ze zrównoważonym rozwojem należyta staranność występuje w dwóch odniesieniach, jednakowo ważnych dla jakości tej sprawozdawczości. Identyfikowanie tych odniesień – w toku studiowania bardzo obszernych dokumentów prawnych związanych ze zrównoważonym rozwojem – należytej staranności wymaga uważności. Nie jest jednak trudne, jeśli rozumie się, że należyta staranność ma dwa oblicza. Jedno odnosi się do prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zrównoważony (nazwijmy ją tu należytą starannością biznesową) i jednocześnie należyta staranność jest oczekiwana w pracach sprawozdawczych z tym biznesem związanych (nazwijmy ją tu należytą starannością sprawozdawczą).

Jeżeli któraś z tych należytych staranności zawodzi, zawodzi całe sprawozdanie ze zrównoważonego rozwoju. Ich oddziaływanie można przedstawić jak w tabeli 6.

Tabela 6. Należyta staranność biznesowa i należyta staranność sprawozdawcza

Należyta staranność to cecha działania, które w odniesieniu do danej kwestii wykonane zostało w możliwie najlepszy sposób.
Biznesowa • Wiąże się z identyfikowaniem rzeczywistych i potencjalnych (w szczególności negatywnych) skutków prowadzenia działalności i utrzymywania relacji biznesowych, w zakresie których jednostka ponosi odpowiedzialność, z ich zapobieganiem i łagodzeniem. • Wymaga permanentnego czuwania, monitorowania łańcucha wartości, w tym jej własnych operacji, produktów i usług, stosunków gospodarczych i łańcuchów dostaw, systemu zarządzania ryzykiem i zagrożeniami związanymi z wieloma aspektami funkcjonowania jednostki, takimi jak: ład korporacyjny, strategia i model biznesowy, współpraca z zainteresowanymi stronami, identyfikowanie i ocenie negatywnych wpływów na ludzi i środowisko, podejmowanie działań w celu zapobiegania tymże negatywnym wpływom oraz monitorowanie skuteczności tych starań. • Szczególne znaczenie dla dochowania tej staranności ma ustalenie priorytetów płaszczyzn i czynników ryzyka stwarzanego dla zainteresowanych stron oraz – wynikających z podejmowania decyzji i działań o charakterze strategicznym i operacyjnym oraz zmian modelu biznesowego – zagrożeń takim ryzykiem.
„Jakość” należytej staranności biznesowej determinuje przede wszystkim obraz jakości funkcjonowania jednostki w kanonach zrównoważonego rozwoju. Informacje o tym funkcjonowaniu – przed ich sprawozdawczym ujawnieniem – poddawane są analizie „podwójnej istotności”, której „jakość” determinuje „należyta staranność sprawozdawcza”.
Sprawozdawcza • Wiąże się z możliwie najlepszą oceną istotności kwestii zrównoważonego rozwoju i ustaleniem tych, które będą przedmiotem ujawnień sprawozdawczych (należyta staranność w ocenie „podwójnej istotności”). • Odnosi się – w następstwie powyższego – do dalszej oceny: istotności informacji, które powinny raportowaną kwestię scharakteryzować zgodnie z jej prawdziwym obrazem (należyta staranność w opisie status quo kwestii zrównoważonego rozwoju).

cd. tabeli 6

• Oznacza dbałość o wypełnienie wszystkich klasyfikacyjno-formalnych wymagań informacyjnych określonych w standardach ESRS (należyta staranność w uszczegóławianiu ujawnień). • Odnosi się do profesjonalizmu (jakości) zewnętrznej atestacji sprawozdania (należyta staranność w atestacji).
Jakość sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Dla rozpoznawania obszarów wymagających należytej staranności biznesowej i sposobów jej dochowania cenne są wskazówki przedstawione w niedawnej dyrektywie w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju²⁵, która weszła w życie – po około czteroletnim procesie wypracowywania – w dniu 25 lipca 2024 r. Od tej daty państwa członkowskie mają dwa lata na transpozycję przepisów do porządku krajowego. To wskazuje na fakt, że dla praktyki gospodarczej należyta staranność biznesowa w kontekście zrównoważonego rozwoju jest prawdziwym, bo nowym imperatywem²⁶.

W odniesieniu do należytej staranności sprawozdawczej właściwe są dyrektywy i standardy bezpośrednio związane z rachunkowością, w tym ze sprawozdawczością ze zrównoważonego rozwoju. Trudno jednak znaleźć w nich jasne dookreślenie, jak należy rozumieć należytą staranność w procesie sprawozdawczym. Jednak wyraźnie wskazują one²⁷ na potrzebę raportowania sposobu realizowania należytej staranności biznesowej w obszarach objętych sprawozdawczością (zob. tabela 2). Chociaż nie odnoszą się wprost do obowiązku dochowania należytej staranności sprawozdawczej, to podając, iż standardy sprawozdawczości w zakresie

²⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859 (Dyrektywa 2024/1760). Dyrektywa przewiduje, iż dochowanie należytej staranności powinno obejmować sześć kroków: 1) włączenie zasad należytej staranności do polityki i systemów zarządzania; 2) identyfikację i ocenę niekorzystnych skutków dla praw człowieka i środowiska; 3) zapobieganie rzeczywistym i potencjalnym niekorzystnym skutkom dla praw człowieka i środowiska oraz zatrzymanie lub zminimalizowanie tych skutków; 4) monitorowanie i ocenianie skuteczności środków; 5) komunikowanie i 6) zapewnianie środków zaradczych. To ważny akt. Porządkuje bowiem kwestię biznesowej należytej staranności, do której w różny sposób odnosiło się wiele przepisów rozproszonych po różnych dokumentach prawnych, przede wszystkim ONZ i OECD.

²⁶ Przedsiębiorstwa będą miały obowiązek m.in. uwzględniania należytej staranności w polityce przedsiębiorstw i zarządzaniu ryzykiem, identyfikacji i oceny rzeczywistych i potencjalnych negatywnych skutków oraz ich hierarchizowania, zapobiegania potencjalnym negatywnym skutkom, usuwania rzeczywistych negatywnych skutków oraz podejmowania środków zaradczych, konstruktywnej współpracy z interesariuszami, wdrożenia procedur skargowych umożliwiających złożenie skarg w przypadku uzasadnionych obaw dotyczących rzeczywistych lub potencjalnych negatywnych skutków w działalności przedsiębiorstw, monitorowania skuteczności i adekwatności podejmowanych działań w zakresie należytej staranności, publikowania na stronie internetowej przedsiębiorstwa sprawozdania rocznego w odniesieniu do kwestii objętych dyrektywą, przyjęcia i wdrożenia planu transformacji na rzecz łagodzenia zmian klimatycznych. Jego niedochowanie – dla jednostek wskazanych w przepisach – wiązać się będzie z sankcjami pieniężnymi. Zob. Dyrektywa 2024/1760.

²⁷ Dyrektywa 2013/34 (UE), Rozdział 6a, art. 29b pkt 2.

zrównoważonego rozwoju opracowane przez EFRAG z zachowaniem należytej procedury, „(...) zapewnią jakość zgłaszanych informacji, ponieważ wymagają, aby informacje te były zrozumiałe, istotne, weryfikowalne, porównywalne i wiernie przedstawione”²⁸. Wskazują tym samym na takie atrybuty sprawozdawczości, które powinny być zapewnione dzięki należytej staranności sprawozdawczej, w której można identyfikować potrzebę takich szczegółowych należytych staranności, jak w: ocenie podwójnej istotności, opisie *status quo* kwestii zrównoważonego rozwoju, uszczegóławianiu ujawnień oraz atestacji. Wszystkie one łącznie determinują jakość sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju.

We wszystkich (dwóch przekrojowych i dwunastu tematycznych) standardach ESRS jest 61 odniesień do należytej staranności. Generalnie wskazują one na sprawy (kwestie) zrównoważonego rozwoju, w prowadzeniu których oczekiwana jest należyta staranność biznesowa. Jeśli zaś chodzi o należytą staranność sprawozdawczą, to obowiązek jej dotrzymania wynika z potrzeby przeprowadzenia analizy „podwójnej istotności” oraz z zaspokojenia szeregu przekrojowych i tematycznych wymagań dotyczących ujawniania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ani przekrojowe, ani tematyczne standardy ESRS nie zawierają wyraźnego dookreślenia, jak rozumieć należytą staranność sprawozdawczą, ponieważ wszystkie razem utożsamiają ramy tej staranności.

Podsumowanie

Mając na uwadze znaczenie, dla prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zapewniający jej zrównoważony rozwój, jakości różnych analiz i staranności z nimi związanej, przedstawiony tekst uwypukla fundamentalną rolę dwóch kwestii: analizy „podwójnej istotności” i „należytej staranności”.

Dyrektywy dookreślają rozumienie terminu „zrównoważony rozwój” poprzez przedstawianie szerokiego, różnorodnego i wieloaspektowego zakresu kwestii związanych z funkcjonowaniem gospodarczym jednostek, które – z różnych globalnych zmian i powodów – powinny być na takim rozwoju skoncentrowane. Czynią

²⁸ Przyjęte w Rozporządzeniu 2023/2772 standardy raportowania związane ze zrównoważonym rozwojem opracowane zostały przez EFRAG – stosownie do zaleceń wprowadzonych do Dyrektywy 2013/34 (UE) przez Dyrektywę 2022/2464 (CSRD), Rozdział 6a – z należytych „uwzględnieniem w jak największym stopniu głównych standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju stosowanych na całym świecie” oraz „z uwzględnieniem prawidłowej, należytej procedury, nadzoru publicznego i przejrzystości oraz z wykorzystaniem wiedzy eksperckiej zrównoważonej reprezentacji odpowiednich zainteresowanych stron, w tym jednostek, inwestorów, organizacji społeczeństwa obywatelskiego i związków zawodowych, oraz powinny im towarzyszyć oceny kosztów i korzyści”.

to w przekonaniu, iż zadbanie o prowadzenie tych kwestii z należytą starannością dobrze temu rozwojowi się przysłuży. Tworzą w związku z tym dwa kanony norm prawnych, które tę należytą staranność powinny stymulować. Jeden dotyczy należytej staranności biznesowej (Dyrektywa 2024/1760), drugi należytej staranności sprawozdawczej (Rozporządzenie 2023/2772).

Na gruncie należytej staranności sprawozdawczej leży analiza podwójnej istotności. Jest ona kluczowa. Ponieważ nie wszystkie „dyrektywne” kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem muszą w danej jednostce być tak samo istotne, służy ona identyfikowaniu tych najważniejszych i ważnych oraz tworzeniu ich „rankingu”.

Podwójna istotność jest dużym wyzwaniem kompetencyjnym i organizacyjnym. Wymaga odpowiedniej techniczno-merytorycznej organizacji systemu informacyjnego w jednostce, doskonałej współpracy z zainteresowanymi stronami oraz wewnętrznymi zespołami zaangażowanymi w przygotowywanie sprawozdawczości ze zrównoważonego rozwoju.

Dwie płaszczyzny, na których będzie analizowana odrębnie „istotność” kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, prowadzą do obawy, iż rzeczywistość jakości tej dwoistej analizy może wystąpić w różnej konfiguracji: na pierwszej z płaszczyzn może być gorsza, a na drugiej lepsza (lub odwrotnie), na obu może być niska lub na obu satysfakcjonująca (dobra lub bardzo dobra).

Zachowując się sceptycznie, można mieć obawę co do tego, czy sprawozdawcza obligatoryjność prezentacji sposobu przeprowadzenia analizy podwójnej istotności jest rzeczywiście skutecznym narzędziem w dbaniu o przeprowadzenie tej procedury z należytą starannością. Można mieć też wątpliwość, czy jakiegokolwiek inne obowiązki i ramy odnoszące się do tej analizy są w stanie być tu pomocne w „wymuszaniu” należytej staranności, jeżeli zawiedzie etyka w biznesie (i wynikająca z niej należyta staranność biznesowa) i uczciwość w prezentowaniu stosownej informacji (i wynikająca z niej należyta staranność sprawozdawcza). Pomimo powyższych niepewności, można ufać, że:

- wskazywanie na kwestie, które powinny być objęte działaniami wykonywanymi z należytą starannością (biznesową),
- standaryzowanie ujawnienia, które z należytą starannością (sprawozdawczą) powinno odzwierciedlać faktyczny przebieg analizy podwójnej istotności,
- wynikająca – z pojemności informacyjnej standardów sprawozdawczości związanych ze zrównoważonym rozwojem – gama wymagań co do opisu *status quo* ujawnianych kwestii oraz
- dbałość atestacyjna tych sprawozdań

skutecznie wzmocnią świadomość zarządczą i decyzyjną wielu jednostek i ich interesariuszy.

Określenie „dualność” zastosowane w tym tekście wynika z:

- 1) podwójnej istotności i – w związku z tym – z dualizmu jakości wyników analizy na każdej z dwóch płaszczyzn oraz
 - 2) dwojakiego rozumienia należytej staranności i – w związku z tym – z dualizmu jakości jej dochowywania w każdym z dwóch aspektów
- i służy uwypukleniu wzajemnych oddziaływań tychże jakości i ich znaczenia dla przydatności sprawozdawczości związanej ze zrównoważonym rozwojem.

Bibliografia

- Dyrektywa 2013/34/UE w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek (Dyrektywa 2013/34/UE).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Dyrektywa 2014/95/UE, NFRD).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (Rozporządzenie 2019/2088).
- Dyrektywa 2022/2464 w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa 2022/2464/UE, CSRD).
- Rozporządzenie delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (Rozporządzenie 2023/2772).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859 (Dyrektywa 2024/1760).

Joanna Karwowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-7328-193X>

Generacyjne zróżnicowanie konsumentów a postawy wobec ochrony środowiska

Wprowadzenie

Postawy nabywcy wobec produktów zgodnych z zasadami ochrony środowiska warunkowane są czynnikami o różnym charakterze, w tym demograficzno-społecznymi, z których szczególnie interesująca wydaje się kwestia wieku nabywcy. W powszechnym odbiorze młodszy konsumenci chętniej akceptują innowacyjne idee i częściej niż osoby starsze nabywają produkty o walorach środowiskowych, względnie kwestia konsumpcji ekologicznej pozostaje niezależna od wieku. Coraz częściej w badaniach pojawiają się jednak sygnały, iż w istocie bardziej skłonni do konsumpcji zgodnej z zasadami ochrony środowiska są seniorzy.

Wyniki potwierdzające tę tezę uzyskali specjalizujący się w obszarze zarządzania produktem badacze ze Szkoły Głównej Handlowej¹, zaś w obszarze psychologii nabywcy – reprezentująca Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego Dominika Maison². Według wspomnianej autorki osoby powyżej 55. roku życia częściej niż najmłodsze grupy oczekują od przedsiębiorstw zaangażowania w działania proekologiczne. Badaczka zwraca uwagę, iż tzw. syndrom Grety Thunberg,

¹ J. Karwowska, A. Pawluk, *Efektywność poszczególnych modeli komunikacji marketingowej bazującej na opakowaniu zgodnym z zasadami ochrony środowiska*, projekt badawczy w ramach prac statutowych finansowanych z subwencji Ministerstwa Edukacji i Szkolnictwa Wyższego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa; J. Karwowska, *Generacyjne zróżnicowanie nabywców a postawy wobec kwestii ochrony środowiska. Przykład opakowania produktu*, w: *Wyzwania dla ekonomii, finansów i zarządzania w kontekście gospodarki, AI i ESG*, J. Wielgórska-Leszczynska, M. Matusewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024, s. 115–128.

² <https://panelariadna.pl/news/ile-jest-wart-csr-czyli-o-tym-jaki-jest-stosunek-polakow-do-odpowiedzialnosci-spoecznej-biznesu> (dostęp: 29.10.2024).

przekonanie o wyjątkowej aktywności młodych pokoleń na rzecz środowiska, w dużej mierze opiera się na stereotypach. Kolejne prace wskazują bowiem, że to właśnie osoby powyżej 55. roku życia stanowić mogą grupę najbardziej zaangażowaną w kwestie środowiskowe³.

Obserwowane w ostatnich latach zjawiska wynikają prawdopodobnie z faktu, iż ochrona środowiska w coraz mniejszym stopniu stanowi modę czy aktualny trend. Wraz ze zwiększeniem poziomu świadomości staje się społecznym czy moralnym imperatywem, a więc elementem kształtującym sposób postrzegania rzeczywistości przez starsze grupy wiekowe. Założyć można, iż ważną rolę odgrywają tu troska o przyszłość dzieci i wnuków czy poczucie obowiązku, a w przypadku modelu wielokrotnego użycia produktów – oszczędność.

Literatura dotycząca poszczególnych kohort jest wprawdzie bogata, wydaje się jednak, iż nie w pełni ujmuje aktualną sytuację. Ważne jest więc uchwycenie i opisanie zachodzących współcześnie zmian oraz głębsze zrozumienie ich istoty: zweryfikowanie w ujęciu ilościowym, czy istotnie konsumenci seniorzy kierują się kwestiami środowiskowymi w większym lub największym stopniu, i poznanie motywacji tej grupy nabywców.

Kolejne pokolenia są zazwyczaj definiowane poprzez lata urodzenia, ale także poprzez wspólny zestaw cech ukształtowanych w kluczowych okresach życia. Zbiór wydarzeń historycznych oraz związanych z nimi zjawisk stanowi fundament dla powstawania istotnych różnic między pokoleniami⁴. Pięć współistniejących obecnie generacji to:

- ciche pokolenie (*silent*), budowniczy, weterani – osoby urodzone w latach 1922–1945,
- pokolenie wyżu demograficznego (*boomers, baby boomers*) – osoby urodzone w latach 1946–1964,
- pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965–1977/1980,
- pokolenie Y (*millennials*) – osoby urodzone w latach 1977/80–1993/94,

³ *Ibidem*.

⁴ A. Turner, *Generation Z: Technology and Social Interest*, "The Journal of Individual Psychology" 2015, vol. 71(2), s. 103–113; D. Dwidienawati, S.B. Abdinagoro, D. Gandasari, D. Tjahjana, *Do Generation Y and Z Really Concern About Environmental Issues?*, "IOP Conference Series: Earth and Environmental Science" 2021, vol. 729, 012137. DOI: 10.1088/1755-1315/729/1/012137; T. Kouloupoulos, D. Keldsen, *The Six Forces Shaping The Future of Business: The Gen Z Effect*, Bibliomotion, New York 2014; N. Rani, A. Samuel, *A Study on Generational Differences in Work Values and Person-Organization Fit and Its Effect on Turnover Intention of Generation Y in India*, "Management Research Review" 2016, vol. 39(12), s. 1695–1719; S. Goto Gray, K.T. Raimi, R. Wilson, J. Árvai, *Will Millennials Save the World? The Effect of Age and Generational Differences on Environmental Concern*, "Journal of Environmental Management" 2019, vol. 242, s. 394–402.

- pokolenie Z – osoby urodzone w latach 1993/1995–2005/2015⁵,
- pokolenie Alfa – w przybliżeniu osoby urodzone po 2010 r.⁶.

Ciche Pokolenie powszechnie postrzegane jest jako skłaniające się ku postawom konformistycznym, jednak to z tej generacji wywodzili się liderzy ruchów obywatelskich oraz istotne postacie kultury alternatywnej i rocka lat 60., w istocie przyczyniła się więc ona do zmian społecznych zwyczajowo przypisywanych generacji *baby boomers*⁷.

Boomers to pokolenie powojennego wyżu demograficznego. Jego doświadczenia różnią się w zależności od kontekstu kulturowego i politycznego, ale wspólnym mianownikiem jest generacyjny bunt, manifestowany przez ruch hippisowski i kontrkulturę. Jest wprawdzie krytykowane za nadmierną eksploatację zasobów naturalnych, stało się jednak pionierami bliskiego związku z naturą w duchu *hippie*. Pokolenie to cechuje się stabilnością zachowań, poszanowaniem autorytetów, akceptacją reguł, troską o jakość życia oraz samodzielnością w podejmowaniu decyzji. Cechuje je również aktywność w sferze życia społecznego⁸.

Generacja Y cechuje się mniejszym poszanowaniem dla hierarchii oraz wysokim poczuciem własnej wartości. Jej przedstawiciele są otwarci na zmiany i często oceniają życiowe sytuacje z perspektywy własnych korzyści. Choć mogą szybko tracić zainteresowanie nowymi pomysłami, są jednocześnie chętni do angażowania się w działania na rzecz społeczności⁹.

Najmłodsze pokolenie Alfa wyróżnia się dużą świadomością nadchodzących wyzwań. W wielu rodzinach często to właśnie ono staje się inicjatorem działań na rzecz ochrony środowiska. Analizy pokazują, że w przypadku 80% rodziców to dzieci miały wpływ na ich ekologiczne wybory i decyzje dotyczące konsumpcji¹⁰.

Stosunek grup wiekowych do ochrony środowiska jest także kwestią analizowaną w wymiarze globalnym. Badania na rynkach unijnych wskazują, że największe

⁵ G. Aniszewska, *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 2–7; D. Dwidienawati, S.B. Abdinagoro, D. Gandasari, D. Tjahjana, *op.cit.*

⁶ D. Lavelle, *Move Over, Millennials and Gen Z – Here Comes Generation Alpha*, <https://www.theguardian.com/society/shortcuts/2019/jan/04/move-over-millennials-and-gen-z-here-comes-generation-alpha> (dostęp: 17.09.2024).

⁷ J.M. Twenge, *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and What They Mean for America's Future*, Atria Books, New York 2023.

⁸ J.M. Twenge, *op.cit.*; G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i baby boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 751, 2013, s. 135–145;

⁹ G. Rosa, *op.cit.*

¹⁰ D. Lavelle, *op.cit.*; C. Gramling, *2020 Babies May Suffer Up to Seven Times As Many Extreme Heat Waves As 1960 s Kids*, <https://www.sciencenews.org/article/children-climate-change-generation-burden-extreme-heat> (dostęp: 19.09.2024); McCrindle, *Generation Alpha and Environmental Consciousness*, <https://mccrindle.com.au/article/blog/generation-alpha-and-environmental-consciousness/> (dostęp: 17.09.2024).

obawy wyraża pokolenie *boomers*, które najczęściej oczekuje też od przedsiębiorstw działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Pokolenia Z i Y zwracają uwagę na środowiskowe deklaracje marek: w Wielkiej Brytanii ponad dwie trzecie generacji Z jest gotowe zapłacić więcej za produkty zgodne z zasadami ochrony środowiska. W Stanach Zjednoczonych rosną wydatki wszystkich pokoleń na zrównoważone marki, zwłaszcza X, które zwiększyło je w ostatnich latach o 24%¹¹.

1. Metoda badawcza

Badanie przeprowadzone zostało z użyciem metody e-panelu konsumenckiego, zrealizowano je na próbie 1 110 osób, odzwierciedlającej strukturę populacji w zakresie kluczowych cech demograficznych (tabela 1). Respondenci dobrani zostali kwotowo, co zapewniło reprezentatywność, a jednocześnie umożliwiło przeprowadzenie analiz w odniesieniu do grup wiekowych: *silent*, *boomers*, X, Y i Z, zgodnie z kryteriami powszechnie przyjętymi w literaturze przedmiotu (tabela 2). Należy odnotować fakt, iż w grupie *silent* znalazło się trzech respondentów – wyniki tej grupy zostały uwzględnione na wykresach w celu zachowania spójności metodycznej, nie została jednak przeprowadzona ich pogłębiona analiza.

Tabela 1. Metryczka badania

Ogółem				
1110				
Płeć				
Kobieta			Mężczyzna	
585 (52,7%)			525 (47,3%)	
Wiek				
18–24 lata	25–34 lata	35–44 lata	45–54 lata	55 lat lub więcej
91 (8,2%)	185 (16,7%)	225 (20,3%)	178 (16,0%)	431 (38,8%)

¹¹ Innovia Market Insights, *European Consumer Trends: Generational Look at Sustainability Values*, <https://www.innovamarketinsights.com/trends/european-consumer-trends/> (dostęp: 17.09.2024); Statista, *Share of Sustainable Shopping Behaviors Among UK Shoppers in 2022 and 2023*, <https://www.statista.com/statistics/1056522/sustainable-shopping-behavior-of-uk-shoppers/> (dostęp: 17.09.2024); World Economic Forum, *Gen Z Cares About Sustainability More Than Anyone Else – and Is Starting to Make Others Feel the Same*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/> (dostęp: 17.09.2024).

Miejscowość				
Wieś	Małe miasto (poniżej 20 tys. mieszkańców)	Średnie miasto (od 20 do 99 tys. mieszkańców)	Duże miasto (od 100 do 500 tys. mieszkańców)	Wielkie miasto (powyżej 500 tys. mieszkańców)
432 (38,9%)	146 (13,2%)	215 (19,4%)	181 (16,3%)	136 (12,3%)
Wykształcenie				
Podstawowe/ Zawodowe		Średnie	Wyższe	
137 (12,3%)		482 (43,4%)	491 (44,2%)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie zbioru danych dostarczonych przez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna.

Tabela 2. Metryczka badania w podziale na kohorty

Kohorta	Wiek	Liczba respondentów
<i>Silent</i>	79–80	3
<i>Baby boomers</i>	59–78	337
Pokolenie X	58–44	278
Pokolenie Y (<i>millennials</i>)	43–30	313
Pokolenie Z	18–29	170

Źródło: opracowanie własne na podstawie zbioru danych dostarczonych przez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna.

2. Wyniki badań

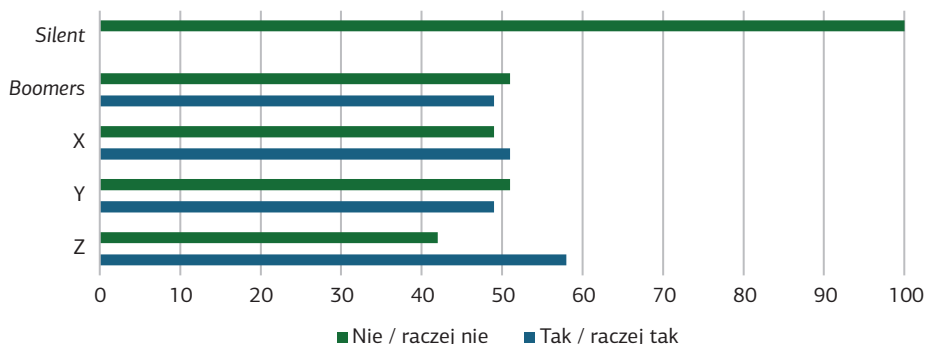
Zaproszonych do badania respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi na serię pytań zgodnie z opracowanym kwestionariuszem. Pierwsze z nich dotyczyło tego, czy nabywając produkty, biorą pod uwagę cały ich cykl życia i wszystkie wpływy na środowisko. Rysunek 1 przedstawia różnice w odpowiedziach pomiędzy pokoleniami: *silent*, *boomers*, X, Y oraz Z, w podziale na kategorie: *nie/raczej nie* oraz *tak/raczej tak*.

Wśród przedstawicieli generacji *boomers* rysuje się przewaga odpowiedzi negatywnych (niemal 60%), przy czym w tej grupie różnica pomiędzy odpowiedziami pozytywnymi i negatywnymi jest największa. W przypadku generacji Y w niewielkim stopniu dominują odpowiedzi negatywne, zaś generacje X i Z charakteryzują się większą równowagą pomiędzy kategoriami *nie/raczej nie* oraz *tak/raczej tak*. Co warto odnotowania, różnice pomiędzy poszczególnymi pokoleniami (szczególnie pomiędzy podobnymi parami *boomers* i Y oraz X i Z), choć zauważalne, nie są bardzo wyraźne.

Następnie zapytano nabywców, czy przy codziennych zakupach zwracają uwagę na to, jak dany produkt wpływa na środowisko naturalne. Rysunek 2

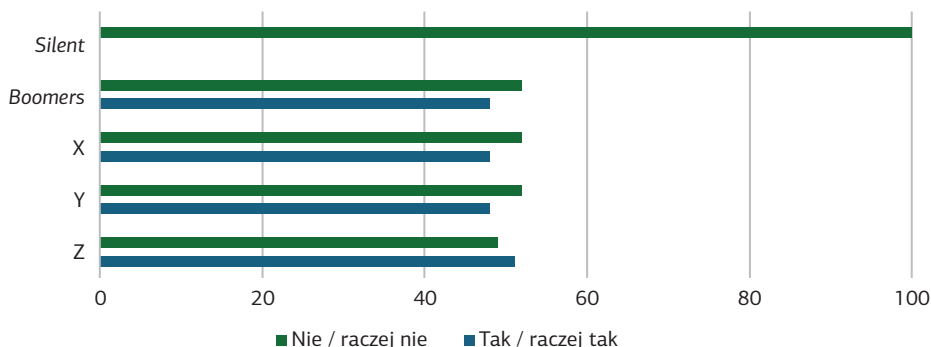
przedstawia procentowe odpowiedzi podzielone według generacji: *silent*, *boomers*, X, Y i Z. Odpowiedzi zostały sklasyfikowane w dwóch kategoriach: *nie/raczej nie* oraz *tak/raczej tak*.

Rysunek 1. Odpowiedź na pytanie: *Czy kupując produkty, zastanawia się Pani/Pan nad całym ich cyklem życia i wszystkimi wpływami na środowisko, na przykład skąd pochodzą materiały, co dzieje się z odpadami po zużyciu produktu, czy konieczny jest transport na duże odległości itd.? (w %)*



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

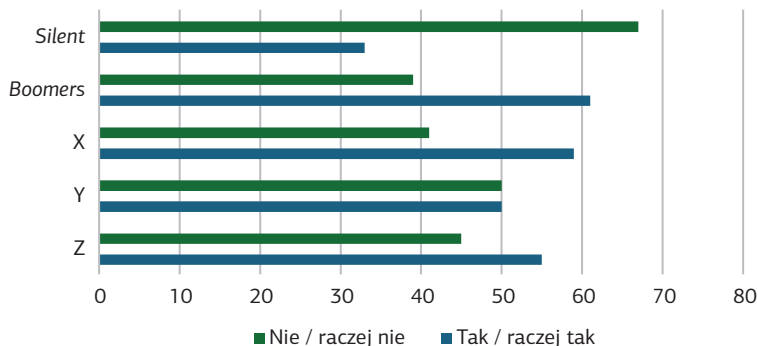
Rysunek 2. Odpowiedź na pytanie: *Czy przy codziennych zakupach zwraca Pani/Pan uwagę na to, jak dany produkt wpływa na środowisko naturalne? (w %)*



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy wynika, iż odpowiedzi negatywne nieznacznie przeważają nad pozytywnymi w generacjach *boomers* i Y. W przypadku pokolenia Z odnotowano najwyższy odsetek odpowiedzi pozytywnych (58%), a dysproporcja między kategoriami *tak/raczej tak* oraz *nie/raczej nie* jest w tej grupie największa. Generacje *boomers*, X i Y wykazują zbliżone proporcje odpowiedzi pozytywnych i negatywnych, co wskazuje na podobne wzorce postaw w tych grupach wiekowych.

Rysunek 3. Odpowiedź na pytanie: Czy przy dokonywaniu droższych zakupów (takich jak na przykład wakacje, sprzęt elektroniczny, samochód) zwraca Pani/Pan uwagę na to, jak dana oferta / dany produkt wpływa na środowisko naturalne? (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

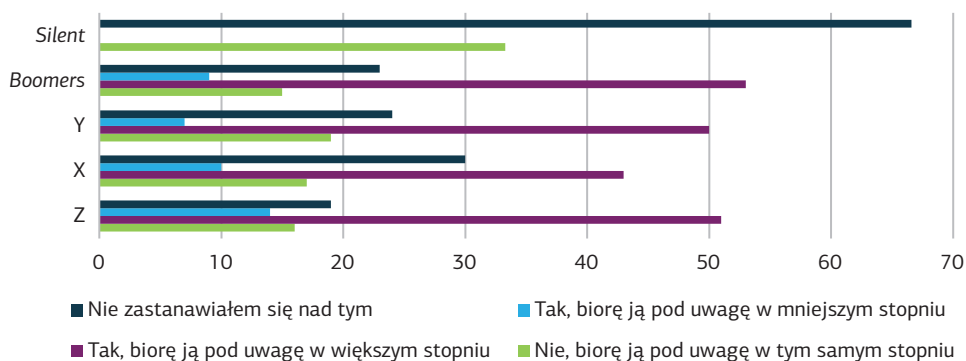
Podobnie jak w poprzednim pytaniu, rysunek 3 przedstawia procentowe odpowiedzi podzielone według generacji: *silent*, *boomers*, X, Y i Z. Tym razem pytanie dotyczyło decyzji zakupowych dotyczących droższych zakupów, takich jak wakacje, sprzęt elektroniczny czy samochód.

Proporcje odpowiedzi pozytywnych i negatywnych są w tym przypadku jeszcze bardziej wyrównane, a generacje *boomers*, X, Y i Z wykazują większe podobieństwo. Wyniki dotyczące produktów codziennego użytku i droższych zakupów są więc w dużej mierze zbieżne, jedyną wyraźną różnicę stanowi postawa pokolenia Z, w której zauważalnie mniej respondentów bierze pod uwagę aspekty ochrony środowiska podczas zakupu droższych dóbr, takich jak wakacje, sprzęt elektroniczny czy samochody, w porównaniu z produktami codziennymi.

Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy w ostatnich 5 latach zmieniło się podejście respondenta do ekologiczności produktów w trakcie codziennych zakupów. Rysunek 4 przedstawia odpowiedzi udzielone przez kolejne generacje na pytanie dotyczące zmian w podejściu do zgodności produktów z zasadami ochrony środowiska podczas codziennych zakupów.

Wyniki wskazują, że dla wszystkich analizowanych grup w ostatnich latach uwaga poświęcana ochronie środowiska przy codziennych zakupach wzrosła w podobnym stopniu. Największy odsetek respondentów deklarujących, że obecnie biorą tę kwestię pod uwagę w większym stopniu, odnotowano w generacji *boomers* (53%), a następnie w generacji Z (51%). Taki wynik sugeruje, że świadomość ekologiczna zwiększa się zarówno w starszych, jak i w młodszych grupach wiekowych, choć może wynikać z różnych motywacji i czynników.

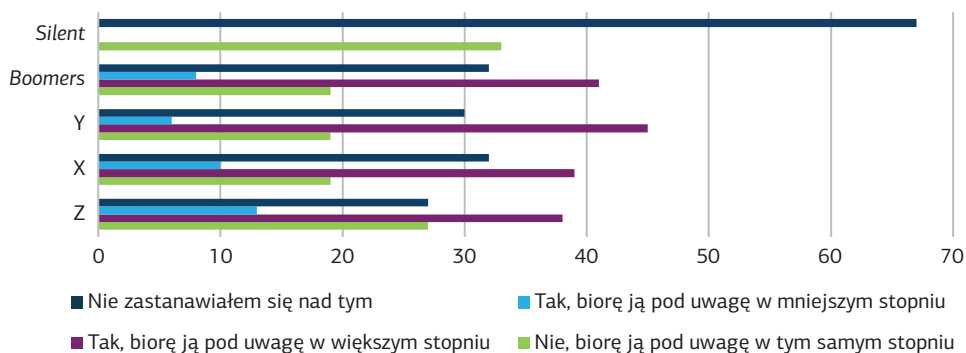
Rysunek 4. Odpowiedź na pytanie: Czy w ostatnich 5 latach zmieniło się Pani/Pana podejście do ekologiczności produktów przy codziennych zakupach? (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Także w przypadku droższych produktów (rysunek 5) wszystkie analizowane grupy wiekowe deklarują większe uwzględnianie ochrony środowiska niż pięć lat temu, odsetek odpowiedzi *biorę ją pod uwagę w większym stopniu* jest jednak mniejszy niż w przypadku codziennych zakupów. Najwyższy poziom wskazań tej kategorii odnotowano wśród respondentów z generacji X (45%) i boomers (41%).

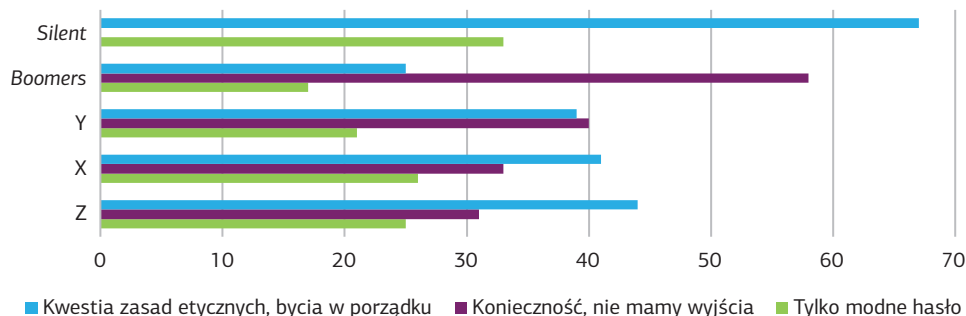
Rysunek 5. Odpowiedź na pytanie: Czy w ostatnich 5 latach zmieniło się Pani/Pana podejście do ekologiczności produktów przy droższych zakupach (takich jak na przykład wakacje, sprzęt elektroniczny, samochód)? (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W następnej kolejności badanych zapytano, czy ich zdaniem w dzisiejszych czasach zwracanie uwagi na ochronę środowiska to tylko modne hasło, konieczność, kwestia zasad etycznych czy bycia w porządku. Rysunek 6 przedstawia odpowiedzi udzielone przez poszczególne generacje.

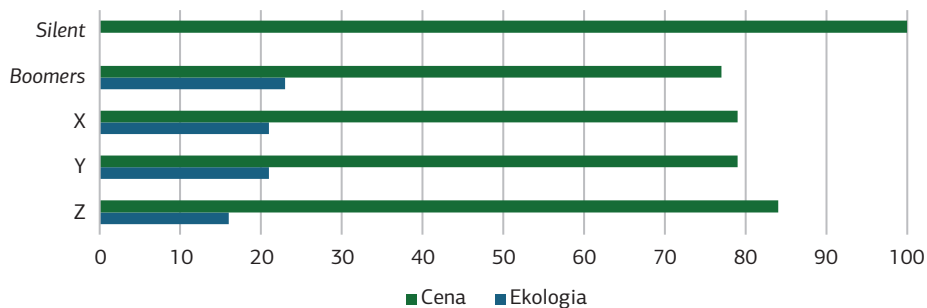
Rysunek 6. Odpowiedź na pytanie: *W dzisiejszych czasach zwracanie uwagi na ochronę środowiska to Pani/Pana zdaniem: tylko modne hasło, konieczność, wyjścia, kwestia zasad etycznych, bycia w porządku?* (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższy odsetek respondentów z pokolenia *boomers*, także w skali całej badanej populacji, wskazuje na ochronę środowiska jako konieczność wynikającą z braku alternatywy (58%), jednocześnie najmniejsza liczba osób w tej grupie postrzega ochronę środowiska jako jedynie modne hasło (17%). W przypadku generacji X widoczna jest względna równowaga między wskazaniami na kwestie etyczne a konieczność, przy czym odsetek odpowiedzi związanych z modnym hasłem jest wyższy niż wśród *boomers* (21%) i dalej stopniowo rośnie w młodszych kohortach. W generacjach Y i Z dominują wskazania na etyczny charakter ochrony środowiska (odpowiednio 41% i 44%), a w dalszej kolejności na konieczność. Wśród młodszych grup bardziej widoczna jest również refleksja nad postrzeganiem ochrony środowiska jako modnego hasła (najwyższa wartość to 26% dla pokolenia Y).

Rysunek 7. Odpowiedź na pytanie: *W przypadku produktów codziennego użytku zwykle ważniejszym kryterium wyboru jest dla Pani/Pana ekologia czy cena?* (w %)



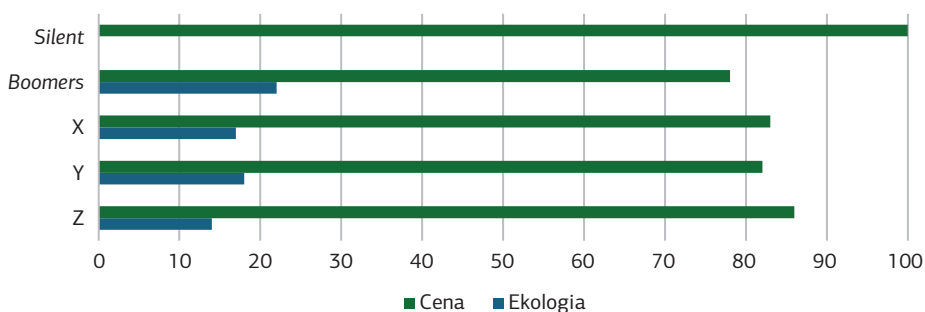
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie dokonano analizy kryteriów, którymi nabywcy w większym stopniu kierują się, dokonując decyzji zakupu produktów codziennego użytku. Respondenci byli proszeni o dokonanie wyboru pomiędzy ochroną środowiska a ceną, zaś ich opinie przedstawiono na rysunku 7.

W przypadku produktów codziennych zdecydowanie istotniejszym kryterium jest cena – wskazuje na nie około 80% badanych ze wszystkich grup, a rozbieżności są stosunkowo nieduże. Co ciekawe, stosunkowo najwyższe zainteresowanie ochroną środowiska w sytuacji zakupowej wykazują *boomers* (23%), zaś najmniejsze – pokolenie Z (16%).

W przypadku droższych produktów (rysunek 8) różnice także są stosunkowo niewielkie, a większą skłonność do uwzględniania ochrony środowiska po raz kolejny zaobserwowano u respondentów z generacji *boomers* (22%). Najmniejszą uwagę na aspekt środowiskowy przy zakupach droższych produktów zwraca pokolenie Z (14%).

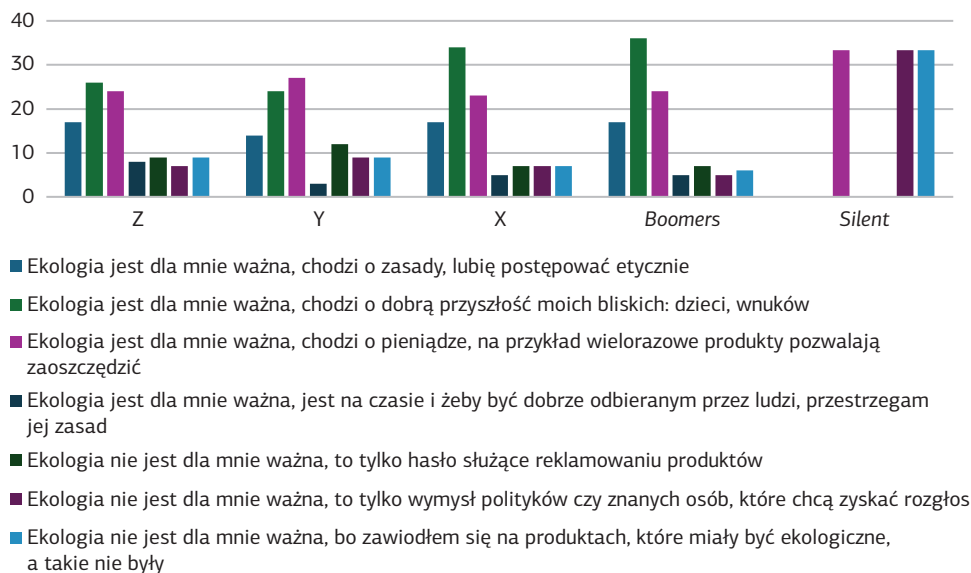
Rysunek 8. Odpowiedź na pytanie: W przypadku drogich zakupów (takich jak na przykład wakacje, sprzęt elektroniczny, samochód) zwykle ważniejszym kryterium wyboru jest dla Pani/Pana ekologia czy cena? (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

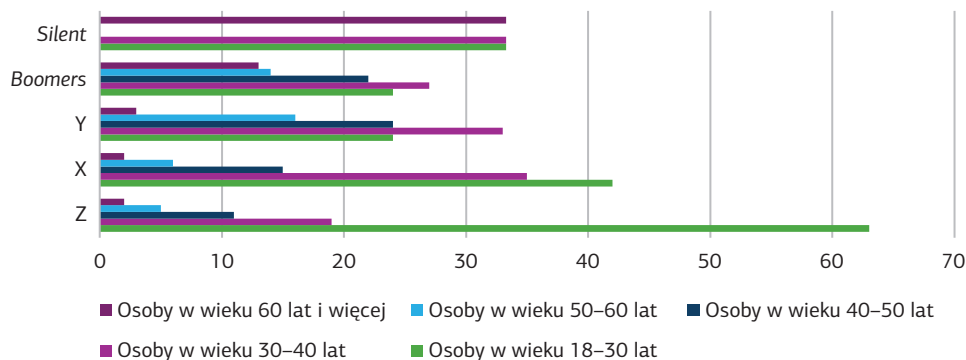
Kolejne pytanie miało na celu skłonienie respondentów do pogłębionej auto-refleksji nad postawami wobec ochrony środowiska (rysunek 9).

Kwestia przyszłości bliskich oraz oszczędności finansowe są najważniejszymi motywacjami dla wszystkich analizowanych kohort, różnią się jedynie proporcje odpowiedzi. Dzieci i wnuki to najważniejszy motyw dla pokolenia *boomers* (36%), a następnie X (34%). W przypadku pokolenia Y kluczowa jest oszczędność (27%). Natomiast wśród pokolenia Z, choć finanse również mają znaczenie (24%), większy nacisk kładzie się na przyszłość bliskich (26%).

Rysunek 9. Odpowiedź na pytanie: *Które zdanie opisuje Panią/Pana najlepiej?* (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zostali również poproszeni o opinię, która grupa wiekowa zwraca ich zdaniem największą uwagę na środowiskowe walory kupowanych produktów (rysunek 10).

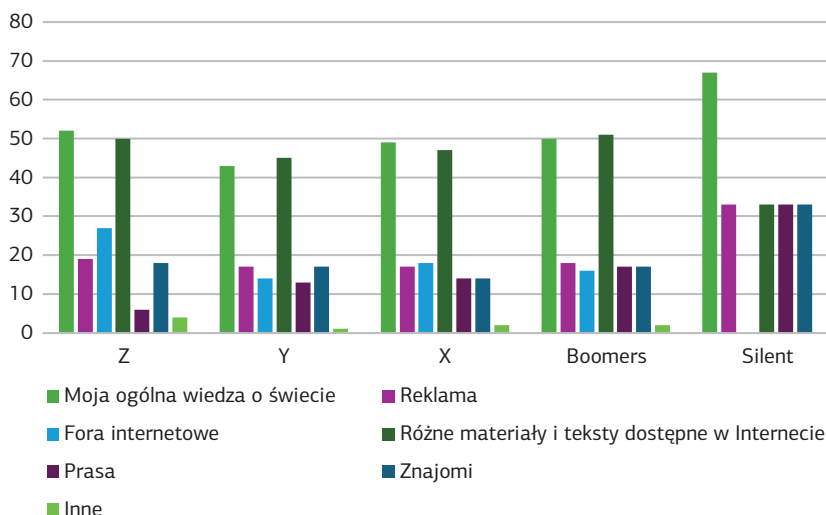
Rysunek 10. Odpowiedź na pytanie: *Która grupa wiekowa zwraca Pani/Pana zdaniem największą uwagę na ekologiczność kupowanych produktów?* (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi ujawnia interesujące zależności: im starsze pokolenie, tym mniej wskazań na grupę najmłodszą, a większy odsetek odpowiedzi dotyczących generacji *boomers*. Generacja Z jako najbardziej skupioną na ochronie środowiska wskazuje siebie (63%). Na najmłodszą grupę wskazuje też pokolenie Y (42%). *Boomers* i X wykazują tendencję do uznawania za najbardziej świadomą grupę w wieku 30–40 lat (27% i 33%). Co ciekawe, osoby w wieku 60 lat i więcej były wskazywane jako najmniej zwracające uwagę na kwestie środowiskowe przez wszystkie analizowane kohorty, niezależnie od wieku respondentów.

Ostatnie pytanie dotyczyło źródeł wiedzy na temat zgodności produktów z zasadami ochrony środowiska. Wszystkie grupy wskazywały własną wiedzę o świecie (najwyższy odsetek dla pokolenia Z – 52%, najniższy dla Y – 43%) oraz materiały i teksty dostępne w Internecie, inne niż fora internetowe (najwyższy odsetek wśród *boomers* – 52%, najniższy wśród Y – 45%). Z kolei fora internetowe odgrywają największą rolę w przypadku pokolenia Z (27%). Wśród nielicznych respondentów wskazujących na inne źródła wymieniane były takie opcje jak: opakowanie, etykieta, ulotka czy punkt sprzedaży (rysunek 11).

Rysunek 11. Odpowiedź na pytanie: *Skąd przede wszystkim czerpie Pani/Pan wiedzę, że produkty są ekologiczne zbiorczo?* (pytanie wielokrotnego wyboru) (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Poziom świadomości środowiskowej oraz wynikające z niej decyzje zakupowe różnią się wprawdzie w zależności od generacji, to jednak rozbieżności nie są bardzo wyraźne. Pokolenia *boomers* i *Y* częściej wykazują negatywne postawy wobec ochrony środowiska w codziennych zakupach, podczas gdy największy odsetek odpowiedzi pozytywnych odnotowano dla generacji *Z*. W przypadku droższych zakupów różnice między pokoleniami są mniej zauważalne, a generacja *Z* zwraca na kwestie środowiskowe mniejszą uwagę niż w przypadku zakupów codziennych. Podejście do ochrony środowiska w kontekście decyzji zakupowych w ostatnich pięciu latach poprawiło się w większości grup, szczególnie *boomers* i *Z*. W przypadku codziennych zakupów dla wszystkich pokoleń dominującym czynnikiem wyboru pozostaje cena, zaś troskę o środowisko naturalne w nieco większym stopniu uwzględnia się przy produktach droższych. Dla *boomers* dbałość o środowisko naturalne jest najczęściej koniecznością, natomiast dla młodszych pokoleń ma charakter bardziej etyczny. Motywacje kohort różnią się: *boomers* w większym stopniu kierują się troską o bliskich, podczas gdy młodsze generacje zwracają uwagę na aspekty finansowe. Ważnym źródłem wiedzy o środowiskowych walorach produktów są własna wiedza i materiały dostępne w sieci, a w przypadku młodszych pokoleń także na przykład fora internetowe – treści w większej mierze subiektywne. Co ciekawe, w kwestii autorefleksji generacja *Z* postrzega siebie jako najbardziej świadomą, podczas gdy starsze pokolenia wskazują raczej na grupy 30–40 lat.

Decyzje zakupowe w każdej grupie wiekowej są w dużej mierze zdominowane przez kryterium ceny, szczególnie przy produktach codziennego użytku. Podejście środowiskowe bardziej uwidacznia się w działaniach starszych kohort w kontekście codziennych zakupów, jednak różnice między generacjami są niewielkie. Zainteresowanie ochroną środowiska zależy głównie od rodzaju zakupu, nie od wieku respondenta. Żadna grupa wiekowa nie wykazuje wyraźnej przewagi w praktycznym wprowadzaniu w życie zasad ochrony środowiska, w pewnym sensie zarówno obala stereotypy dotyczące generacji (na przykład wspomniany syndrom Greta Thunberg, a więc skupienie na ochronie środowiska głównie młodszych kohort), jak i uzupełnia wyniki dotychczasowych prac wskazujących na wyższy poziom zaangażowania generacji starszych. Pokolenie *boomers* częściej postrzega środowiskowe wybory jako konieczność oraz wyraz troski o przyszłość najbliższych, podczas gdy generacje młodsze, zwłaszcza *Z*, w większym stopniu koncentrują się na aspektach etycznych.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1, s. 2–7.
- Dwidienawati D., Abdinagoro S.B., Gandasari D., Tjahjana D., *Do Generation Y and Z Really Concern About Environmental Issues?*, “IOP Conference Series: Earth and Environmental Science” 2021, vol. 729, 012137. DOI: 10.1088/1755-1315/729/1/012137.
- Goto Gray S., Raimi K.T., Wilson R., Árvai J., *Will Millennials Save the World? The Effect of Age and Generational Differences on Environmental Concern*, „Journal of Environmental Management” 2019, vol. 242, s. 394–402.
- Gramling C., *2020 Babies May Suffer Up to Seven Times as Many Extreme Heat Waves as 1960 s Kids*, <https://www.sciencenews.org/article/children-climate-change-generation-burden-extreme-heat> (dostęp: 19.09.2024).
- <https://panelariadna.pl/news/ile-jest-wart-csr-czyli-o-tym-jaki-jest-stosunek-polakow-do-odpowiedzialnosci-spoecznej-biznesu> (dostęp: 29.10.2024).
- Innovia Market Insights, *European Consumer Trends: Generational Look at Sustainability Values*, <https://www.innovamarketinsights.com/trends/european-consumer-trends/> (dostęp: 17.09.2024).
- Karwowska J., *Generacyjne zróżnicowanie nabywców a postawy wobec kwestii ochrony środowiska. Przykład opakowania produktu*, w: *Wyzwania dla ekonomii, finansów i zarządzania w kontekście gospodarki, AI i ESG*, J. Wielgórska-Leszczyńska, M. Matusiewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024, s. 115–128.
- Karwowska J., Pawluk A., *Efektywność poszczególnych modeli komunikacji marketingowej bazującej na opakowaniu zgodnym z zasadami ochrony środowiska*, projekt badawczy w ramach prac statutowych finansowanych z subwencji Ministerstwa Edukacji i Szkolnictwa Wyższego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Kouloupoulos T., Keldsen D., *The Six Forces Shaping The Future of Business: The Gen Z Effect*, Bibliomotion, New York 2014.
- Lavelle D., *Move Over, Millennials and Gen Z – Here Comes Generation Alpha*, <https://www.theguardian.com/society/shortcuts/2019/jan/04/move-over-millennials-and-gen-z-here-comes-generation-alpha> (dostęp: 17.09.2024).
- McCrindle, *Generation Alpha and Environmental Consciousness*, <https://mccrindle.com.au/article/blog/generation-alpha-and-environmental-consciousness/> (dostęp: 17.09.2024).
- Rani N., Samuel A., *A Study on Generational Differences in Work Values and Person-Organization Fit and Its Effect on Turnover Intention of Generation Y in India*, “Management Research Review” 2016, vol. 39(12), s. 1695–1719.
- Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i baby boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751, s. 135–145.
- Statista, *Share of Sustainable Shopping Behaviors Among UK Shoppers in 2022 and 2023*, <https://www.statista.com/statistics/1056522/sustainable-shopping-behavior-of-uk-shoppers/> (dostęp: 17.09.2024).

- Turner A., *Generation Z: Technology and Social Interest*, "The Journal of Individual Psychology" 2015, vol. 71(2), s. 103–113.
- Twenge J.M., *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and What They Mean for America's Future*, Atria Books, New York 2023.
- World Economic Forum, *Gen Z Cares About Sustainability More Than Anyone Else – and Is Starting to Make Others Feel the Same*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/> (dostęp: 17.09.2024).

Katarzyna Klimczak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-6002-1167>

Unia Europejska na drodze raportowania niefinansowego w standardzie XBRL

Wprowadzenie

XBRL (Extensible Business Reporting Language) jest coraz powszechniej wykorzystywany na świecie m.in. w ramach sprawozdawczości podatkowej, bankowej, ubezpieczeniowej czy statystycznej oraz raportowania na rynkach kapitałowych. W Unii Europejskiej XBRL jest stosowany m.in. na potrzeby sprawozdawczości sektora bankowego i ubezpieczeniowego, a od kilku lat znajduje zastosowanie w sprawozdawczości finansowej na europejskich rynkach kapitałowych. W związku z wejściem w życie regulacji dyrektywy unijnej dotyczącej raportowania zrównoważonego rozwoju XBRL obejmuje swoim zasięgiem również raportowanie niefinansowe.

Celem artykułu jest identyfikacja głównych działań zmierzających w kierunku zastosowania XBRL w obszarze raportowania niefinansowego podejmowanych przez instytucje Unii Europejskiej oraz efektów tych działań. Na potrzeby publikacji dokonano przeglądu i analizy dokumentów źródłowych (aktów prawnych UE, dokumentów konsultacyjnych, raportów z badań i analiz, komunikatów prasowych). W artykule zastosowano metodę analizy materiałów źródłowych oraz syntezy.

1. Kształtowanie ram merytorycznych raportowania niefinansowego w Unii Europejskiej

Ramy sprawozdawczości finansowej w Unii Europejskiej określa Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z 2013 r.¹. Zawarto w niej założenia dotyczące prezentacji podstawowych elementów sprawozdania finansowego

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań

(bilansu, rachunku zysków i strat, informacji dodatkowej), a także zawartości (treści) sprawozdania z działalności oraz oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. W 2014 r. uzupełniono zapisy tej dyrektywy o regulacje dotyczące ujawniania przez niektóre jednostki również informacji niefinansowych (Dyrektywa 2014/95/UE)². Wprowadzono obowiązek przekazywania przez wybrane jednostki³ informacji dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Zobowiązano raportujących do ujawniania informacji o modelu biznesowym, polityce stosowanej w odniesieniu do wyżej wymienionych kwestii, w tym do wdrożonych procesów należytej staranności, głównych ryzykach w powiązaniu z operacjami jednostki oraz niefinansowych kluczowych wskaźników wyników związanych z daną działalnością⁴.

W kolejnych latach strategia Unii Europejskiej, związana m.in. z Europejskim Zielonym Ładem⁵, finansowaniem zrównoważonego wzrostu gospodarczego⁶, uwiaryściła potrzebę dalszego rozwijania ram sprawozdawczości niefinansowej. W komunikacie z 17 czerwca 2019 r. pt. „Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem”⁷ Komisja Europejska zwróciła uwagę na szereg korzyści dla przedsiębiorstw, które przekazują informacje związane z klimatem. Dzięki zwiększeniu świadomości ryzyka i możliwości związanych z klimatem w przedsiębiorstwie oraz ich lepszemu zrozumieniu możliwe jest bardziej świadome podejmowanie decyzji i planowanie strategiczne, zróżnicowanie bazy inwestorów, obniżenie kosztu kapitału. Wartością dodaną jest także bardziej konstruktywny dialog ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, lepsza reputacja przedsiębiorstwa

niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. Urz. UE L 182/19 z 29.06.2013 r.

² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014 r.

³ Duże jednostki, które są jednostkami interesu publicznego, przekraczające na dzień bilansowy kryterium średniej liczby 500 pracowników w ciągu roku obrotowego, oraz jednostki interesu publicznego, które są jednostkami dominującymi dużej grupy przekraczającej na dzień bilansowy, w ujęciu skonsolidowanym, kryterium średniej liczby 500 pracowników w ciągu roku obrotowego, Dyrektywa 2014/95/UE, *op.cit.*, art. 19a oraz 29a.

⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE, *op.cit.*, art. 19a pkt 1, art. 29a pkt 1.

⁵ Komunikat Komisji, Europejski Zielony Ład, Bruksela, 11.12.2019, COM(2019) 640 final.

⁶ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Plan działania: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego, Bruksela, 8.03.2018, COM(2018) 97 final.

⁷ Komunikat Komisji – Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem, C/2019/4490, Dz. Urz. UE C 209 z 20.06.2019 r., s. 3.

i utrzymanie społecznego poparcia dla prowadzonej działalności. Z kolei Rada Unii Europejskiej, w konkluzjach z 5 grudnia 2019 r. w sprawie pogłębienia unii rynków kapitałowych⁸, podkreśliła, że należy poszukiwać sposobów dalszego wspierania zrównoważonego finansowania poprzez zapewnienie wiarygodnych, porównywalnych i odnośnych informacji na temat ryzyk dla zrównoważoności, możliwości w zakresie zrównoważoności oraz jej skutków w Unii Europejskiej, a także wezwała do opracowania europejskich standardów sprawozdawczości niefinansowej.

W rezolucji z 29 maja 2018 r. w sprawie zrównoważonych finansów⁹ Parlament Europejski podkreślił konieczność opracowania dalszych wymogów w odniesieniu do sprawozdawczości z zakresu zagrożeń dotyczących ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego w ramach dyrektywy w sprawie ujawniania informacji niefinansowych. W rezolucji z 17 grudnia 2020 r. w sprawie zrównoważonego ładu korporacyjnego¹⁰ podkreślono, że konieczne jest ustanowienie wszechstronnych unijnych ram sprawozdawczości niefinansowej, takich, które powinny zapewniać, by ujawniane informacje były jasne, wyważone, zrozumiałe, porównywalne między przedsiębiorstwami w danym sektorze, możliwe do zweryfikowania i obiektywne oraz by obejmowały określone w czasie cele dotyczące zrównoważoności. Parlament Europejski wezwał również do rozszerzenia obowiązku raportowania na dodatkowe grupy jednostek oraz do wprowadzenia wymogu audytu informacji niefinansowych¹¹.

Konieczności uzupełnienia ram sprawozdawczości niefinansowej towarzyszyły postulaty związane z potrzebą zmiany terminologii. Uznano, że termin „informacje niefinansowe” powinien być zastąpiony terminem informacje na temat zrównoważonego rozwoju¹².

Zasady raportowania w obszarze zrównoważonego rozwoju określono w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r.¹³. Zobowiązano duże przedsiębiorstwa (notowane i nienotowane) oraz małe i średnie przedsiębiorstwa notowane na rynku regulowanym, a także jednostki dominujące dużych grup do umieszczania w odrębnej sekcji ich sprawozdania z działalności

⁸ Konkluzje Rady w sprawie pogłębienia unii rynków kapitałowych (5 grudnia 2019 r.), Rada Unii Europejskiej, 14815/19, s. 6, II.

⁹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 29 maja 2018 r. w sprawie zrównoważonych finansów, 2018/2007 (INI), Dz. Urz. UE C76 z 9.03.2020 r., pkt 17.

¹⁰ Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie zrównoważonego ładu korporacyjnego, 2020/2137 (INI), Dz. Urz. UE C 445 z 29.10.2021 r.

¹¹ *Ibidem*, pkt 9–II.

¹² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz. Urz. UE L 322/15 z 16.12.2022 r., pkt 8.

¹³ *Ibidem*.

informacji niezbędnych do zrozumienia wpływu przedsiębiorstwa na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem oraz informacji niezbędnych do zrozumienia wpływu kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem na rozwój, wyniki i sytuację przedsiębiorstwa¹⁴. Wprowadzono również obowiązek atestacji rocznej i skonsolidowanej sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju¹⁵.

Rolę przygotowania europejskich standardów raportowania zrównoważonego rozwoju (*European Sustainability Reporting Standards*, ESRS) Komisja Europejska powierzyła Europejskiej Grupie Doradczej ds. Sprawozdawczości Finansowej (*The European Financial Reporting Advisory Group*, EFRAG)¹⁶.

W listopadzie 2022 r. EFRAG opublikował pierwszy zestaw projektów standardów ESRS, które zostały przyjęte (wraz z pewnymi poprawkami) przez Komisję Europejską w dniu 31 lipca 2023 r. i opublikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej w dniu 22 grudnia 2023 r.¹⁷.

Na standardy ESRS składają się standardy przekrojowe i tematyczne. Standardy przekrojowe określają ogólne wymogi przygotowania raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju (ESRS 1 – Wymogi ogólne, ESRS 2 – Ogólne ujawnianie informacji). ESRS 1 wyjaśnia kluczowe zasady i koncepcje raportowania, m.in. podwójną istotność, należyta staranność, łańcuch wartości. ESRS 2 określa zasady ujawniania informacji dotyczących ogólnej charakterystyki podmiotu, jego modelu biznesowego, strategii i struktury zarządzania, oceny istotności wpływu, ryzyka i możliwości oraz procesu należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Standardy tematyczne dotyczą szczegółowych zagadnień środowiskowych (ESRS E1 – Zmiana klimatu, ESRS E2 – Zanieczyszczenie, ESRS E3 – Woda i zasoby morskie, ESRS E4 – Różnorodność biologiczna i ekosystemy, ESRS E5 – Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym),

¹⁴ Pierwsze raporty przygotowane zgodnie z Dyrektywą 2022/2464/UE pojawią się w 2025 r. (za 2024 r. raportować będą musiały jednostki duże jednostki zainteresowania publicznego oraz jednostki dominujące dużej grupy, które są jednostkami interesu publicznego, zatrudniające powyżej 500 pracowników). W 2026 r. raport za 2025 r. będą musiały złożyć również duże przedsiębiorstwa oraz jednostki dominujące dużej grupy, a w kolejnym roku małe i średnie spółki, które są jednostkami interesu publicznego, Dyrektywa 2022/2464/UE, *op.cit.*, art. 5.

¹⁵ Dyrektywa 2022/2464/UE, *op.cit.*, art. 3.

¹⁶ EFRAG został utworzony w 2001 r. z inicjatywy Komisji Europejskiej. Początkowo rolą organizacji było wspieranie sprawozdawczości finansowej (stąd nazwa). Obecnie EFRAG zajmuje się raportowaniem finansowym (rozwój Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej z perspektywy europejskiej, doradztwo dla Komisji Europejskiej w sprawie zatwierdzania standardów oraz ich wkładu w efektywność rynków kapitałowych) oraz raportowaniem zrównoważonego rozwoju (poprzez opracowanie projektów ESRS oraz innych dokumentów związanych z rozwojem raportowania zrównoważonego rozwoju), www.efrag.org (dostęp: 12.12.2024).

¹⁷ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz. Urz. UE L z 22.12.2023 r.

społecznych (ESRS S1 – Właśni pracownicy, ESRS S2 – Pracownicy w łańcuchu wartości, ESRS S3 – Dotknięte społeczności, ESRS S4 – Konsumenci i użytkownicy końcowi) oraz zagadnień dotyczących ładu korporacyjnego (ESRS G1 – Prowadzenie działalności gospodarczej).

2. Projektowanie technicznych ram raportowania niefinansowego w Unii Europejskiej

Dyrektywa 2022/2464/UE (wraz ze standardami ESRS) nie tylko wskazuje zakres informacji na temat zrównoważonego rozwoju, które powinny być ujawniane przez jednostki gospodarcze, oraz listę podmiotów podlegających obowiązkowi raportowania, ale również określa format techniczny, w jakim powinny być przygotowane raporty o zrównoważonym rozwoju.

Zgodnie z art. 29d Dyrektywy 2022/2464/UE jednostki mają obowiązek sporządzania swojego sprawozdania z działalności w elektronicznym formacie raportowania określonym w Rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) 2018/815 z dnia 17 grudnia 2018 r.¹⁸ oraz znakowania informacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, zgodnie z elektronicznym formatem raportowania określonym w tym rozporządzeniu delegowanym.

Zapisy dotyczące ujednoliconego elektronicznego formatu sprawozdawczego (*European Single Electronic Format*, ESEF) weszły do europejskiego ustawodawstwa w 2013 r. dzięki dyrektywie 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r.¹⁹ zmieniającej dyrektywę 2004/109/WE w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczone są do obrotu na rynku regulowanym (Dyrektywa 2013/50/UE). We wprowadzeniu do dyrektywy stwierdzono, że „ujednolicony elektroniczny format sprawozdawczy byłby bardzo korzystny dla emitentów, inwestorów i właściwych organów, ponieważ uprościłby sprawozdawczość oraz ułatwił dostępność, analizę

¹⁸ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815 z dnia 17 grudnia 2018 r. uzupełniające dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych dotyczących specyfikacji jednolitego elektronicznego formatu raportowania, Dz. Urz. UE L z 29.5.2019 r., art. 3.

¹⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. zmieniająca dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym, dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych oraz dyrektywę Komisji 2007/14/WE ustanawiającą szczegółowe zasady wdrożenia niektórych przepisów dyrektywy 2004/109/WE, Dz. Urz. UE L 294 z 6.11.2013 r.

i porównywalność rocznych sprawozdań finansowych. Dlatego przygotowywanie rocznych sprawozdań finansowych w jednolitym elektronicznym formacie sprawozdawczym powinno być obowiązkowe ze skutkiem od dnia 1 stycznia 2020 r., pod warunkiem, że Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (*The European Securities and Markets Authority*, ESMA) dokona analizy kosztów i korzyści. Powinien on opracować projekt regulacyjnych standardów technicznych do przyjęcia przez Komisję, które określałyby elektroniczny format sprawozdawczy, przy należyтым uwzględnieniu obecnych i przyszłych możliwości technologicznych, takich jak Extensible Business Reporting Language (XBRL)”²⁰.

XBRL jest obecny na światowych rynkach kapitałowych już od ponad 20 lat. Jest to standard, który umożliwia ustrukturyzowanie danych biznesowych, czyniąc je czytelnymi maszynowo. Analizy i badania naukowe wskazują na wiele pozytywnych efektów jego zastosowania, zarówno z perspektywy poszczególnych, indywidualnych lub instytucjonalnych odbiorców danych biznesowych, jak i w odniesieniu do funkcjonowania rynków kapitałowych²¹.

Wypełniając założenia Dyrektywy 2013/50/UE, ESMA przeprowadziła analizę kosztów i korzyści, konsultacje publiczne oraz testy terenowe związane z elektronicznym formatem sprawozdawczym²². 18 grudnia 2017 r. ESMA opublikowała raport końcowy, w którym uwzględniła ostateczną wersję opracowanych przez siebie technicznych standardów dotyczących europejskiego jednolitego formatu elektronicznego²³. W 2018 r. zostało wydane rozporządzenie Komisji Europejskiej określające jednolity elektroniczny format sprawozdawczy stosowany do sporządzania rocznych sprawozdań finansowych przez emitentów zgodnie z założeniami zmienionej dyrektywy w sprawie przejrzystości, uwzględniające regulacyjne standardy techniczne opracowane przez ESMA (Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815)²⁴.

²⁰ Dyrektywa 2013/50/UE, *op.cit.*, pkt 26.

²¹ Szerzej na ten temat patrz: K. Klimczak, *Instrument rachunkowości w biznesowym komunikowaniu się: XBRL – rozszerzalny język sprawozdawczości biznesowej*, w: *Kolonizacja rachunkowości – Obszary, narzędzia, perspektywy*, A. Karmańska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 259–270; K. Klimczak, *Korzyści wynikające z zastosowania XBRL na potrzeby raportowania na rynkach kapitałowych w świetle stanowisk nadzorców rynków oraz badań naukowych*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica” 2019, vol. 1(340), s. 57–72; K. Klimczak, *Wpływ standardu XBRL na asymetrię informacyjną na rynku kapitałowym*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, vol. 4(88), s. 293–230.

²² Szerzej na ten temat patrz: K. Klimczak, *Europejskie rynki kapitałowe u progu raportowania w standardzie XBRL – przegląd prac instytucji Unii Europejskiej nad jednolitym formatem sprawozdawczym*, w: *Rachunkowość finansowa w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, S. Hońko, A. Lulek (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019, s. 244–260.

²³ ESMA, *Final Report on the RTS on the European Single Electronic Format*, 18 December, ESMA32-60-204.

²⁴ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815, *op.cit.*

Zgodnie z wymaganiami regulacyjnych standardów dotyczących ESEF wszystkie roczne sprawozdania finansowe emitentów, których papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na regulowanym rynku europejskim muszą być sporządzone w formacie xHTML²⁵. W przypadku, gdy roczne raporty zawierają skonsolidowane sprawozdania finansowe, sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), emitenci muszą znakować²⁶ te skonsolidowane sprawozdania finansowe etykietami XBRL²⁷. Na potrzeby ESEF wykorzystywana jest taksonomia przygotowana przez Fundację MSSF (czyli taksonomia MSSF) z rozszerzeniami zaproponowanymi przez ESMA (ESMA ESEF). Znaczniki XBRL powinny być osadzone w dokumencie xHTML przy użyciu InlineXBRL²⁸. Podstawowe elementy sprawozdania finansowego (sprawozdanie z sytuacji finansowej, sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów, sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym oraz sprawozdanie z przepływów pieniężnych) muszą być oznaczone szczegółowo. Poza podstawowymi elementami sprawozdania finansowego, ESEF przewiduje blokowe oznaczanie informacji dodatkowej²⁹. Obowiązek oznaczania podstawowych elementów dotyczył sprawozdań finansowych za lata obrotowe rozpoczynające się w styczniu 2020 r. (lub później), natomiast obowiązek oznaczania not obejmował sprawozdania finansowe za lata obrotowe rozpoczynające się od 2022 r. (lub później). Emitenci zarejestrowani w państwach członkowskich mogą znakować wszystkie części swoich rocznych sprawozdań finansowych, jeżeli stosują język znaczników XBRL oraz taksonomię specyficzną dla tych części, pod warunkiem, że taksonomia ta będzie zapewniona przez państwo członkowskie, w którym są zarejestrowani³⁰.

W związku z powyższymi regulacjami spółki giełdowe notowane na europejskich rynkach regulowanych dla części swoich sprawozdań finansowych stosują standard XBRL, zaś dyrektywa o raportowaniu na temat zrównoważonego rozwoju wskazała ten format również jako format obowiązujący dla danych niefinansowych.

²⁵ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815, *op.cit.*, art. 3.

²⁶ „Znakowanie”, inaczej „oznaczanie”, „tagowanie”, „otagowywanie”, czyli przypisane danemu ujawnieniu określonego znacznika XBRL.

²⁷ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815, *op.cit.*, art. 4

²⁸ Sam format XBRL jest formatem nieczytelny dla człowieka, dlatego aby raport finansowy mógł być odczytany przez użytkownika, musi być zwizualizowany dodatkowo w innym formacie, np. PDF, MS Word czy HTML. Rozwiązaniem eliminującym konieczność oddzielania warstwy wizualnej od technicznej jest format Inline XBRL. Umożliwia on wyświetlanie informacji (pierwotnie przechowywanych w formacie XBRL) poprzez osadzenie ich w formie tagów (adnotacji) w dokumencie HTML/xHTML. Tak więc Inline XBRL ma bezpośrednio w sobie wpisaną formę prezentacji czytelną dla użytkownika, nie ma zatem potrzeby dodatkowej prezentacji raportu w innej postaci.

²⁹ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2018/815, *op.cit.*, Załącznik II.

³⁰ *Ibidem*, art. 5.

Merytorycznym ogniwem XBRL są taksonomie, które stanowią rodzaj słowników tematycznych, definiujących pojęcia mogące wystąpić w danym raporcie. Bazując na określonych regulacjach prawnych dotyczących sprawozdawczości, taksonomia definiuje poszczególne pozycje sprawozdania/raportu finansowego. Każda pozycja jest szczegółowo opisana – określany jest jej typ (np. pieniężny, tekstowy, procentowy), wymiar czasowy oraz charakter księgowy. Taksonomia zawiera kilka warstw (*linkbases*): prezentacji, kalkulacji, definicji, referencji i etykiet.

Zadanie opracowania taksonomii XBRL dla standardów ESRS Komisja Europejska powierzyła grupie EFRAG. W dniu 8 lutego 2024 r. EFRAG opublikował projekt taksonomii ESRS XBRL³¹ oraz poddał go konsultacjom publicznym. Konsultacje trwały 60 dni. Otrzymano łącznie 49 odpowiedzi, a w nich 422 szczegółowe komentarze. Większość respondentów (85%) zgodziła się, że taksonomia ESRS XBRL jest odpowiednią transpozycją ESRS³². Wnioski z konsultacji stały się podstawą zaktualizowania taksonomii.

W sierpniu 2024 r. EFRAG opublikował taksonomię po zmianach wraz z notą wyjaśniającą, opisującą zastosowaną metodologię i opcje techniczne rozważane podczas jej przygotowywania. W dokumencie opisano główne założenia, metodologię oraz opcje techniczne brane pod uwagę podczas prac nad taksonomią³³.

Sama taksonomia opracowana przez EFRAG jest jedynie narzędziem transpozycji cyfrowej raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Ostateczny kształt raportowania niefinansowego będzie zależał od zasad znakowania, które zostaną ustalone przez ESMA i przyjęte przez Komisję Europejską w drodze aktu delegowanego zmieniającego obecnie obowiązujące rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2019/815 w sprawie jednolitego europejskiego formatu elektronicznego.

W grudniu 2024 r. ESMA opublikowała dokument konsultacyjny dotyczący regulacyjnych standardów technicznych, w którym omawiane są proponowane zasady oznaczania raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju znacznikami XBRL³⁴.

W dokumencie rozważane są różne opcje dotyczące zarówno ogólnych zasad znakowania raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju, jak i ewentualnej listy obowiązkowych elementów, które musiałyby być otagowane przez sporządzających

³¹ EFRAG, Draft ESRS Set I XBRL Taxonomy – Explanatory Note and Basis for Conclusions, 8.02.2024.

³² EFRAG, Cover Note ESRS Set I Draft XBRL Taxonomy Strategic direction on proposed changes following the public consultation, EFRAG SRB meeting 5 June 2024 Paper 04–01, s. 1–18.

³³ EFRAG, ESRS Set I XBRL Taxonomy – Explanatory Note and Basis for Conclusions, 30.08.2024.

³⁴ ESMA, Consultation Paper on the Regulatory Technical Standards (RTS) on the European Single Electronic Format (ESEF) Defining Marking up Rules for Sustainability Reporting and Revising the Marking up Rules for the Notes to the IFRS Consolidated Financial Statements and, on the Amendments to the RTS on the European Electronic Access Point (EEAP), 13 December 2024, ESMA32-2009130576–3024.

raporty. W pierwszym przypadku dyskutowane są rozwiązania od najbardziej elastycznego – w którym nie określa się żadnego konkretnego podejścia do znaczników i zestawu wymogów i zezwala się podmiotom sporządzającym sprawozdania na korzystanie z taksonomii ESRS XBRL według własnego uznania – poprzez rozwiązanie, w którym podmioty raportujące są zobowiązane do oznaczania tylko najważniejszych ujawnień opisowych (oznaczanie bloków tekstowych), po kompleksowe, szczegółowe podejście do oznaczania wszystkich ujawnień (wszystkie dane numeryczne, narracyjne i częściowo naracyjne). Brane jest również pod uwagę stopniowe, etapowe rozszerzanie zakresu tagowania ujawnień. Z kolei jeśli chodzi o listę obowiązkowych elementów do otagowania, to brany jest pod uwagę m.in. scenariusz, w którym ESMA w ogóle nie opracowuje listy obowiązkowych elementów, nakazując podmiotom sporządzającym raporty stosowanie elementów, które odpowiadają danemu wymogowi ujawniania informacji i/lub informacyjnemu punktowi danych zgodnie z przyjętym podejściem etapowego rozszerzania zakresu tagowania lub alternatywne podejście, w którym ESMA definiuje i narzuca obowiązkowe elementy dla każdego etapu³⁵.

Wszystkie opcje są rozważane przez pryzmat zarówno wynikających z nich obciążeń związanych z przygotowaniem raportów w XBRL, jak i użyteczności i porównywalności oznaczonych informacji dla ich odbiorców³⁶.

Uwagi na temat propozycji przepisów dotyczących oznaczania raportów zrównoważonego rozwoju są zbierane do 31 marca 2025 r. Po zakończeniu konsultacji ESMA przedłoży Komisji Europejskiej ostateczną wersję regulacyjnych standardów technicznych dotyczących jednolitego europejskiego formatu elektronicznego.

Podsumowanie

Wejście w życie zapisów Dyrektywy 2022/2464/UE oznacza istotne zwiększenie roli raportowania niefinansowego przedsiębiorstw – poprzez zwiększenie zakresu obowiązkowych informacji, które podlegają ujawnieniu, rozszerzenie kręgu raportujących przedsiębiorstw oraz stworzenie wspólnych ram raportowania określonych w europejskich standardach raportowania.

Zapisami Dyrektywy 2022/2464/UE wskazano również format techniczny dla sprawozdań dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wybór standardu XBRL na potrzeby raportowania niefinansowego nie jest zaskoczeniem, oznacza bowiem

³⁵ *Ibidem*, s. 67–74.

³⁶ *Ibidem*.

kontynuację ścieżki raportowania przyjętej wcześniej na potrzeby raportowania finansowego. Przygotowania Unii Europejskiej do wykorzystania XBRL w ramach raportowania finansowego trwały stosunkowo długo³⁷. Z kolei, kiedy już były przygotowane odpowiednie regulacje prawne oraz wyznaczone terminy ich wejścia w życie, ostateczne objęcie standardem XBRL docelowego kręgu podmiotów raportujących opóźniła pandemia³⁸. Niezależnie od przesunięcia w czasie, obecnie założenia dotyczące ESEF obowiązują już w pełnym zakresie i emitenci im podlegający stosują XBRL na potrzeby oznaczania zarówno podstawowych elementów sprawozdań finansowych, jak i not do sprawozdań. Za sprawą regulacji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz przewidzianego dla nich formatu technicznego, w niedalekiej przyszłości grono podmiotów raportujących w XBRL w Unii Europejskiej znacznie się powiększy. Szacuje się, że około 50 000 podmiotów będzie podlegało nowym zasadom raportowania niefinansowego i co za tym idzie – będzie stosowało na ich potrzeby XBRL³⁹.

Przeprowadzona w niniejszym rozdziale analiza głównych działań podejmowanych przez instytucje europejskie w kierunku wykorzystania XBRL na potrzeby raportowania zrównoważonego rozwoju pokazuje, że prace w tym zakresie są bardzo zaawansowane – została opracowana, poddana konsultacjom publicznym i zaktualizowana taksonomia ESRS XBRL, zostały również zaproponowane szczegółowe zasady znakowania raportów zrównoważonego rozwoju, które są obecnie poddawane konsultacjom publicznym. Oczekuje się, że finalna wersja przepisów zostanie przekazana do Komisji Europejskiej w trzecim kwartale 2025 r. Komisja Europejska będzie odpowiedzialna za ich tłumaczenie, przyjęcie i publikację w Dzienniku Urzędowym, po okresie sprzeciwu dla Parlamentu Europejskiego i Rady⁴⁰.

Powyższe oznacza, że w ciągu najbliższych kilku lat kilkadziesiąt tysięcy podmiotów raportujących w Unii Europejskiej będzie musiało nie tylko zmierzyć się

³⁷ Szerzej na ten temat zob. K. Klimczak, *Europejskie rynki kapitałowe...*, op.cit.

³⁸ Według pierwotnych założeń obowiązek przygotowania rocznych raportów w xHTML, a skonsolidowanych sprawozdań finansowych w Inline XBRL miał dotyczyć już raportów za lata obrotowe rozpoczynające się w styczniu 2020 r. (lub później). Ze względu na pandemię wywołaną wirusem SARS-CoV-2 w grudniu 2020 r. Parlament Europejski i Rada dały możliwość państwom członkowskim przesunięcia o rok obowiązku przygotowania sprawozdań zgodnie z założeniami ESEF. W efekcie w 2021 r. nie wszystkie spółki zraportowały w formacie ESEF. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/337 z dnia 16 lutego 2021 r. zmieniające rozporządzenie (UE) 2017/1129 w odniesieniu do prospektu UE na rzecz odbudowy i ukierunkowanych zmian dotyczących pośredników finansowych oraz dyrektywę 2004/109/WE w odniesieniu do jednolitego elektronicznego formatu raportowania rocznych raportów finansowych w celu wsparcia odbudowy po kryzysie związanym z COVID-19, Dz. Urz. UE L 68/1 z 26.02.2021, art. 2.

³⁹ European Parliament, *Sustainable Economy: Parliament Adopts New Reporting Rules for Multinationals*, Press Releases, 10.12.2022.

⁴⁰ EFRAG, ESRS Set I XBRL Taxonomy – Explanatory Note and Basis for Conclusions, pkt 34.

z aspektami merytorycznymi raportowania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, ale również zapoznać się z założeniami standardu XBRL oraz zasadami wykorzystania taksonomii XBRL w celu przygotowania cyfrowej wersji raportów. Większość z tych podmiotów będzie podchodzić do tego wyzwania merytorycznego i technicznego po raz pierwszy.

Bibliografia

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. Urz. UE L 182/19 z 29.06.2013 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. zmieniająca dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym, dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych oraz dyrektywę Komisji 2007/14/WE ustanawiającą szczegółowe zasady wdrożenia niektórych przepisów dyrektywy 2004/109/WE, Dz. Urz. UE L 294 z 6.11.2013 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz. Urz. UE L 322/15 z 16.12.2022 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. Urz. UE L 330 z 15.11.2014 r.
- EFRAG, <https://www.efrag.org> (dostęp: 12.12.2024).
- EFRAG, *Cover Note ESRS Set 1 Draft XBRL Taxonomy Strategic Direction on Proposed Changes Following the Public Consultation*, EFRAG SRB meeting 5 June 2024 Paper 04–01.
- EFRAG, *Draft ESRS Set 1 XBRL Taxonomy – Explanatory Note and Basis for Conclusions*, 8.02.2024.
- EFRAG, *ESRS Set 1 XBRL Taxonomy – Explanatory Note and Basis for Conclusions*, 30.08.2024.

- ESMA, *Consultation Paper on the Regulatory Technical Standards (RTS) on the European Single Electronic Format (ESEF) Defining Marking up Rules for Sustainability Reporting and Revising the Marking up Rules for the Notes to the IFRS Consolidated Financial Statements and, on the Amendments to the RTS on the European Electronic Access Point (EEAP)*, 13 December 2024, ESMA32-2009130576-3024.
- ESMA, *Final Report on the RTS on the European Single Electronic Format*, 18 December, ESMA32-60-204.
- European Parliament, *Sustainable Economy: Parliament Adopts New Reporting Rules for Multinationals*, Press Releases, 10.12.2022.
- Klimczak K., *Europejskie rynki kapitałowe u progu raportowania w standardzie XBRL – przegląd prac instytucji Unii Europejskiej nad jednolitym formatem sprawozdawczym w: Rachunkowość finansowa w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, S. Hońko, A. Lulek (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019, s. 244–260.
- Klimczak K., *Instrument rachunkowości w biznesowym komunikowaniu się: XBRL – rozszerzalny język sprawozdawczości biznesowej*, w: *Kolonizacja rachunkowości – Obszary, narzędzia, perspektywy*, A. Karmańska (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 259–270.
- Klimczak K., *Korzyści wynikające z zastosowania XBRL na potrzeby raportowania na rynkach kapitałowych w świetle stanowisk nadzorców rynków oraz badań naukowych*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica” 2019, vol. 1 (340), s. 57–72.
- Klimczak K., *Wpływ standardu XBRL na asymetrię informacyjną na rynku kapitałowym*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, vol. 4(88), s. 293–230.
- Komunikat Komisji – Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem, C/2019/4490, Dz. Urz. UE C 209 z 20.6.2019 r.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Plan działania: finansowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego, Bruksela, 8.03.2018, COM(2018) 97 final.
- Komunikat Komisji, Europejski Zielony Ład, Bruksela, 11.12.2019, COM(2019) 640 final.
- Konkluzje Rady w sprawie pogłębienia unii rynków kapitałowych (5 grudnia 2019 r.), Rada Unii Europejskiej, 14815/19.
- Rozuchłacja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie zrównoważonego ładu korporacyjnego, 2020/2137 (INI), Dz. Urz. UE C 445 z 29.10.2021 r.
- Rozuchłacja Parlamentu Europejskiego z dnia 29 maja 2018 r. w sprawie zrównoważonych finansów, 2018/2007 (INI), Dz. Urz. UE C 76 z 9.3.2020 r.
- Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2018/815 z dnia 17 grudnia 2018 r. uzupełniające dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych dotyczących specyfikacji jednolitego elektronicznego formatu sprawozdawczego, Dz. Urz. UE L 143/1 z 29.05.2019 r.

Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2019/815 z dnia 17 grudnia 2018 r. uzupełniające dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych dotyczących specyfikacji jednolitego elektronicznego formatu raportowania, Dz. Urz. UE L z 29.5.2019 r.

Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dz. Urz. UE L z 22.12.2023 r.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/337 z dnia 16 lutego 2021 r. zmieniające rozporządzenie (UE) 2017/1129 w odniesieniu do prospektu UE na rzecz odbudowy i ukierunkowanych zmian dotyczących pośredników finansowych oraz dyrektywę 2004/109/WE w odniesieniu do jednolitego elektronicznego formatu raportowania rocznych raportów finansowych w celu wsparcia odbudowy po kryzysie związanym z COVID-19, Dz. Urz. UE L 68/1 z 26.2.2021 r.

Ewelina Nojszewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0003-3176-0240>

Olgierd Nojszewski

<https://orcid.org/0000-0001-7523-7801>

Rola uczelni w waloryzacji wiedzy na przykładzie analizy i edukacji ekonomicznej

Wprowadzenie

Niniejszy tekst poświęcony został problemowi rozwoju nauk ekonomicznych i dydaktyki w kontekście waloryzacji wiedzy na uczelniach. Waloryzacja ta jest elementem niezbędnym dla zrównoważonego rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Istniejące obecnie uwarunkowania prawno-instytucjonalne czynią z uczelni (i naukowców) interesariuszy, którzy z jednej strony mają udostępniać swój dorobek naukowy przede wszystkim ekspertom i decydom, a z drugiej – wypełniać normy dodatkowo związane z aspektem dydaktycznym i organizacyjnym. Tak wyznaczone ramy determinują możliwości naukowców w rozwoju nowych koncepcji naukowych i możliwości dydaktyczne przekazywania ich studentom na wszystkich trzech poziomach kształcenia.

Ekonomia jest nauką społeczną i polega na analizowaniu ludzkich działań. Przy przeprowadzaniu badań zachowań człowieka w sferze gospodarczej należy wykorzystywać wszelkie rodzaje analiz i narzędzi ekonomicznych, dzięki którym uzyskuje się pełną wiedzę. Trzeba jeszcze podkreślić, że oddzielanie zachowań dotyczących życia gospodarczego od działań w innych sferach (jak społeczna czy polityczna) prowadzi do uproszczonych uogólnień czy wręcz błędów. Dlatego warto współpracować interdyscyplinarnie, gdyż przykładowo w psychologii, socjologii, historii i geografii gospodarczej oraz antropologii lub – najbliższej – ekonomii politycznej badacze pochyłają głowy także i nad decyzjami, i nad

zrachowaniami gospodarczymi wszystkich interesariuszy przy uwzględnieniu wielu innych aspektów.

Ekonomia neoklasyczna należąca do ekonomii głównego nurtu (ortodoksyjnej) stanowi podstawę do sposobu myślenia o gospodarce, zarówno dla ekspertów, jak i dla naukowców. Jednak jej założenia zostały podane w wątpliwość przez globalne kryzysy, przede wszystkim finansowe. Pojawiło się wiele publikacji, które zakwestionowały doktryny głównego nurtu ekonomii oraz zaproponowały alternatywne sposoby przeprowadzania analiz ekonomicznych. Te nowe podejścia/szkoły ekonomiczne dopiero torują sobie drogę, aby przedostać się na uczelnie i służyć rozwojowi nauki i badań empirycznych, aby w archetypicznie akademicki sposób rozwijać się pluralistycznie, a także aby w rzetelnej debacie konkurować między sobą, a właściwie uzupełniać się. Jednak obecnie dyskurs ekonomiczny jest zdominowany przez mainstreamowe szkoły ekonomiczne, a aktualny sposób funkcjonowania uczelni jako instytucji może nie sprzyjać rozwijaniu nowych myśli naukowych i współpracy ze studentami.

1. Uczelnie oparte na wiedzy

Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (GOW) narodziła się w latach 90. XXw., wraz z raportem OECD¹, w którym wiedza została potraktowana jako kluczowy czynnik konkurencyjności. De Gues twierdzi wręcz, że jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej jest umiejętność uczenia się organizacji w tempie szybszym niż konkurenci².

1.1. Gospodarka oparta na wiedzy

GOW składa się z **czterech filarów**: edukacji, infrastruktury informatycznej, infrastruktury ekonomicznej i systemu innowacji (czyli ośrodków akademickich). Kluczowa jest synergia między nimi, którą zapewnia kapitał społeczny, a w szczególności zaufanie społeczne³. Łączenie owych filarów jest bezpośrednio związane z koncepcją zrównoważonego rozwoju, która polega na budowaniu trwałości

¹ <https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29102/En/pdf> (dostęp: 15.01.2025). Na ten temat dodatkowo można przeczytać w: A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, w: *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, G.W. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155.

² A.P. De Gues, *Planning as Learning*, "Harvard Business Review" 1988, March–April.

³ B. Będzik, *Kapitał społeczny a gospodarka oparta na wiedzy*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2012, t. 292(66), s. 15–24.

społecznej, środowiskowej i ekonomicznej⁴, integrując cele tych sfer lub chociaż osiągając kompromisy⁵.

Jerzy Kleer wymienia listę warunków, które gospodarka musi spełnić, aby można ją było zwać opartą na wiedzy. Są to m.in. wysoki poziom rozwoju gospodarczego oraz edukacyjnego, w tym wysokie nakłady na badania i rozwój. Przytacza również mierniki opracowane przez Bank Światowy⁶. Innym punktem odniesienia są badania z 1999 roku, przeprowadzone przez firmę konsultingową KPMG. Stworzyła ona zestaw pięciu progów rozwoju zarządzania wiedzą w firmach, z których najwyższy określa, że „system zarządzania wiedzą jest sformalizowany i stanowi część wewnętrznych procesów organizacji. Na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa”⁷.

Dyskurs GOW jest bardziej biznesowy i administracyjny niż naukowy. Przekształca etos dbania o kondycję społeczną czy podnoszenie jakości życia i zamiast tego kładzie nacisk na transfer wiedzy oraz dążenia, aby przekładała się ona na wymierne korzyści, czyniąc z niej produkt handlowy. W takim ujęciu wiedzy cierpią szczególnie nauki społeczne, które łatwo jest bagatelizować w porównaniu z rozwojem technologicznym. Zasadnym jest więc pytanie, na ile GOW bazuje na ideologii Nowego Zarządzania Publicznego (NPM), która od połowy poprzedniego wieku tworzy dla instytucji publicznych quasi-rynki, na których konkurują one o państwowe dotacje w oparciu o sparametryzowane wskaźniki⁸.

1.2. Instytucjonalizacja GOW w Polsce i UE

Idea GOW zakłada triadę partnerów: uniwersytety, biznes i rząd⁹. Rolą uczelni jest tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy, która jest dalej wykorzystywana przez sektor prywatny i rządowy. Zostało to sformalizowane w 2005 r., gdy Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów opublikowało Deklarację z Glasgow „Silne uniwersytety dla silnej Europy”. Zakłada ona, że głównymi aktorami kształtującymi społeczeństwo wiedzy są właśnie uczelnie, które powinny współpracować ze sobą

⁴ R. Goodland, *The Concept of Environmental Sustainability*, „Annual Review of Ecology and Systematics” 1995, vol. 26, s. 1–24.

⁵ B. Dalal-Clayton, S. Bass, B. Sadler, K. Thomson, R. Sandbrook, N. Robins, R. Hughes, *National Sustainable Development Strategies. Experience and Dilemmas*, International Institute for Environment and Development (IIED), <https://www.iied.org/7753iied> (dostęp: 15.01.2025).

⁶ J. Kleer, *Co to jest GOW*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003.

⁷ Ł. Gajewski, *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29).

⁸ A. Giza, *Modernizując uczelnie: Polskie szkoły wyższe po 1989 roku*, „Nauka” 2021, t. 2, s. 131–159.

⁹ A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy – społeczeństwo wiedzy – trajektoria regionalna*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2/22.

w celu wzmocnienia europejskiego wymiaru swej działalności, dbając o swą „samo-podtrzymywalność” (w realizacji Procesu Bolońskiego). Muszą również zabezpieczać swoją autonomię, wiążąc się z rozliczalnością, przed rządami¹⁰. Do zaleceń dochodzi również współpracowanie z przemysłem w projektowaniu programów studiów pod potrzeby rynku pracy. Punkt 21. Deklaracji mówi: „W odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie społeczne na informacje naukowe i technologiczne oraz ich zrozumienie, uniwersytety przyjmują odpowiedzialność za zapewnienie studentom na wszystkich poziomach studiów odpowiedniego szerokiego kształcenia opartego na badaniach naukowych”¹¹. W tym cytacie podkreślone jest dbanie o społeczne „zrozumienie” informacji naukowych i technologicznych, a także naukowe zaplecze metod i treści dydaktycznych dla studentów. Niestety, powyższa Deklaracja, podobnie jak Proces Boloński, Strategia Lizbońska, czy inne strategie nazywane latami, do których mają być wdrożone ich założenia, pozostają tylko rekomendacjami. Dlatego modele przez nie projektowane są niepełnie wdrażane, a cele dokumentów nie są do końca realizowane, chociaż wszystkie kraje czy uczelnie się pod nimi podpisują.

Można odróżnić dwa sposoby wykorzystywania wiedzy: komercjalizację oraz waloryzację. Pierwszy odnosi się do sytuacji, gdy naukowcy lub instytucje, w których pracują, przekształcają swą wiedzę (będącą owocem pracy akademickiej) we własność intelektualną, która jest sprzedawana przedsiębiorstwom i zmienia-na w produkt rynkowy. W tym procesie naukowcy, instytucje akademickie oraz przedsiębiorstwa mają identyczny cel, jakim jest generowanie zysków. Uczelnie czy ośrodki badawcze robią to, aby zwiększyć środki państwowych subwencji (które opierają się na wskaźnikach takiego transferu wiedzy) lub je uzupełnić. Waloryzacja wiedzy natomiast polega przede wszystkim na tworzeniu społecznej wartości z akademickiej pracy poprzez łączenie różnych obszarów i sektorów, aby dbać o zrównoważony rozwój – holistycznie postrzeganego społeczeństwa¹². Problematyka waloryzacji wiedzy jest jeszcze słabo rozpoznana, ale wstępnie widać, że uczelnie europejskie skupiają się na jej realizacji, podczas gdy amerykańskie dążą bardziej do komercjalizacji wiedzy¹³.

¹⁰ R. Rybkowski, *Autonomia a rozliczalność: polskie wyzwania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, t. 1(45).

¹¹ <https://www.eua.eu/publications/positions/glasgow-declaration.html> (dostęp: 15.01.2025).

¹² European Commission, *Why Do We Need an EU Valorisation Policy?*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en#why-do-we-need-an-eu-valorisation-policy (dostęp: 17.02.2024).

¹³ A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, M. Sowa, *W kierunku przedsiębiorstwa zrównoważonego: od komercjalizacji do waloryzacji wiedzy*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, t. 197, s. 55–69.

„Nauka akademicka” jest uprawiana na uczelniach i w państwowych ośrodkach badawczych. Jednak polityka rządu i akty prawne wykreowały zupełnie nowe warunki instytucjonalne dla ośrodków akademickich. Są one skłaniane do komercjalizacji swoich badań oraz wchodzenia w spółki z prywatnymi przedsiębiorstwami, walcząc o utrzymanie się przy życiu, często wraz z kolosalnym zadłużeniem. Jaka jest zatem różnica pomiędzy „nauką akademicką” a „korporacyjną”? Ta druga ukrywa się w mroku tajemnic handlowych i często jest zarządzana w sposób rozwijający jej potencjał, a nie (jak w przypadku instytucji publicznych) zwijający. Przychodzi więc na uczelnie, oferując akademikom wielokrotnie wyższe zarobki, kulturę pracy i możliwości rozkwitu kariery naukowej. Warunki instytucjonalne sprzyjają temu drenażowi mózgów.

Powyższa sytuacja rodzi (zaognia) jeszcze jeden problem, związany z konfliktem interesów. Teoretycznie lojalność naukowca powinna być skierowana na prawdę i społeczeństwo, tymczasem nauka korporacyjna (a także coraz częściej akademicka) musi się liczyć z interesami swoich sponsorów. Sheldon Krimsy poświęcił tej tematyce książkę *Nauka skorumpowana?*, w której zakwestionował definicję konfliktu interesów. Instytucjonalne ramy doprowadził bowiem do sytuacji, w której konflikt interesów staje się normą i traci swoje pejoratywne znaczenie¹⁴. Jest to szczególnie niepokojące w czasach, gdy ekspertyzy naukowe są traktowane przez decydentów jak świętość/magia, podczas gdy ich wyniki często mogą być zwyczajnie kupione. Dziennikarzom śledczym i zbuntowanym naukowcom czasem udaje się wyciągnąć na światło dzienne afery z manipulowaniem procesem badawczym, ale są już one tak powszechne, że często nie powodują one skandalu i konsekwencji (również prawnych) dla uczestników. Jest to katastrofalne dla społecznego zaufania wobec naukowców, którzy mają być sędziami i strażnikami wobec niebezpieczeństw związanych na przykład z paliwami czy lekami. Dlatego też Krimsy postuluje, że uczciwość akademicka powinna być chroniona przed przemysłem, aby naukowiec mógł opublikować badania, które ukazują niewygodną dla biznesu prawdę. Dodajmy jeszcze jedną warstwę ochrony: aby naukowiec mógł opublikować badania zakończone porażką, niedowiedzeniem swej tezy. W obecnych warunkach w pismach naukowych nie ma miejsca nawet na takie ryzyko, gdyż pracownik naukowy musi wyrabiać swoją normę przynoszenia punktów pracodawcy akademickiemu, który z kolei rozlicza się przed ministerstwem, konkurując z innymi ośrodkami badawczymi.

¹⁴ S. Krimsy, *Nauka skorumpowana? O nieczystych związkach nauki i biznesu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.

1.3. Akademickość

Aby zaradzić powyższej lawinie tudzież labiryntowi problemów, należy wrócić do korzeni nauki. Jaki jest jej sens? W XIX wieku, przy rodzącym się kapitalizmie, Aleksander von Humboldt wyszedł z założenia, że instytucjonalizacja akademickości „nie jest niczym innym, jak duchowym życiem ludzi, których zewnętrzna swoboda lub wewnętrzne dążenie wiedzie ku nauce i badaniom”¹⁵. Kazimierz Twardowski określił, na czym polega funkcja uczonego tudzież uniwersytetu. To „zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz krzewienie umiejętności ich dochodzenia”¹⁶. Max Weber¹⁷ analizując zmiany zachodzące w niemieckich i amerykańskich uczelniach przełomu XIX i XX wieku, mówił o „wojnie bogów”, przedstawiając akademickość jako ponadczasową ideę, która zawsze walczy z innymi, również odwiecznymi. Od starożytności było wielu naukowców, którzy w najbardziej rozmaitych okolicznościach i formach walczyli o prawdę. Jednak szyld uniwersytetu nie zawsze był rękojmnią przynależności akademickiej.

Rola uczonych została określona np. przez Floriana Znanieckiego, wedle którego rozwijali oni merytoryczną debatę charakteryzującą się logiką, a nie wiarą czy przekonaniem¹⁸. Podobne, oświeceniowe ideały Kanta czy Fichtego można odnaleźć w etosie akademickim, który opracował Robert Merton, tworząc katalog norm i wartości zapewniający wspólnocie naukowców warunki, aby dążyć do prawdy¹⁹. Jednak John Ziman wprowadził pojęcie etosu przemysłowego. Połączenie go z etosem naukowym Mertona tworzy etos post-akademicki²⁰. Jego wyznawanie na uczelniach przebadał Jacek Bieliński. Jest to ilustracja zmiany w wyobrażeniach o nauce, które obecnie zachodzą w świecie akademickim, a także szerzej, w całym społeczeństwie²¹.

Pierre Bourdieu opisał zmiany zachodzące w uniwersytetach we Francji lat 70.²² Skonstruował również aparat teoretyczny, który pozwala wyodrębnić cechy kluczowe pola akademickiego (jak logika, kapitał, stawki czy *illusio*) i prześledzić

¹⁵ W. Humboldt, *Organizacja instytucji naukowych*, w: Wilhelm von Humboldt, B. Andrzejewski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 241.

¹⁶ K. Twardowski, *O dostojęństwie uniwersytetu*, Uniwersytet Poznański, Poznań 1933.

¹⁷ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK/Fundacja im Stefana Batorego, Kraków/Warszawa 1919.

¹⁸ F. Znaniecki, *Społeczne role uczonych*, PWN, Warszawa 1984.

¹⁹ R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

²⁰ J. Ziman, *Real Science. What It Is and What It Means*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

²¹ J. Bieliński, *Etos nauki w Polsce. Nauka akademicka, postakademicka, czy przemysłowa?*, Ośrodek Przetwarzania Informacji Państwowy Instytut Badawczy. Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji. XVI Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny, Gdańsk 2016.

²² P. Bourdieu, *Homo Academicus*, tłum. P. Collier, Stanford University Press, San Francisco 1988.

zmiany zachodzące w polu (na skutek walki o dominację frakcji wewnątrz tegoż pola oraz jego z innymi polami). Jednak, mimo że Bourdieu zalicza się do najpopularniejszych klasyków socjologii i zmarł dopiero na początku XXI wieku, nikt nie wykonał analogicznych badań na szeroką skalę pola akademickiego w nowych okolicznościach. Jest jednak wiele artykułów wykorzystujących jego dorobek do wycinkowego badania środowiska akademickiego²³. Na potrzeby niniejszej pracy można zaryzykować tezę, iż obecnie pole akademickie zostało zdominowane przez pole biznesu (kierujące się zyskiem) oraz biurokracji (dla którego procedury są najważniejsze). Mowa zatem o heteronomii uczelni, która zatracą własną tożsamość²⁴ przez niewłaściwy dla niej sposób zarządzania²⁵. Jednak bez swojej podmiotowości nie może służyć społeczeństwu poprzez waloryzację wiedzy, dbając o zrównoważony rozwój otoczenia.

Obecna forma zarządzania uczelniami powoduje rozpad wspólnoty akademickiej²⁶. Wydrążając kolegalność z uczelni²⁷, pozbawia się je fundamentów akademickości. Jakże bowiem rozwijać nowe pomysły i konfrontować je ze starymi, jeśli kultura dyskusji jest wycinana z życia uniwersyteckiego? Kolegalność stanowi rdzeń nauki i polega na dyskusji, w której trzeba merytorycznie przekonać pozostałych, ceniąc ich krytycyzm. Artur Schopenhauer nazwał to retoryką (czyli wspólnym dochodzeniem do prawdy) i skonfrontował z erystyką (czyli niemerytorycznym walczeniu wzajemnie ze sobą o zwycięstwo w sporze)²⁸. Ten pierwszy model komunikacji (i władzy zarazem) czyni grupę akademicką i powinien być realizowany w każdych okolicznościach życia uczelni, od zajęć ze studentami do opracowywania strategii uczelni (również wspólnie ze studentami!). Anna Giza twierdzi, że obecny kryzys uczelni jest bardziej niebezpieczny od poprzednich, gdyż na zewnętrzną siłę (np. zaborcy czy okupanta) akademicy zawsze się mobilizowali i jawnie lub skrycie realizowali akademickie normy i wartości. Tymczasem współczesny kryzys jest dokonywany rękami samych naukowców, a jego siła polega na manipulowaniu warunkami brzegowymi, które wydrążają etos i każą

²³ T. Warczok, H. Dębska, *Nierówności w nauce i ich uwarunkowania: polskie (sub)pole filozofii prawa*, „Przegląd Socjologiczny” 2019, vol. 68(2), s. 55–79.

²⁴ S. Collini, *What Are Universities for?*, Penguin, London 2012.

²⁵ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Something Greater Than Ourselves: Towards Good Academic Management*, wcześniejsza publikacja: J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Jak zarządzać uniwersytetem (i po co)?*, „Nowy Obywatel” 2018, vol. 27/78, s. 91–97; fragmenty: J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Uniwersytet prawdziwy i ubieropodobny*, „Magazyn Kontakt” 2020, nr 18/4; M. Kostera, *Przetrywamy wyłącznie jako uniwersytet*, „Magazyn Kontakt” 2017, nr 211.

²⁶ J. Axer, *Autonomia uniwersytetu i innowacyjność*, „Nauka” 2010, nr 2, s. 7–10.

²⁷ K. Sahlini, U. Erisson-Zetterquist, *Collegiality in Modern Universities – The Composition of Governance Ideals and Practices*, „NordSTEP Nordic Journal of Studies in Education Policy” 2016, iss. 2–3, 33640.

²⁸ A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2000.

naukowcom decydować, czy mają dbać o byt materialny, czy duchowy – dla swojej uczelni oraz siebie samych²⁹.

Krzysztof Leja³⁰ widzi jednak wyjście z tego impasu. Dostrzega zbieżność między gospodarką opartą na wiedzy a akademickim sposobem funkcjonowania. Udaje mu się znaleźć współczesne wyobrażenie dla archetypu uczelni. Jest nim przywództwo służebne, którego cechy zostały przeniesione na grunt uczelni publicznej przez Christine Evans³¹. Są to, między innymi, elastyczność, partnerstwo, zaufanie, sprawczość i podmiotowość wszystkich osób tworzących grupę. Odwołując się do Abrahama Masłowa³², gdy osoby mają zapewnione poczucie bezpieczeństwa (stałości pracy i dochodów), mogą rozwijać przynależność (akademicką), pomagać swemu otoczeniu społecznemu oraz szlachetnie konkurować w ramach wspólnego rozwijania nauki, poddając ją nie tylko weryfikacji, ale i refleksji – zatem waloryzacji.

Polska po transformacji 1989 roku zachłysnęła się kulturą Zachodu i często przyjmowała ją bezkrytycznie. Przed kluczowymi reformami został stworzony międzynarodowy ranking uczelni o kryteriach akademickich³³, w którym Polska znalazła się w czołówce. Jednak dla polskich decydentów punktem odniesienia były (i chyba nadal są) inne rankingi, które służą celom marketingowym (promowaniu marki określonych uniwersytetów), a nie jakości szkolnictwa wyższego. Niska pozycja polskich uczelni w tych rankingach była usprawiedliwieniem dla wprowadzania zmian NMP. Niestety, ich efektem jest obecna jeszcze niższa pozycja Polski w obu typach rankingów, ale też bagaż wszystkich problemów urynkowania nauki. Nawet w oficjalnych dokumentach ministerstwa są one nazywane w nawiązaniu do terminologii chorób – np. „punktoza”, z którą miała walczyć tak zwana reforma Gowina. Jednak zasadniczą przyczyną punktozy jest systemowe skłanianie naukowców do partykularyzmu, który wypiera staranie się o dobro wspólne³⁴. Dzieje się tak, gdy miara staje się celem samym w sobie³⁵. Dodatkowo, koszt ludzki i koszt w postaci utraty wiedzy nie jest uwzględniany w strategiach

²⁹ A. Giza, *Modernizując uczelnie: Polskie szkoły wyższe po 1989 roku*, „Nauka” 2021, nr 2, s. 131–159.

³⁰ K. Leja, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, t. 2(28), s. 7–26.

³¹ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

³² A. Masłow, *Motywacja i osobowość*, tłum. J. Radzicki, PWN, Warszawa 2013.

³³ T. Karran, L. Mallinson, *Academic Freedom in UK: Legal and Normative Protection in a Comparative Context*, https://www.ucu.org.uk/media/8614/Academic-Freedom-in-the-UK-Legal-and-Normative-Protection-in-a-Comparative-Context-Report-for-UCU-Terence-Karran-and-Lucy-Mallinson-May-17/pdf/ucu_academicfreedomstudy_report_may17.pdf (dostęp: 20.06.2024).

³⁴ W. Kieżun, *Autonomizacja jednostek organizacyjnych: Z patologii zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1971.

³⁵ C. Goodhart, *Problems of Monetary Management: The UK Experience*, „Papers in Monetary Economics” 1975, vol. 1(1), s. 1–20.

uczelni³⁶. Tracone jest także poczucie przynależności do środowiska uczelnianego. Henry Giroux³⁷ zauważa, iż studenci zamieniają się w konsumentów, których nie można już zaliczać do akademickiej wspólnoty. Podobne ostrzeżenia dla Polski były wyrażone w raportach OECD³⁸.

Papierkiem lakmusowym jakości funkcjonowania uczelni może być zastosowanie metody dydaktycznej odwróconej klasy. W tej koncepcji to studenci przygotowują się do zajęć i prezentują wyniki swoich badań, dyskutują o nich w grupie, a wykładowca stwarza im przestrzeń do dialogu i czuwa nad jego partnerstwem i merytoryką. W tym rozwiązaniu jest zinstytucjonalizowana akademickość. A wedle Procesu Bolońskiego, studenci mogą nawet współuczestniczyć w projektowaniu lub zmienianiu sylabusu. W sferze gospodarki też znana jest ta koncepcja: presumpcja Toffelera³⁹. Zatem warunki do wspólnego wytwarzania najlepszej jakościowo wiedzy, która potem będzie waloryzowana, są i zależą tylko od społeczności akademickiej (grupy zajęciowej, wydziału lub katedry, pojedynczej uczelni lub ich sojuszu). Zatem idea stworzenia „warsztatu” akademickości⁴⁰ jest jak najbardziej możliwa.

„Uniwersytet sam w sobie powinien być przedmiotem studiów własnych studentów, elementem ich naukowego życiorysu. Jako przedmiot intelektualnych rozważań, obejmujący wszystkie możliwe poziomy abstrakcji, nie ma on sobie równych, jeśli chodzi o wagę, aktualność oraz pobudzające umysł działanie” – napisał Ralph Nader we wstępie do książki Sheldona Krimskiego⁴¹.

2. Ekonomia neoklasyczna, głównego nurtu, ortodoksyjna i ekonomia heterodoksyjna – wyzwaniem dla rozwoju teorii ekonomii, prowadzenia analiz gospodarczych i nauczania akademickiego

Od lat osiemdziesiątych XX wieku gospodarka światowa boryka się z kolejnymi kryzysami finansowymi, które przekładają się na kryzysy gospodarcze. Wyniki konfrontacji tego, co dzieje się w sferze finansowej i realnej poszczególnych

³⁶ P. Fleming, *Dark Academia: How Universities die*, Pluto Press, London 2021.

³⁷ H. Giroux, *University in Chains: Confronting the Military-Industrial-Academic Complex*, Paradigm, Boulder 2007.

³⁸ M. Dąbrowa-Szefer, *Informacja na temat raportu OECD Review of Tertiary Education. Poland, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”* 2007, no. 2/30.

³⁹ Ł. Gajewski, *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29).

⁴⁰ R. Sennett, *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven 2008.

⁴¹ Sh. Krimsky, *op.cit.*

gospodarek i gospodarki światowej z wynikami analiz, ekspertyzami, raportami i środkami zaradczymi podejmowanymi przez analityków, ekspertów i w konsekwencji polityków najlepiej oddaje pytanie zadane w 2008 r. przez królową Elżbietę II ekonomistom z LSE: *Dlaczego nikt z was, ekspertów, nie przewidział nadchodzącego kryzysu?*, na które odpowiedziała jej głucha cisza⁴². Kiedy ekonomiści zaczęli analizować statystyki gospodarcze przedstawiające konsekwencje szczególnie ostatnich kryzysów, część z nich zaczęła zadawać pytanie o skuteczność nauczanych i stosowanych do analiz teorii/modeli ekonomicznych⁴³.

2.1. Najważniejsze cechy ekonomii neoklasycznej, głównego nurtu, ortodoksyjnej i heterodoksyjnej

W dorobku myśli ekonomicznej obecnie wykorzystywane są cztery zasadnicze nurty, a mianowicie: ekonomia neoklasyczna, głównego nurtu (*mainstream*), ortodoksyjna i heterodoksyjna. Sytuację z klasyfikacją ich utrudnia fakt, że różni ekonomiści (a także finansści i politycy) posługują się tymi terminami w zróżnicowany sposób⁴⁴. Podejmując próbę przedstawienia głównych cech charakterystycznych wyróżniających te cztery nurty, warto przyjąć następującą kolejność: ekonomia neoklasyczna, głównego nurtu, ortodoksyjna i heterodoksyjna.

Ekonomia neoklasyczna jest nurtem, który oczywiście zmienia się wraz z upływem czasu. Jednak za podstawy charakteryzujące go przyjmuje się: rzadkość, racjonalność polegającą na optymalizacji (a przede wszystkim maksymalizacji np. użyteczności czy zysków), osiąganie równowagi, a także dodawana jest czwarta cecha, jaką jest pomijanie niepewności, a szczególnie fundamentalnej niepewności (*fundamental uncertainty*).

Zgodnie z najczęściej wykorzystywaną definicją **ekonomia głównego nurtu** jest to zbiór idei reprezentowanych przez jednostki, które dominują we wiodących instytucjach – przede wszystkim akademickich, przez elitę środowiska ekonomistów⁴⁵. Jej przedstawiciele stworzyli metodologię, system definicji i pojęć, a także ilościowe narzędzia (przede wszystkim ekonometrię) do analiz procesów gospodarczych. Podsumowując, ekonomia głównego nurtu denotuje pole konsensusu

⁴² <https://www.pafere.org/2018/07/30/artykuly/ekonomia-glownego-nurtu-pod-ostrzalem/> (dostęp: 6.01.2025).

⁴³ Przykładowo: *Rethinking Economics an Introduction to Pluralist Economics*, L. Fischer, J. Hasell, J.C. Proctor, D. Uwakwe, Z.W. Perkins, C. Watson (Eds.), Routledge, London 2018.

⁴⁴ Szczególnie interesujące i wyczerpujące podejście do uporządkowania nurtów zawarte jest w: D. Dequech, *Neoclassical, Mainstream, Orthodox, and Heterodox Economics*, "Journal of Post Keynesian Economics" 2007–2008, vol. 30, no. 2, s. 279–302. DOI: 10.2753/PKE0160-3477300207.

⁴⁵ D. Colander, R. Holt, J.B. Rosser Jr., *The Changing Face of Mainstream Economics*, "Review of Political Economy" 2004, vol. 16(4), s. 490.

naukowego. Jednakże, to, co zaciemnia obraz, w tym nurcie teorii nie w pełni zgodne z konsensusem nie zostają odrzucone. Świadczy o tym fakt, że do ekonomii głównego nurtu oprócz najważniejszej ekonomii neoklasycznej przykładowo zalicza się: ekonomię środowiska i zasobów, teorię gier, ekonomię informacji, nową ekonomię instytucjonalną i ekonomię behawioralną. Podsumowując, przy porządkowaniu tej koncepcji można dodać, że paradygmatyczny trzon ekonomii neoklasycznej uznaje się za ekonomię głównego nurtu⁴⁶. Ponadto należy podkreślić, że to właśnie on dominuje w nauczaniu na poziomie licencjackim, magisterskim i doktoranckim, a także w prowadzonych badaniach, nie tylko na uniwersytetach, nad gospodarką. W analizach procesów gospodarczych przede wszystkim wykorzystywane są modele matematyczne i narzędzia ekonometryczne, gdyż w opinii ekonomistów należących do nurtu neoklasycznego, najlepiej przedstawiają zależności, jak np. związki przyczynowo skutkowe⁴⁷.

Przechodząc do **ekonomii ortodoksyjnej**, można odwołać się do najpopularniejszego jej przedstawienia, zgodnie z którym odnosi się ona do dorobku, który historycy myśli ekonomicznej uznają za obecnie dominującą „szkołę myśli”⁴⁸. Oznacza to, że współcześnie ortodoksyjną ekonomią jest ekonomia neoklasyczna.

Najtrudniejsza do scharakteryzowania jest **ekonomia heterodoksyjna**⁴⁹. Podjęto próby określenia jej poprzez negację zarówno ekonomii ortodoksyjnej, jak i ekonomii głównego nurtu. Z prób wyprowadzenia charakterystyki pozytywnej wynikło stwierdzenie, że nie istnieją znaczące idee wspólne dla wszystkich szkół myśli ekonomicznej zaliczanych do heterodoksyjnych. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że ekonomie zaliczane do nurtu heterodoksyjnego to te, których nie można w pełni zaliczyć do głównego nurtu. Tak więc ekonomię heterodoksyjną można uważać za „parasol” dla zróżnicowanych ścieżek myśli ekonomicznej oraz obszarów interdyscyplinarnych badań. Jest ona wewnętrznie znacznie zróżnicowana, ale jej przedstawiciele zgadzają się co do podstawowych definicji. Przede wszystkim według nich badania ekonomiczne to analiza społecznego procesu alokacji, produkcji i dystrybucji. Ponadto przyjmują podstawy teoretyczne, jak np. znaczenie niepewności w procesach gospodarczych, znaczenie zasad efektywnego popytu czy endogeniczności pieniądza. Dodatkowo zgadzają się co

⁴⁶ J.B. Davis, *The Turn in Economics: Neoclassical Dominance to Mainstream Pluralism?*, „Journal of Institutional Economics” 2006, vol. 2(1), s. 1–20.

⁴⁷ Interesujące jest porównanie poszczególnych szkół ekonomii w: <https://www.exploring-economics.org/pl/> (dostęp: 15.01.2025).

⁴⁸ D. Colander, R. Holt, J.B. Rosser Jr., *op.cit.*, s. 490.

⁴⁹ D. Dequech, *op.cit.*, s. 293–297; A. Mearman, S. Berger, D. Guizzo, *What is Heterodox Economics? Insights from Interviews with Leading Thinkers*, „Journal of Economic Issues” 2023, vol. 57, iss. 4, s. 1119–1141. DOI: 10.1080/00213624.2023.2273130.

do ram epistemologicznych przyjmujących pluralistyczne podejścia⁵⁰. Do nurtu heterodoksyjnego można zaliczyć przede wszystkim: ekonomię marksistowską, austriacką, instytucjonalną, feministyczną, behawioralną (którą też przyjmuje się jako należącą do głównego nurtu z wyróżnieniem niezgodności), postkeynesowską, złożoności, spółdzielczości, ekologiczną. Najważniejsze dla nurtu heterodoksyjnego jest podejście pluralistyczne⁵¹.

Należy podkreślić, że wspólną cechą nurtu zróżnicowanych ekonomii heterodoksyjnych jest to, że nie muszą odrzucać „świętej trójcy” ekonomii głównego nurtu, czyli rzadkości, racjonalności i równowagi, a wprost przeciwnie, przyjmują, że warto uwzględnić założenia neoklasyczne, aby tak otrzymane wyniki służyły do porównań. Potwierdza to podejście pluralistyczne tego nurtu.

Jednym z głównych nurtów krytyki ekonomii głównego nurtu jest jej „bezkrytyczne” oparcie się na modelach matematycznych i ekonometrii. Romer, który w 2018 r. dostał Nagrodę Nobla, określił zmatematyzowanie analizy ekonomicznej w teorii wzrostu gospodarczego w następujący sposób: „Mieszanka słów i symboli, która zamiast tworzyć między sobą ściśle powiązania, zostawia przestrzeń na niejasności w tłumaczeniu między językiem naturalnym a formalnym i treścią teoretyczną a empiryczną”⁵². Romer formułuje zarzuty w stosunku do wielu uznanych ekonomistów, jak np. Edward Prescott czy Thomas Piketty, a Roberta Lucasa, również Noblistę, oskarża o wykorzystywanie matematyki do manipulacji, które służą udowadnianiu wcześniej przyjętych tez.

2.2. Uwzględnienie ekonomii politycznej

Perturbacje gospodarcze spowodowane kryzysami finansowymi w ostatnich dziesięcioleciach zwróciły uwagę części środowiska ekonomistów na konieczność podejścia interdyscyplinarnego podczas prowadzenia badań, a szczególnie

⁵⁰ <https://www.heterodoxnews.com/HEN/home.html> (dostęp: 15.01.2025).

Dodatkowo: “Heterodox economics refers to economic theories and communities of economists that are in various ways an alternative to mainstream economics. It is a multi-level term that refers to a body of economic theories developed by economists who hold an irreverent position vis-à-vis mainstream economics and are typically rejected out of hand by the latter; to a community of heterodox economists whom identify themselves as such and embrace a pluralistic attitude towards heterodox theories without rejecting contestability and incommensurability among heterodox theories; and to the development of a coherent economic theory that draws upon various theoretical contributions by heterodox approaches which stand in contrast to mainstream theory”. F.S. Lee, *Heterodox Economics*, w: *The New Palgrave Dictionary of Economics*, L.E. Blume, S. Durlauf (Eds.), Palgrave Macmillan, London 2008.

⁵¹ Klasyfikacja ekonomii nurtu heterodoksyjnego w: <https://www.tutor2u.net/economics/reference/what-is-heterodox-economics> (dostęp: 17.02.2024).

⁵² P.M. Romer, *Mathiness in the Theory of Economic Growth*, “American Economic Review” 2015, vol. 105(5), s. 89–93. DOI: 10.1257/aer.p20151066.

przy formułowaniu wniosków na potrzeby polityki gospodarczej i dla decydentów. Okazało się bowiem, że powiązania gospodarcze, szczególnie w skali globalnej, są bardziej skomplikowane niż to się wydawało przed kryzysami, a czasami są wręcz nieprzejryste i prowadzą nawet do nieoczekiwanych skutków, także społecznych i politycznych⁵³. Analizy ekonomiczne okazały się nieskuteczne i ujawniła się konieczność do współpracy z badaczami innych nauk, przede wszystkim z dziedziny socjologii, politologii, a także ekonomii politycznej⁵⁴. Warto więc uwzględnić ekonomię polityczną, którą można uznać za matkę nauk ekonomicznych, gdyż jest jednym z tych nurtów badawczych, dzięki któremu rozwinęła się większość współczesnych szkół ekonomii. Problemy, którymi zajmuje się ekonomia polityczna, są odwieczne, gdyż dotyczą funkcjonowania instytucji państwa i mechanizmu rynkowego i ich wzajemnych interakcji.

Dlatego warto jest porównać ekonomię głównego nurtu, która dominuje w analizach ekonomicznych, a uzyskane w nich wyniki są podstawą do formułowania polityki gospodarczej, z ekonomią polityczną⁵⁵. Założenia ekonomii neoklasycznej przyjętej jako dominującej w głównym nurcie już zostały przedstawione. Natomiast ekonomia polityczna w swych badaniach łączy analizy społeczne/socjologiczne i polityczne z analizami ekonomicznymi. Chodzi bowiem w jej ramach o zbadanie, w jaki sposób instytucje, struktury społeczne i dynamicznie zmieniające się siły polityczne wpływają na wyniki gospodarcze⁵⁶. Ponieważ instytucje funkcjonujące w historycznych uwarunkowaniach i przy konfliktach związanych z procesem dystrybucji oddziałują na decyzje dotyczące gospodarki, to ekonomia polityczna stanowi wyzwanie dla ekonomii głównego nurtu⁵⁷. Pozwala ona zrozumieć, jak uwarunkowania instytucjonalne i historyczne, a także normy społeczne oraz działalność rządu kształtują politykę gospodarczą i finalnie – wyniki gospodarcze⁵⁸ (tabela 1).

⁵³ Pominięte tu zostały problemy finansjalizacji współczesnych gospodarek.

⁵⁴ Temu zagadnieniu poświęcony jest artykuł: P. Dardziński, *Ekonomia polityczna i problemy badań relacji między ekonomią i polityką*, „Politeja” 2020, nr 6(69), s. 245–257. DOI: 10.12797/Politeja.17.2020.69.12.

⁵⁵ Por. S. Kenaphoom, *Comparative Perspectives; Mainstream Economics and Political Economy*, „Journal of Agricultural Research” 2024, vol. 9(2). DOI: 10.23880/oajar-16000367.

⁵⁶ T. Oatley, *International Political Economy*, Routledge, New York 2015, s. 412.

⁵⁷ M. Blyth, *Great transformations: Economic Ideas and Institutional Change in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

⁵⁸ P.A. Hall, D. Soskice, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, w: tytuł?, P.A. Hall, D. Soskice (Eds.), Oxford University Press, Oxford 2001.

Tabela 1. Porównania ekonomii głównego nurtu/neoklasycznej i ekonomii politycznej

Ekonomia neoklasyczna / głównego nurtu	Ekonomia polityczna	Porównanie i krytyka
Źródła i zasady: ekonomia głównego nurtu ma swe korzenie w neoklasycznych zasadach, opiera się na efektywności rynku, racjonalności jednostek i alokacji rzadkich zasobów poprzez rynki konkurencyjne	Integracja oddziaływań: ekonomia polityczna łączy analizę ekonomiczną z czynnikami politycznymi i społecznymi aby wyjaśnić jak dynamika zmian władzy, instytucje i struktury społeczne wpływają na wyniki gospodarcze	Cele i zasady: ekonomia głównego nurtu skoncentrowana jest na efektywności rynku, racjonalności jednostek zaleca minimalną interwencję rządu. Ekonomia polityczna krytykuje te założenia i podkreśla znaczenie dynamicznych zmian władzy, uwarunkowania instytucjonalne i kontekst historyczny przy determinowaniu wyników gospodarki
Cele i skoncentrowanie się: priorytetami są efektywność i równowaga jako najważniejsze cele przy ograniczaniu interwencji rządowych i podkreślaniu zalet wolnych rynków	Krytyka i alternatywne opinie: krytykuje założenia ekonomii głównego nurtu wykazując, że na decyzje gospodarcze wpływają konflikty społeczne związane z dystrybucją, uwarunkowania instytucjonalne i kontekst historyczny	Różnice metodologiczne: ekonomia głównego nurtu opiera się na rozumowaniu dedukcyjnym i modelach matematycznych. Ekonomia polityczna wykorzystuje interdyscyplinarne metody do zbadania złożonych interakcji między zachowaniem gospodarczym jednostek, instytucjami i procesami politycznymi
Metodologia: ekonomia głównego nurtu opiera się na rozumowaniu dedukcyjnym i modelowaniu matematycznym w celu rozwijania teorii i testowania hipotez, a także dokonywania analiz empirycznych	Metodologia: ekonomia polityczna przyjmuje bardziej interdyscyplinarne podejście, uzyskując wiedzę głównie z historii, socjologii i nauk politycznych wykorzystywaną do analizy zdarzeń gospodarczych uwzględniającej szerszy, społeczny kontekst	

Źródło: opracowanie na podstawie: S. Kenaphoom, *Comparative Perspectives; Mainstream Economics and Political Economy*, "Journal of Agricultural Research" 2024, vol. 9(2), s. 3. DOI: 10.23880/oajar-16000367.

Znaczenie międzynarodowej ekonomii politycznej widać także w kontekście gospodarki globalnej. Bada ona bowiem, w jaki sposób polityka kształtuje gospodarkę globalną i odwrotnie – bada wpływ gospodarki globalnej na politykę, uwzględniając kontekst instytucjonalny, społeczny i historyczny.

Z porównania ekonomii głównego nurtu z ekonomią polityczną można wyciągnąć wniosek, że nie chodzi o eliminację którejś z nauk, ale o pluralizm w ich wykorzystywaniu do prowadzenia badań, formułowaniu wniosków dla polityki gospodarczej, a także w procesie nauczania akademickiego nauk ekonomicznych zaliczanych do nauk społecznych, które wyznaczają kontekst badania procesów podejmowania decyzji i zachowań ludzkich.

Pomimo zróżnicowania ścieżek myśli ekonomicznej tworzących ekonomię heterodoksyjną, można odnieść wrażenie, że jest ona bliska ekonomii politycznej w tradycyjnym jej rozumieniu przedstawionym przez Adama Smitha, Davida Ricardo, Johna Stuarta Millera i Karola Marksa. Może właśnie dlatego ekonomia heterodoksyjna łączy nurty badawcze z różnych nauk (jak np. psychologia) i obszarów badawczych (szczególnie dotyczących działalności gospodarczej). To podobieństwo ponadto wyjaśnia, dlaczego tak często w badaniach heterodoksyjnych nurtów uwzględniana jest dezorientacja polityczna, w warunkach silnej niepewności i w obliczu ogromnej potrzeby znalezienia innowacyjnych perspektyw, a także odpowiedzi na nurtujące pytania, i rozwiązań w przeprowadzanych, zróżnicowanych analizach. Dzięki charakteryzującym heterodoksyjne ekonomie pluralizmowi i interdyscyplinarności, ekonomia ta jawi się jako szczególnie użyteczna w badaniach naukowych, a więc pojawia się konieczność uwzględnienia jej na uniwersytetach, w programach nauczania na wszystkich trzech poziomach: licencjackim, magisterskim i doktorskim, a także w badaniach.

2.3. Wybrane wyzwania badawcze dla analizy ekonomicznej

Na nieuwzględnianie czynników warunkujących wzrost i rozwój gospodarczy, uwagę zwrócił już Adam Smith, filozof moralny, w *Bogactwie narodów*⁵⁹. Sformułował on koncepcję państwa stacjonarnego, czyli takiego, które po trwaniu okresu rozwoju, zaprzestało rozwijać się⁶⁰. Zdefiniował dwie przyczyny tego stanu rzeczy: po pierwsze, silnie regresywny charakter w kwestiach społecznych i po drugie, podejmowane przez skorumpowaną i monopolistyczną elitę praktyki wykorzystywania systemu prawa i administracji do swoich celów⁶¹. Kontynuując ten sposób rozumowania Niall Ferguson⁶² stwierdza, że cztery grupy problemów prowadzą do stagnacji gospodarek, a są to: 1) demokracja, a więc problemy polityczne; 2) kapitalizm, a więc problemy ekonomiczne; 3) rządy prawa, a więc problemy prawne; 4) społeczeństwo obywatelskie, czyli problemy społeczne. Przyczyny tych problemów można zdiagnozować w sposób następujący, a mianowicie chodzi o to, że gospodarka, społeczeństwo, państwo uwikłały się w złe instytucje, z których uwolnienie się jest niezwykle trudne⁶³. Okazuje się, że w analizach przeprowadzanych

⁵⁹ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁶⁰ Więcej na ten temat w: N. Ferguson, *Wielka degeneracja, jak psują się instytucje i umierają gospodarki*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012.

⁶¹ *Ibidem*, s. 18–19.

⁶² *Ibidem*, s. 21–34.

⁶³ O problemie złych instytucji można przeczytać także w: D. Acemoglu, J.A. Robinson, *Dlaczego narody przegrywają*, Żysk i S-ka Wydawnictwo, Warszawa 2024.

przez ekonomie głównego nurtu, a przede wszystkim ekonomię neoklasyczną, nie wszystkie z wymienionych źródeł problemów są uwzględniane.

Einsteinowi przypisywana jest maksyma: „Nie wszystko, co się liczy, jest policzalne, i nie wszystko, co jest policzalne, naprawdę się liczy”. Jest ona szczególnie adekwatna w odniesieniu do liczenia PKB i mierzenia dobrobytu, a więc kwestii gospodarczych i społecznych mających znaczenie dla każdego człowieka. Wiadomo, że przy obliczaniu wielkości PKB, a także tempa jego wzrostu, nie uwzględnia się działalności pozarynkowej, co oznacza, że jako miernik rozwoju społeczno-gospodarczego, a przede wszystkim wzrostu dobrobytu społeczeństwa miernik, jakim jest PKB, nie jest odpowiedni. Coraz powszechniej uznaje się, że obecne podejście czyniące z PKB cel nie jest właściwe, bo PKB powinien być środkiem do osiągnięcia celów, w tym najważniejszego, jakim jest poprawa jakości życia⁶⁴. Na rozwój gospodarczy oddziałują trzy grupy czynników: 1) wzrost gospodarczy, czyli właśnie tempo wzrostu PKB; 2) postęp społeczny, czyli dostępność edukacji, ochrony zdrowia, kultury, wolności, sprawiedliwości społecznej, bezpieczeństwa i wielu innych; 3) postęp ekologiczny⁶⁵. Wyzwaniem jest więc stworzenie prospołecznych strategii rozwoju i to oczywiście dotyczy nie tylko ekonomistów, szczególnie głównego nurtu. Problem z pomiarem gospodarki – jej wzrostu i rozwoju, a także rozwoju społecznego i poprawy dobrobytu, został sformułowany przez Nicolasa Sarkozy’ego, który stwierdził, że: „Nie jesteśmy w stanie zmienić sposobu naszego postępowania, jeśli nie zmienimy metody mierzenia wyników gospodarczych”⁶⁶ i powołał Komisję ds. Pomiaru Wydajności Ekonomicznej i Postępu Społecznego. W raporcie przez nią przedłożonym zapisano, że rekomenduje się skonstruowanie prostego zestawu mierników obejmujących to, co determinuje dobrobyt społeczny. Banalnym przykładem jest zalecenie posługiwania się medianą, a nie średnią, która zaciemnia zróżnicowanie wielkości np. dochodów.

Joseph E. Stiglitz analizując przyczyny kryzysów gospodarczych stwierdza, że system zawiódł⁶⁷. A najlepsze i najważniejsze, co według niego można zrobić, to krytycznie przeanalizować teorie służące jego stworzeniu, i które umożliwiły rozwój kapitalizmu funkcjonującego w bańkach spekulacyjnych. Jest to kolejny głos, wybitny, do zweryfikowania wykorzystywanych do analiz i w dydaktyce uniwersyteckiej szkół myśli ekonomicznej.

⁶⁴ O zagadnieniach związanych z PKB można przeczytać w: D. Coyle, *PKB krótka lecz emocjonująca historia*, PWN, Warszawa 2018.

⁶⁵ *Ibidem*, s. XXVI.

⁶⁶ J.E. Stiglitz, A. Sen, J.P. Fitoussi, *Błąd pomiaru, dlaczego PKB nie wystarcza*, Raport Komisji ds. Pomiaru Wydajności Ekonomicznej i Postępu Społecznego, PTE, Warszawa 2013, s. XV.

⁶⁷ J.E. Stiglitz, *Freefall, jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010.

Mariana Mazzucato jest wybitną ekonomistką, która krytycznie analizuje funkcjonowanie gospodarek, rolę rynków i rządów⁶⁸. Pokazuje inny sposób badania tego, co dzieje się w gospodarce, a szczególnie na styku sektora publicznego i prywatnego. Według niej to państwo/sektor publiczny, a nie prywatne przedsiębiorstwa, odgrywa rolę schumpeterowskiego innowatora umożliwiającego rozwój gospodarczy. Ograniczanie roli państwa do „nocnego stróża”, zgodnie z zaleceniem neoklasyków, to droga do stagnacji gospodarczej. Sposób patrzenia na rolę państwa w gospodarce i społeczeństwie Mazzucato doprecyzowuje w obliczu zróżnicowanych i wzajemnie ze sobą powiązanych kryzysów⁶⁹. Uważa, że wyzwaniom, które napotykają współczesne gospodarki i społeczeństwa, sprostać może wyłącznie sektor publiczny. Czynnikiem krytycznym, który doprowadził do ogólnoswiatowych problemów gospodarczych, społecznych i politycznych, jest według niej fundamentalizm wolnorynkowy, który paraliżuje funkcjonowanie instytucji publicznych, a to prowadzi do tworzenia przestrzeni do działań firm prywatnych lansowanych jako twórców wartości. Kolejnym problemem gospodarczym badanym przez Mazzucato jest różnica między tworzeniem wartości a jej przechwytywaniem⁷⁰. Odpowiada na pytania, kto jest twórcą wartości, jak dokonywać jej dystrybucji, a przede wszystkim, jak mierzyć wartość. Koncentruje się na złych sposobach dokonywania pomiarów, a jako przykład podaje dysproporcje wynagrodzeń. Mazzucato bada także problem skutków niechęci do ryzyka rządów i firm maksymalizujących korzyści akcjonariuszy wykorzystywanej przez firmy konsultingowe⁷¹. Zjawisko „nadużyć” firm konsultingowych narasta od lat 80. XX wieku i pokazuje władzę, jaką mają te firmy i którą bezwzględnie wykorzystują dzięki problemom współczesnego kapitalizmu, a przede wszystkim finansjalizacji współczesnych gospodarek. Zgodnie z tytułem firmy konsultingowe wydrążają przedsiębiorstwa, gospodarki i rządy, uniemożliwiając rozwój gospodarczy, co przekłada się na poziom dobrobytu społecznego.

⁶⁸ M. Mazzucato, *Przedsiębiorcze państwo, obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego, heterodox*, Warszawa 2013.

⁶⁹ M. Mazzucato, *Misja gospodarka, jak zmienić kapitalizm na skalę kosmiczną, heterodox*, Warszawa 2021.

⁷⁰ M. Mazzucato, *Wartość wszystkiego, wytwarzanie i zawłaszczanie w globalnej gospodarce, heterodox*, Warszawa 2018.

⁷¹ M. Mazzucato, R. Collington, *The Big Con. How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments and Warps Our Economies*, Allen Lane, London 2023.

2.4. Refleksje nad znaczeniem pluralizmu szkół myśli ekonomicznej dla analiz gospodarczych i nauczania akademickiego

Biorąc udział w dynamicznym życiu gospodarczym społecznym i politycznym uniwersytety, instytuty, instytucje publiczne, jak banki centralne czy ministerstwa, zaprzestały weryfikacji skuteczności wykorzystywanych teorii, modeli, narzędzi analitycznych, a szczególnie metod ilościowych. Wyniki analiz, a przede wszystkim rekomendowane na ich podstawie wnioski dla polityki gospodarczej okazały się nieadekwatne do gospodarki realnej i finansów. Okres kryzysów finansowych i gospodarczych, charakteryzujący się brakiem ich przewidywania, a także brakiem skutecznych narzędzi czy polityk zaradczych, świadczy o konieczności weryfikacji wykorzystywanych teorii i modeli ekonomicznych, a przede wszystkim narzędzi badawczych, wykorzystanie których nie umożliwiało sformułowanie skutecznych polityk. Takich, które nie doprowadziłyby do kryzysów, przewidywałyby je i pozwoliły na wyjście z nich.

Taki stan rzeczy ma związek także z uniwersytetami, których pracownicy prowadzą badania i formułują wnioski na podstawie uzyskanych wyników, a także uczą studentów wszystkich trzech stopni. Okazuje się więc, że uczelnie opuszczają absolwenci nieprzygotowani do prowadzenia badań nad dynamicznym życiem gospodarczym, uwzględniającym znaczenie finansów. Warto zastanowić się nad przyczynami tego stanu rzeczy, aby wprowadzać zmiany służące wyjściu z impasu analitycznego i dydaktycznego. Można odnieść wrażenie, że jedną z takich przyczyn jest wprowadzone na uczelnie NPM (*new public management*), którego skutkiem jest sposób oceny dorobku naukowego pracowników, zahamowanie rozwoju nauki, teorii oraz adekwatnych badań empirycznych dostarczających skutecznych wyników do rozwiązywania problemów gospodarczych. Te problemy pociągają za sobą nieadekwatne dla gospodarki, społeczeństwa i państwa programy nauczania studentów. Można stwierdzić, że pluralistyczne perspektywy zarówno do wykorzystywanych badań ekonomicznych, których wyniki służą formułowaniu wdrażanych polityk, jak i ekonomicznej edukacji warte są rozważenia.

Podsumowanie

Przedkładany tekst jest głosem w dyskusji nad rolą uniwersytetów przy walo-ryzacji wiedzy na potrzeby GOW. Z dokonanego przeglądu literatury wynika, że mainstreamowy sposób instytucjonalizacji funkcjonowania uczelni i jej powiązań z partnerami, z którymi współtworzy zrównoważony rozwój, powinien być zwer-ryfikowany i to przy uwzględnieniu wszystkich innych koncepcji. Jako przykład

podano rozwój nauk ekonomicznych i wykorzystywanie ich do badań empirycznych, a także nauczanie ich na wszystkich trzech poziomach edukacji akademickiej.

Aby uczelnie mogły przyczyniać się do waloryzacji wiedzy, niezbędna jest sanacja, renesans kultury akademickiej i wspólnoty wyznającej jej wartości. Dlatego należałoby założyć Międzyuczelniane Centrum Akademickie, które będzie działało zarówno jako ruch społeczny, jak i instytucja. Jego celem będzie integracja środowiska naukowego w dyskusji akademickiej nad zarządzaniem nauką: wewnątrz uczelni oraz pomiędzy uczelniami a pozostałymi instytucjami. Pozwoli to zebrać wszystkie punkty widzenia, zdefiniować „akademickość” oraz zweryfikować wszystkie możliwości jej instytucjonalizacji. Owocem tego będzie zaprojektowanie rozwiązań dla polskiej nauki i wdrażanie ich, oddolnie oraz odgórnie. Ważną częścią będzie głos akademicki w przestrzeni medialnej. Jest to rodzaj projektu badawczego, którego ostateczną aspiracją jest gwarancja dla przysięgi doktorskiej, aby „dyskusja akademicka” była traktowana równie poważnie jak „przysięga lekarska”.

Trzecia dekada XXI w. jest trudnym okresem w ujęciu globalnym i to pod względem gospodarczym, społecznym i politycznym. Dlatego też sytuacja bieżąca stanowi wyzwanie dla decydentów i polityków, a także wszystkich instytucji kształtujących świadomość społeczeństw szczególnie w konfrontacji z dezinformacją. W przedkładanym rozdziale przeanalizowano rolę uczelni dla GOW, a uwagę skoncentrowano na akademickości i edukacji ekonomicznej na poziomie licencjackim, magisterskim i doktoranckim. Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować następujące wnioski. Uczelnie i wydziały ekonomiczne pod wpływem obowiązujących regulacji, a przede wszystkim NPM, nie nadążają za szybkimi zmianami postępującymi przede wszystkim w gospodarce, ale także w uwarunkowaniach społecznych i politycznych. Doprowadziło to do dwóch rodzajów skutków wzajemnie na siebie oddziałujących. Po pierwsze, edukacja ekonomiczna opiera się przede wszystkim na dorobku neoklasycznym, skąd wzięta się nazwa ekonomii głównego nurtu. Teorie ekonomiczne zaliczane do nurtu heterodoksyjnego co najwyżej stanowią dodatek, a więc absolwenci nie są gotowi do przeprowadzania rzetelnych ekspertyz uwzględniających najważniejsze i zróżnicowane czynniki. Po drugie, badania empiryczne oparte na dorobku neoklasycznym, a szczególnie ograniczające się do wykorzystywania narzędzi ekonometrycznych/statystycznych, nie przedstawiają w pełni rzeczywistej sytuacji gospodarczej, co oznacza, że ich wyniki nie mogą stanowić wiarygodnej podstawy do formułowania skutecznej polityki gospodarczej. Tak więc przed uczelniami stoją wyzwania, aby tak skonstruować programy nauczania, by absolwenci byli przygotowani do uzyskiwania wyników badań przedstawiających prawdziwą sytuację gospodarczą i uwzględniających także uwarunkowania społeczne i polityczne.

Bibliografia

- Acemoglu D., Robinson J.A., *Dlaczego narody przegrywają*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Warszawa 2024.
- Axer J., *Autonomia uniwersytetu i innowacyjność*, „Nauka” 2010, nr 2, s. 7–10.
- Będzik B., *Kapitał społeczny a gospodarka oparta na wiedzy*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2012, vol. 292(66), s. 15–24.
- Bieliński J., *Etos nauki w Polsce. Nauka akademicka, postakademicka, czy przemysłowa?*, Ośrodek Przetwarzania Informacji Państwowy Instytut Badawczy. Laboratorium Analiz Statystycznych i Ewaluacji. XVI Ogólnopolski Zjazd Socjologiczny, 2016.
- Blyth M., *Great Transformations: Economic Ideas and Institutional Change in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
- Bourdieu P., *Homo Academicus*, tłum. P. Collier, Stanford University Press, San Francisco 1988.
- Colander D., Holt R., Rosser J.B. Jr., *The Changing Face of Mainstream Economics*, “Review of Political Economy” 2004, vol. 16(4), s. 485–499.
- Collini S., *What Are Universities for?*, Penguin, Londyn 2012.
- Coyle D., *PKB krótka lecz emocjonująca historia*, PWN, Warszawa 2018.
- Dalal-Clayton B., Bass S., Sadler B., Thomson K., Sandbrook R., Robins N., Hughes R., *National Sustainable Development Strategies. Experience and Dilemmas*, International Institute for Environment and Development (IIED), <https://www.iied.org/7753iied> (dostęp: 15.01.2025).
- Dardziński P., *Ekonomia polityczna i problemy badań relacji między ekonomią i polityką*, „Politeja” 2020, nr 6(69), s. 245–257. DOI: 10.12797/Politeja.17.2020.69.12.
- Davis J.B., *The Turn in Economics: Neoclassical Dominance to Mainstream Pluralism?*, “Journal of Institutional Economics” 2006, vol. 2(1), s. 1–20.
- Dąbrowa-Szefer M., *Informacja na temat raportu OECD Review of Tertiary Education. Poland*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2007, nr 2/30.
- De Gues A.P., *Planning as Learning*, “Harvard Business Review” 1988, March–April.
- Dequech D., *Neoclassical, Mainstream, Orthodox, and Heterodox Economics*, “Journal of Post Keynesian Economics” 2007–8, vol. 30, no. 2, s. 279–302. DOI 10.2753/PKE0160-3477300207.
- European Commission, *Why Do We Need an EU Valorisation Policy?*, 2022, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/eu-valorisation-policy_en#why-do-we-need-an-eu-valorisation-policy (dostęp: 17.02.2024).
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Ferguson N., *Wielka degeneracja, jak psują się instytucje i umierają gospodarki*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2012.
- Fleming P., *Dark Academia: How Universities Die*, Pluto Press, London 2021.
- Gajewski Ł., *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29).

- Giroux H., *University in Chains: Confronting the Military-Industrial-Academic Complex*, Paradigm, Boulder 2007.
- Giza A., *Modernizując uczelnie: Polskie szkoły wyższe po 1989 roku*, „Nauka” 2021, nr 2, s. 131–159.
- Goodhart C., *Problems of Monetary Management: The UK Experience*, “Papers in Monetary Economics” 1975, vol. 1 (1), s. 1–20.
- Goodland R., *The Concept of Environmental Sustainability*, “Annual Review of Ecology and Systematics” 1995, vol. 26, s. 1–24.
- Hall P.A., Soskice D., *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2001.
- <https://one.oecd.org/document/OCDE/GD%2896%29102/En/pdf> (dostęp: 15.01.2025).
- <https://www.eua.eu/publications/positions/glasgow-declaration.html> (dostęp: 15.01.2025).
- <https://www.exploring-economics.org/pl/> (dostęp: 15.01.2025).
- <https://www.heterodoxnews.com/HEN/home.html> (dostęp: 15.01.2025).
- <https://www.pafere.org/2018/07/30/artykuly/ekonomia-glownego-nurtu-pod-ostrzalem/> (dostęp: 6.01.2025).
- <https://www.tutor2u.net/economics/reference/what-is-heterodox-economics> (dostęp: 17.02.2024).
- Humboldt W., *Organizacja instytucji naukowych*, w: Wilhelm von Humboldt, B. Andrzejewski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Karran T., Mallinson L., *Academic Freedom in UK: Legal and Normative Protection in a Comparative Context*, https://www.ucu.org.uk/media/8614/Academic-Freedom-in-the-UK-Legal-and-Normative-Protection-in-a-Comparative-Context-Report-for-UCU-Terence-Karran-and-Lucy-Mallinson-May-17/pdf/ucu_academicfreedomstudy_report_may17.pdf (dostęp: 20.06.2024).
- Kenaphoom S., *Comparative Perspectives; Mainstream Economics and Political Economy*, “Journal of Agricultural Research” 2024, vol. 9(2), s. 1–4. DOI: 10.23880/oajar-16000367.
- Kieżun W., *Autonomizacja jednostek organizacyjnych: Z patologii zarządzania*, PWE, Warszawa 1971.
- Kleer J., *Co to jest GOW?*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2003.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Jak zarządzać uniwersytetem (i po co)?*, „Nowy Obywatel” 2018, vol. 27/78, s. 91–97.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Something Greater Than Ourselves: Towards Good Academic Management*, “New Sociology of Leadership” 2024, t. 1 (24), s. 221–244.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Uniwersytet prawdziwy i ubieropodobny*, „Magazyn Kontakt” 2020, vol. 18/4.
- Kostera M., *Przetrwamy wyłącznie jako uniwersytet*, „Magazyn Kontakt” 2017, vol. 211.
- Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, w: *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, G.W. Kołodko (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.

- Krimsky Sh., *Nauka skorumpowana? O nieczystych związkach nauki i biznesu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy – społeczeństwo wiedzy – trajektoria regionalna*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2/22.
- Lee F.S., *Heterodox Economics*, w: *The New Palgrave Dictionary of Economics*, L.E. Blume, S. Durlauf (Eds.), Palgrave Macmillan, London 2008.
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” 2006, vol. 2(28), s. 7–26.
- Mazzucato M., Collington R., *The Big Con. How the Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments and Warps Our Economies*, Allen Lane, London 2023.
- Mazzucato M., *Misja gospodarka, jak zmienić kapitalizm na skalę kosmiczną, heterodox*, Warszawa 2021.
- Mazzucato M., *Przedsiębiorcze państwo, obalić mit o relacji sektora publicznego i prywatnego, heterodox*, Warszawa 2013.
- Mazzucato M., *Wartość wszystkiego, wytwarzanie i zawłaszczanie w globalnej gospodarce, heterodox*, Warszawa 2018.
- Mearman A., Berger S., Guizzo D., *What is Heterodox Economics? Insights from Interviews with Leading Thinkers*, “Journal of Economic Issues” 2023, vol. 57, iss. 4, s. 1119–1141. DOI: 10.1080/00213624.2023.2273130.
- Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Motywacja i osobowość*, tłum. J. Radzicki, PWN, Warszawa 2013.
- Oatley T., *International Political Economy*, Routledge, New York 2015.
- Rethinking Economics An Introduction to Pluralist Economics*, L. Fischer, J. Hasell, J.C. Proctor, D. Uwakwe, Z.W. Perkins, C. Watson (Eds.), Routledge, New York 2018.
- Romer P.M., *Mathiness in the Theory of Economic Growth*, “American Economic Review” 2015, vol. 105(5), s. 89–93. DOI: 10.1257/aer.p20151066.
- Rybkowski R., *Autonomia a rozliczalność: polskie wyzwania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, vol. 1(45).
- Sahlini K., Erisson-Zetterquist U., *Collegiality in Modern Universities – the Composition of Governance Ideals and Practices*, “NordSTEP Nordic Journal of Studies in Education Policy” 2016, nr 2–3, 33640.
- Schopenhauer A., *Erytyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2016.
- Sennett R., *The Craftsman*, Yale University Press, Boston 2018.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stiglitz J.E., *Freefall, jazda bez trzymanki*, PTE, Warszawa 2010.
- Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P., *Błąd pomiaru, dlaczego PKB nie wystarcza*, Raport Komisji ds. Pomiaru Wydajności Ekonomicznej i Postępu Społecznego, PTE, Warszawa 2013.
- Twardowski K., *O dostojeństwie uniwersytetu*, Uniwersytet Poznański, Poznań 1933.

- Warczak T., Dębska H., *Nierówności w nauce i ich uwarunkowania: polskie (sub) pole filozofii prawa*, „Przegląd Socjologiczny” 2019, vol. 68(2), s. 55–79.
- Weber M., *Polityka jako zawód i powołanie*, Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK/Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków/Warszawa 1919.
- Zakrzewska-Bielawska A., Flaszewska S., Sowa M., *W kierunku przedsiębiorstwa zrównoważonego: od komercjalizacji do waloryzacji wiedzy*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, vol. 197, s. 55–69.
- Ziman J., *Real Science. What It Is and What It Means*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Znaniecki F., *Społeczne role uczonych*, PWN, Warszawa 1984.

Renata Pajewska-Kwaśny

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0003-0080-3906>

Biznesowe podejście do koncepcji ESG

Wprowadzenie

W ostatnich latach, wraz z rosnącą świadomością społeczną i ekologiczną, funkcjonowanie podmiotów gospodarczych staje się coraz częściej powiązane z ideą zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta obejmuje nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe, które przedsiębiorstwa muszą brać pod uwagę w swojej działalności. W związku z tym klienci, kooperanci, banki oraz inne instytucje finansowe zaczynają coraz bardziej uwzględniać te kryteria podczas dokonywania zakupu, przy doborze partnerów biznesowych, w procesie oceny zdolności kredytowej oraz przy udzielaniu finansowania. Taki trend, obejmujący standardy ESG (*environmental, social, governance*), stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, ale i daje im szansę na pozyskanie kapitału w sposób zgodny z ideą zrównoważonego rozwoju¹.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie podstawowych zasad dyrektywy CSRD, w oparciu o którą wprowadzono raportowanie niefinansowe, oraz wpływ tych regulacji na sytuację przedsiębiorstw.

Rosnąca świadomość społeczeństwa, w tym konsumentów i inwestorów, sprawia, że podmioty rynkowe i organizacje publiczne poszukują skutecznych rozwiązań w dziedzinie ochrony środowiska, a także ładu społecznego i korporacyjnego. Od kilku lat dużym zainteresowaniem cieszy się ESG, czyli zespół elementów pomagających określić pozytywny lub negatywny wpływ na powyższe zagadnienia.

Dziś nie ma już wątpliwości, że za ocieplenie klimatu odpowiedzialny jest człowiek – poprzez emisję gazów cieplarnianych, w tym między innymi: dwutlenku węgla, metanu, freonów i podtlenku azotu. Nie jest to pierwszy kryzys

¹ <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/esg-zmienia-sektor-finansowy-i-pozostale-branze.html> (dostęp: 27.12.2024).

klimatyczny, gdyż w 1985 r. potwierdzono istnienie tzw. dziury ozonowej, czyli ubytku naturalnej warstwy chroniącej ziemię i niemal wszystkie organizmy żywe przed szkodliwym promieniowaniem słonecznym.

W niedługim czasie udało się rozwiązać problem za sprawą protokołu montrealskiego, zobowiązującego 197 państw-sygnatariuszy do wyeliminowania z obiegu substancji niszczących ozon². Ta akcja zakończyła się sukcesem, a warstwa ozonowa powoli odbudowuje się³. Dużo trudniej będzie zredukować ilość innych gazów cieplarnianych w atmosferze, ponieważ spalanie ropy naftowej, gazu ziemnego czy węgla było od XIX w. podstawą wzrostu dobrobytu krajów dziś wysoko rozwiniętych, zapewniając energię, transport i ciepło. Pomimo tego, że zdajemy sobie sprawę z negatywnych skutków zużycia tych surowców, to nadal są one podstawą energetyczną wielu krajów – w tym Polski⁴. Ryzyko znacznego ocieplenia klimatu, a co za tym idzie większa ilość anomalii pogodowych, to także możliwe problemy dla gospodarki i poszczególnych inwestycji⁵.

Z czasem okazało się, że także rynki finansowe są wrażliwe na wpływ ryzyka klimatycznego i to w dwojaki sposób: fizycznie, poprzez ryzyko wystąpienia ekstremalnych zjawisk pogodowych (w tym nagłe, jak np. gwałtowne powodzie, pożary, i chroniczne, jak np. susza, wzrost poziomu opadów), oraz przejściowo – w związku z koniecznymi zmianami technologicznymi, rynkowymi czy prawnymi.

Rosnącą wartością w dzisiejszym świecie jest zapewnienie stabilnego wzrostu społeczno-gospodarczego, opartego na zaufaniu i przejrzystych zasadach. Burzliwy rozwój gospodarki rynkowej i nie zawsze uczciwe praktyki przedsiębiorstw i korporacji sprowokowały krytyczną refleksję. Jednym z bardzo wielu przykładów może być francuska firma Monsanto i produkowane przez ponad 40 lat polichlorowane bifenyle, silnie toksyczne dla człowieka i środowiska⁶. Coraz ważniejsze staje się budowanie pozytywnych relacji między biznesem a bezpośrednim otoczeniem – pracownikami, społecznością lokalną czy dostawcami, a ryzyko ekonomiczno-finansowe zaczyna ustępować niefinansowemu. Problemami, na które społeczeństwo powinno zwrócić szczególną uwagę, są: mobbing, dyskryminacja w miejscu pracy, przejrzystość finansowania, czy szeroko pojęta etyka biznesowa. Dzięki raportowaniu ESG te problemy mogą zostać zauważone, a wiedza

² *Protokół montrealski*, https://bip.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/bip/umowy_miedzynarodowe/wiedenska/Protokol_Montrealski.pdf (dostęp: 27.12.2024).

³ <https://naukaoklimacie.pl/aktualnosci/dziura-ozonowa-historia-sukcesu-365> (dostęp: 17.12.2024).

⁴ A. Gawlikowska-Fyk, *Przyszłość energetyki w Polsce*, https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/kl1/komisje/2024-3/kgni/informacje/przyszlosc_energetyki_w_polsce_komisja_senacka_katowice_23.10.2024.pdf (dostęp: 27.12.2024).

⁵ D. Michalski, *Finanse zielonej transformacji*, Difin, Warszawa 2022, s. 33–40.

⁶ M. Robin, *Świat według Monsanto*, Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom, Łódź 2009, s. 27–59.

daje inwestorom wybór, w co chcą inwestować. Zastąpienie konwencjonalnych źródeł energii nie jest proste i odbywa się stopniowo, ale każde wsparcie ze strony organizacji, instytucji czy w końcu nawet inwestorów może mieć wpływ na pozytywną zmianę.

1. Początki i główne założenia ESG

Choć zagadnienia związane z ochroną środowiska i ładem korporacyjnym wydają się nowe, to idee stojące za ESG można odnaleźć w dalekiej przeszłości, niektórzy badacze sugerują nawet starożytność, wskazując na selekcję negatywną inwestycji, nakładaną przez systemy wierzeń. Drugim etapem rozwoju inwestycji społecznie odpowiedzialnych miałyby być okres między XVIII a XX w., gdy do ograniczeń religijnych doszły także nakazy czysto moralne, zakazujące np. inwestycji w branżę alkoholową. Trzeci etap to lata 60. i 70. XX w., gdy zakazy religijne zaczęły być zastępowane przez ogólnie pojęte normy etyczne i chęć wzięcia odpowiedzialności za środowisko i społeczeństwo. Od lat 80. można zaobserwować oddzielenie się inwestowania społecznie odpowiedzialnego od systemów wierzeń oraz większą świadomość inwestorów w zakresie dbania o środowisko naturalne i dobrostan człowieka⁷.

Coraz częściej podnoszą się głosy, że konieczne jest odstępnie od ekonomii wzrostu na rzecz postulatów post-wzrostu: zbioru koncepcji zakładających, że dla dobra planety i społeczeństwa w przyszłości należy zrezygnować ze wzrostu gospodarczego za wszelką cenę i dopuścić możliwość powolnego wzrostu lub nawet de-wzrostu. Kluczowe tu jest zmniejszenie eksploatacji surowców naturalnych oraz mniejsze zużycie energii i założenie, że wzrost PKB nie przekłada się na lepsze, bardziej zrównoważone życie obywateli⁸.

Przełomowy okazał się 2004 r., kiedy światło dzienne ujrzał raport *Who Cares Wins*, wydany przez Global Compact ONZ. Zainicjowało to włączenie czynników ESG do analiz inwestycyjnych, podkreślając ich rolę w tworzeniu długofalowego zysku dla firm⁹.

⁷ T. Jedynak, *Efektywność i ryzyko funduszy inwestycji społecznie odpowiedzialnych*, nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 13–18.

⁸ B. Borusiak, *Dylematy i wyzwania ekonomii postwzrostu – perspektywa konsumentów, państwa i przedsiębiorstw*, w: *Gospodarka, rynek i społeczeństwo wobec zmian klimatu*, K. Marchewka-Bartkowiak, M. Sobolewski (red.), Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2023, s. 20–21.

⁹ Global Compact ONZ, *Who Cares Wins? Connecting Financial Markets to a Changing World*, https://web.archive.org/web/20220901042632/https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (dostęp: 27.12.2024).

W 2015 r. miało miejsce podpisanie przez 193 państwa członkowskie ONZ agendy o Celach Zrównoważonego Rozwoju 2030 w związku z dynamicznym rozwojem populacji ludzkiej i powolnym wyczerpywaniem się zasobów naturalnych. Ten ambitny projekt składa się z 17 celów zrównoważonego rozwoju i łącznie 169 zadań do nich przypisanych. Są to między innymi:

- koniec z ubóstwem,
- równość płci,
- wzrost gospodarczy i godna praca,
- odpowiedzialna konsumpcja i produkcja,
- działania w dziedzinie klimatu,
- pokój, sprawiedliwość,
- silne instytucje¹⁰.

Plany te podlegają regularnemu monitorowaniu. W Polsce urzędem odpowiedzialnym za to jest m.in. Główny Urząd Statystyczny (GUS). Z badań European Banking Federation & KPMG wynika, że europejskie banki mają duży wkład w realizację celów wzrostu gospodarczego i godnej pracy, działania na rzecz klimatu, czystą energię i odpowiedzialną produkcję i konsumpcję¹¹.

Także w 2015 r. podpisane zostało porozumienie paryskie, stawiające niezwykle ważne cele w związku z pogłębiającym się ociepleniem klimatu: ograniczenie ocieplenia minimum do 2°C, a maksimum do 1,5°C, adaptację do zachodzących zmian klimatu i ograniczenie jego skutków oraz włączenie sektora finansowego do pracy na rzecz osiągnięcia celów klimatycznych¹².

Strategia zrównoważonego rozwoju wynika z kilku ważnych aktów prawnych uchwalonych przez Unię Europejską. Pierwszy z nich to rozporządzenie w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych z 27 listopada 2019 r. Dotyczy ono przede wszystkim instytucji finansowych (banków, firm inwestycyjnych, towarzystw ubezpieczeniowych a także doradców inwestycyjnych), które zmuszone są przedstawić informacje dotyczące zrównoważonych inwestycji, wpływu oferowanych produktów inwestycyjnych i usług finansowych na środowisko i kwestie dotyczące społeczeństwa¹³.

¹⁰ Department of Economic and Social Affairs, *Sustainable Development, 17 Goals*, <https://sdgs.un.org/goals> (dostęp: 27.12.2024).

¹¹ European Banking Federation, *Banks Prioritize SDGs Requiring Greatest Financing Impact*, <https://www.ebf.eu/financing-growth/banks-prioritize-sdgs-requiring-greatest-financing-impact-study-finds/> (dostęp: 27.12.2024).

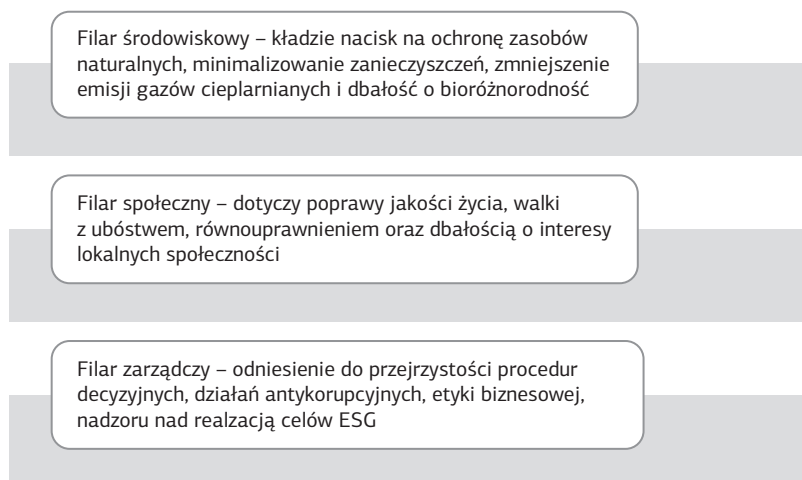
¹² Porozumienie Paryskie, <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf> (dostęp: 27.12.2024).

¹³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (dostęp: 27.12.2024).

Kolejnym krokiem była uchwała z dnia 18 czerwca 2020 r. o ustanowieniu ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, potocznie zwana Taksonomią. Obejmuje ona uczestników rynku finansowego udostępniających produkty finansowe, emitentów produktów finansowych lub obligacji korporacyjnych uważanych za zrównoważone środowiskowo oraz przedsiębiorstwa objęte obowiązkiem raportowania niefinansowego¹⁴. Taksonomia nakłada na branżę finansową obowiązek udostępniania szczegółowych informacji na temat oferowanych produktów i ich wpływu na środowisko, na przykład ile procent danego produktu finansowego jest zainwestowane w działalność zrównoważoną środowiskowo. Późniejsza pandemia COVID-19 i napaść Rosji na Ukrainę także wywarła duży wpływ na społeczeństwo, dając asumpt dla budowy świadomości i odpowiedzialności społecznej i korporacyjnej.

Powyższe wydarzenia pokazały możliwy, znaczący wpływ przedsiębiorstw na kształtowanie współczesnego świata i jego wyzwań. Współcześnie oczekiwania społeczeństwa oraz inwestorów wobec nich uwzględniają nie tylko wyniki finansowe, ale także działania na rzecz poprawy kluczowych kwestii środowiskowych i społecznych. ESG to strategia inwestycyjna, która opiera się na trzech głównych filarach (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Podstawowe filary zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie na podstawie: <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/glossary/sustainable-development.html> (dostęp: 27.12.2024).

¹⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32020R0852> (dostęp: 27.12.2024).

Na podstawie tych trzech czynników tworzone są ratingi informujące potencjalnych inwestorów o pozafinansowych działaniach podmiotów. W zakresie ochrony środowiska brane są pod uwagę np.: ile dana firma emituje CO₂, jaki jest ślad węglowy wytwarzanego produktu i sprowadzanych do niego komponentów, jaki firma ma stosunek do recyklingu, czy korzysta z energii odnawialnej. Odpowiedzialność społeczna to przyglądanie się, czy podmiot dba o dobrostan pracowników, przestrzega zasad BHP, czy sprawdza źródła dostaw albo czy prowadzi odpowiedzialne inwestycje. Ład korporacyjny kładzie nacisk na przestrzeganie etyki biznesowej, zapobieganie korupcji i przejrzystość podatkową.

2. Raportowanie ESG: Dyrektywa CSRD, Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju ESRS

Aby skutecznie korzystać z możliwości, jakie daje ESG, konieczne jest sporządzanie ujednoliconych raportów w tym zakresie. Dzięki temu grono inwestorów otrzyma łatwy dostęp do rzetelnych danych, na podstawie których będzie mogło dokonać selekcji zgodnie ze swoimi przekonaniami. Głównymi celami Unii Europejskiej wyrażonymi w dyrektywie CSRD¹⁵ są:

- sprawiedliwa społecznie transformacja w kierunku zrównoważonego systemu gospodarczego,
- stworzenie w ramach UE konkurencyjnej gospodarki o zerowej emisji CO₂ do 2050,
- ochrona kapitału naturalnego, zdrowia i dobrostanu obywateli,
- oddzielenie wzrostu gospodarczego od zasobów naturalnych.

Dotychczas raportowanie w zakresie ESG było jedynie opcjonalne, ale firmy chcące dobrze przygotować się do nowych wymogów tworzyły raporty w poprzednich latach, lecz często pokazywały w nim tylko te aspekty, którymi chciały się dzielić. Od 2025 r. raporty za rok poprzedni muszą złożyć największe podmioty publiczne, które:

- osiągnęły sumę bilansową powyżej 20 mln EUR,
- zatrudniają powyżej 500 pracowników,
- ich przychody roczne są wyższe niż 40 mln EUR.

¹⁵ CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (dostęp: 27.12.2024).

W 2026 za rok poprzedni zaraportują spółki spełniające dwa z trzech kryteriów:

- osiągną sumę bilansową wyższą niż 25 mln EUR,
- zatrudniają powyżej 250 pracowników,
- wykażą roczne przychody na poziomie 50 mln EUR.

W 2027 pojawiają się pierwsze raporty małych i średnich przedsiębiorstw, które spełniają dwa kryteria:

- uzyskana suma bilansowa to minimum 350 tys. EUR,
- osiągają roczny dochód powyżej 700 tys. EUR,
- zatrudniają powyżej 10 osób.

Raportowanie nie ominie także spółek z siedzibą poza Unią Europejską, ale mających na jej terenie oddział i osiągających roczne przychody powyżej 150 mln EUR za 2027 rok. Dobrze skonstruowany raport CSRD od 2024 r. musi opierać się na Europejskich Standardach Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). To one określają dwa standardy przekrojowe dotyczące wszystkich przedsiębiorstw (wymogi ogólne – ESRS 1 i ujawnienia ogólne – ESRS 2) obowiązkowe dla wszystkich. W oparciu o nie firmy ujawniają dotyczące je informacje. Standardy ESRS od E1 do E5 dotyczą wpływu na środowisko. W standardach od S1 do E4 należy opisać wpływ na społeczeństwo, a w G1 ujawnić swoje praktyki biznesowe¹⁶. Ujawniane dane powinny być wybierane na podstawie zasady podwójnej istotności – finansowej i środowiskowej. Za brak raportu lub podanie nieprawdziwych informacji w raporcie CSRD będą groziły kary, które każdy kraj członkowski UE wprowadzi we własnym zakresie. Pośrednio raportowanie ESG obejmie w 2025 także mniejsze firmy, będące dostawcami lub odbiorcami firm zobowiązanych do raportowania w tym roku. W Polsce raportowanie ESG podlega przepisom ustawy o rachunkowości. Artykuł 79 tej ustawy zobowiązuje do raportowania niefinansowego, a konsekwencją jego zaniedbania jest kara grzywny lub nawet kara ograniczenia wolności do dwóch lat.

3. Pozytywne aspekty raportowania oraz inwestycji ESG

Wprowadzenie obowiązkowego raportowania ESG w krajach wysoko rozwiniętych to jeden z pierwszych, mierzalnych kroków do lepszej, bardziej zrównoważonej przyszłości. Wymusza na przedsiębiorstwach tworzenie strategii rozwoju

¹⁶ Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772 (dostęp: 27.12.2024).

z uwzględnieniem dbałości o środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. Daje to także asumpt do konkurowania między sobą, gdyż takie inwestycje mogą przełożyć się na większe zainteresowanie wśród funduszy i inwestorów.

Dzięki omówionym wyżej regulacjom Unii Europejskiej zyskają oni przystępne, aktualne dane o wysokiej jakości, co może przełożyć się także na wpływ inwestorów na rozwój podmiotów gospodarczych w kierunku zrównoważonym. Zebranie i udostępnienie raportów ESG w jednym miejscu pozwala także zaoszczędzić czas przeznaczany do tej pory na kontakt z podmiotami zainteresowanymi takimi danymi. Bycie transparentnym i dzielenie się również informacjami pozafinansowymi wpływa pozytywnie na ocenę ryzyka danego podmiotu, a także na jego wycenę¹⁷.

Samo tworzenie i ujawnianie raportów ESG może mieć szereg pozytywnych aspektów dla podmiotów gospodarczych. Pokazanie w raportach pozytywnych działań w kwestiach środowiskowych, społecznych czy w zakresie ładu korporacyjnego daje szansę na pozyskiwanie finansowania różnych przedsięwzięć na atrakcyjnych warunkach.

Wprowadzenie standardów ESG może znacząco wpłynąć na dostępność kapitału zewnętrznego dla firm. Inwestorzy i instytucje finansowe coraz częściej preferują inwestycje w firmy, które wdrażają odpowiedzialne praktyki środowiskowe, społeczne i zarządu. Firmy, które przestrzegają zasad ESG, mogą liczyć na większe zainteresowanie ze strony inwestorów instytucjonalnych, funduszy ESG oraz banków, które kierują się kryteriami zrównoważonego rozwoju w swoich decyzjach kredytowych. Banki, szczególnie te działające w ramach międzynarodowych standardów, coraz częściej uwzględniają kryteria ESG przy ocenie zdolności kredytowej przedsiębiorstw. Firmy, które spełniają te wymagania, mogą liczyć na lepsze warunki kredytowe, takie jak niższe oprocentowanie lub dłuższe okresy kredytowania. Jednocześnie firmy, które nie przestrzegają zasad ESG, mogą napotkać trudności w uzyskaniu finansowania lub mogą ponosić wyższe koszty kredytowe, ponieważ są postrzegane jako bardziej ryzykowne. Firmy, które angażują się w zrównoważony rozwój i wdrażają polityki ESG, mogą przyciągać inwestorów zainteresowanych odpowiedzialnym inwestowaniem. Inwestorzy z sektora ESG, jak fundusze zrównoważonego rozwoju, są skłonni inwestować w takie przedsiębiorstwa, co zwiększa ich dostęp do kapitału¹⁸. Dodatkowo, odpowiednie raportowanie ESG może pomóc firmom w budowaniu zaufania wśród inwestorów¹⁹.

¹⁷ B. Ocicka, K. Gemra, A. Grygiel-Tomaszewska, J. Panas, I. Rudzka, J. Turek, *Determinanty i zakres zrównoważonej transformacji w kontekście ESG*, w: *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, B. Ocicka, K. Gemra (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023, s. 25.

¹⁸ <https://www.csrinfo.org/blog/co-to-jest-esg-i-dlaczego-warto-wdrazac-je-w-strategie-przedsiębiorstwa/> (dostęp: 27.12.2024).

¹⁹ <https://startup.pfr.pl/arttykul/wykorzystaj-potencjal-zrownowazonego-rozwoju-wsparcie-w-raportowaniu-esg-dla-firm> (dostęp: 27.12.2024).

Firmy wdrażające strategie zrównoważonego rozwoju i przestrzegające zasad ESG mogą liczyć na korzystniejsze warunki kredytowe. W bankowości korporacyjnej zyskuje popularność tzw. zielone finansowanie, które ma na celu wspieranie projektów inwestycyjnych mających pozytywny wpływ na środowisko²⁰. Przykładem takiego finansowania są „zielone obligacje”, które pozwalają firmom pozyskiwać kapitał na projekty związane z odnawialnymi źródłami energii, redukcją emisji gazów cieplarnianych czy poprawą efektywności energetycznej. Zielone obligacje są innowacyjnym instrumentem finansowym przeznaczonym do finansowania działalności prośrodowiskowej, zapewniają one inwestorom włączenie się w strategię zrównoważonego rozwoju i pewność, że inwestowane środki zostaną przeznaczone na cele zapobiegające pogłębiającym się zmianom klimatycznym²¹. Emitent zielonych obligacji otrzymuje nowe źródło finansowania, dzięki któremu buduje pozytywny wizerunek wśród inwestorów. Pozwala to nie tylko otrzymać kapitał, ale także wzmocnić postrzeganie marki jako przyjaznej dla środowiska. Pozyskaniu środków finansujących poprzez omawiane obligacje towarzyszą obciążenia – obowiązki raportowe, konieczność szczegółowego monitorowania inwestycji pod kątem spełniania wymogów zielonego finansowania, uzyskiwanie ocen niezależnych ekspertów. Jednakże duży popyt ze strony inwestorów jest niewątpliwą zaletą emisji²².

Ponadto, banki, które angażują się w promowanie zrównoważonego rozwoju, mogą oferować firmom, które przestrzegają wymogów ESG, niższe stopy procentowe, ponieważ są one postrzegane jako mniej ryzykowne. To wynika z faktu, że firmy odpowiedzialne społecznie i środowiskowo są uznawane za stabilniejsze finansowo, mniej narażone na sankcje, ryzyko regulacyjne czy zmiany w otoczeniu rynkowym.

Zgodność z wymogami ESG ma również wpływ na ocenę ryzyka kredytowego. Firmy, które wdrażają te standardy, są postrzegane jako mniej ryzykowne przez instytucje finansowe, co wpływa na pozytywną ocenę zdolności kredytowej. Odpowiedzialność środowiskowa, społeczna i zarządy w firmach zmniejszają ryzyko związane z negatywnymi skutkami dla środowiska, ryzykiem prawnym czy wizerunkowym. Instytucje finansowe coraz częściej uwzględniają te elementy w procesie oceny ryzyka, co przekłada się na korzystniejsze warunki finansowania²³.

Firmy, które angażują się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, zyskują pozytywną reputację, co ma bezpośredni wpływ na ich zdolność do pozyskiwania

²⁰ <https://esg.santander.pl/2021/zielony-bank-environment/zielone-finanse/zielone-finansowanie/> (dostęp: 27.12.2024).

²¹ D. Słazyńska-Kluczek, *Zielone obligacje jako metoda finansowania projektów inwestycyjnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, nr 1, s. 33–44.

²² *Ibidem*.

²³ A. Walędziak, *Banki zmieniają zasady gry na zielone*, <https://www.pb.pl/banki-zmieniaja-zasady-gry-na-zielone-1231477> (dostęp: 27.12.2024).

kapitału. Pozytywne postrzeganie firmy w kontekście odpowiedzialności społecznej i środowiskowej zwiększa zaufanie inwestorów, którzy są bardziej skłonni udzielać finansowania na korzystniejszych warunkach. Ponadto, odpowiedzialne zarządzanie, transparentność i skuteczne wdrażanie strategii ESG mogą przyciągać długoterminowych inwestorów, którzy preferują stabilne, odpowiedzialne przedsiębiorstwa²⁴.

Pozytywnym skutkiem ESG może być większa szansa na pozyskanie klientów, którzy są świadomi współczesnych zagrożeń i uzależniają decyzje zakupowe od działań producenta czy sprzedawcy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Tym samym raport ESG pozwoli zwiększyć wiarygodność w tym zakresie. Dobrze zaplanowane cele ESG i pozyskanie finansowania pozwoli firmom na zmniejszenie kosztów energii czy wody – poprzez inwestycje np. w fotowoltaikę czy instalację magazynów energii, a także modernizację sieci kanalizacyjnej. Także potencjalni pracownicy będą coraz częściej zwracać uwagę na wartości, jakimi kieruje się firma oraz na panujący w niej ład korporacyjny, więc dobrze przemyślany i skonstruowany raport będzie pomocny w przyciąganiu nowych, perspektywicznych pracowników.

Inwestowanie zgodne z ESG cieszy się od kilku lat coraz większą popularnością, na co wskazuje coroczny wzrost wartości tych inwestycji. Co istotne, przy budowaniu pasywnego portfela inwestycyjnego brane są pod uwagę nie tyle ryzyko czy stopa zwrotu, ale czynniki ekologiczne, społeczne czy etyczne²⁵. Jest to na pewno duża zmiana w podejściu do inwestycji. Mimo wahań notowań giełdowych, jak w czasie pandemii czy w początkach napaści rosyjskiej na Ukrainę, widać, że inwestycje w akcje i fundusze mogą przynieść większe zyski i wiązać się z mniejszym ryzykiem inwestycyjnym²⁶.

4. Negatywne aspekty związane z raportowaniem i inwestycjami ESG

Inwestowanie w oparciu o wskaźniki ESG to koncepcja względnie nowa, biorąca pod uwagę w pierwszej kolejności wpływ na środowisko, społeczeństwo i praktyki korporacyjne danych podmiotów. Budzi to pewne obawy o trafność takich inwestycji, których zyskowość jest brana pod uwagę dopiero w dalszej kolejności.

²⁴ <https://fzr.com.pl/rola-esg-w-budowaniu-zrownowazonej-przyszlosci/> (dostęp: 27.12.2024).

²⁵ J. Tomaszewski, *Inwestycje odpowiedzialne społecznie a pasywne strategie inwestycyjne*, w: *Współczesne problemy międzynarodowej polityki gospodarczej. Wyzwania zrównoważonego rozwoju*, G. Woźniakowska-Łodej (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024, s. 125–134.

²⁶ Z. Krysiak, *Modelowanie i pomiar ryzyka, wartości i efektywności spółek ESG*, w: *Zrównoważona transformacja...*, op.cit., s. 66–67.

Mimo słuszności założeń ESG można mieć wątpliwości, czy inwestycje w spółki ocenione w takich ratingach wysoko to stały trend czy tylko chwilowa moda, która ustąpi, jeśli wyniki finansowe okażą się niesatysfakcjonujące.

Znaczenie ma także rzetelne tworzenie i sprawdzanie raportów ESG przez certyfikowanych audytorów. Dotychczas złą praktyką okazało się łączenie usług doradczych i usług audytorskich, by wspomnieć tylko aferę Enronu (USA) czy Getbacku (Polska). Audytor powinien być osobą wyszkoloną, posiadającą odpowiednią wiedzę potwierdzoną egzaminem. Zasadny wydaje się także postulat odpowiedzialności karnej i finansowej dla nieuczciwego audytora, jak i dla zarządu spółki, w razie stwierdzenia nieprawidłowości w raporcie, gdyż może to wprowadzić inwestorów w błąd²⁷. Dotychczas system audytowania pozafinansowych osiągnięć przedsiębiorstw nie jest jeszcze w pełni wykształcony ani sprawdzony w praktyce.

Prawdą jest, że wysiłek związany z raportowaniem ESG dotyczy obecnie głównie podmiotów w krajach wysoko rozwiniętych, bez udziału krajów azjatyckich, Afryki czy Ameryki Południowej²⁸. Co prawda, np. Chiny również opracowały pewne standardy, ale nie uwzględniają one praw człowieka, a także cel osiągnięcia przez nie neutralnego bilansu emisji CO₂ jest o 10 lat późniejszy. W dodatku raportowanie ESG nadal nie jest w Chinach obowiązkowe – ma się to zmienić dopiero w 2030. Biorąc pod uwagę koszty i wysiłek na rzecz raportowania pozafinansowego, może to być niekorzystne ze względów konkurencyjności i może mieć w przyszłości przełożenie na mniejsze zyski z inwestycji. Dodatkowym problemem jest dostęp do metali ziem rzadkich – niezbędnych dla przeprowadzenia transformacji energetycznej, gdyż inwestycje w nieetycznie prowadzone kopalnie będą musiały być uwzględnione w raporcie ESG i wpłyną na obniżenie oceny, a przecież są to surowce niezbędne do osiągnięcia neutralności klimatycznej. W konsekwencji kraje wysoko rozwinięte mogą mieć utrudniony dostęp do rzadkich metali, a nawet paść ofiarą rozgrywek geopolitycznych²⁹.

Istnieją podmioty gospodarcze, dla których tworzenie raportu ESG nie zmienia wiele, nawet gdy ich ocena nie będzie pozytywna. Jeśli posiadają stabilne finansowanie, np. rządowe, to nie ciąży na nich żadna presja finansowa do wprowadzenia zmian. Konieczność publikowania raportów ESG niewątpliwie będzie trudna dla małych podmiotów, które mogą być zmuszone do zatrudnienia osób potrafiących

²⁷ W. Wiliński, *Environmental, social, and corporate governance (ESG) – wyzwania i zagrożenia związane z wprowadzeniem jednolitych zasad pozafinansowego raportowania przez przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne problemy międzynarodowej polityki gospodarczej...*, op.cit., s. 79–81.

²⁸ *Ibidem*, s. 83–84.

²⁹ *Ibidem*, s. 84.

przygotować taki raport. Wątpliwości budzi nadmiernie rozbudowana biurokracja, podczas gdy część przedsiębiorców postuluje, aby maksymalnie uprościć przepisy i raczej wprowadzać zachęty do raportowania, na przykład obniżki podatków.

Samo zbieranie danych do raportu jest kolejnym obciążeniem, zabierającym czas, gdyż np. polscy przedsiębiorcy często narzekają na przeciążenie różnymi obowiązkami, w związku z czym duża część z nich nawet nie orientuje się do końca w terminologii i przepisach, które niedługo ich obejmą. Ponad 63% respondentów nie zna żadnej z unijnych regulacji określających, jak tworzyć raporty ESG. Kolejnym zagrożeniem jest brak systemowego wsparcia przy tworzeniu raportów. Oczywiście małe i średnie przedsiębiorstwa mogły tworzyć raporty wcześniej, gdy nie było to obowiązkowe, ale z powodu obciążenia różnymi innymi zadaniami i regulacjami niewielu się na to zdecydowało. Raportowanie jest postrzegane jako kolejny, przymusowy obowiązek i koszt³⁰.

Przypuszcza się, że banki chętniej będą udzielały kredytów przedsiębiorstwom na finansowanie inicjatyw związanych z ESG, pomijając lub dając gorsze warunki kredytowania tym, którzy z różnych powodów zostaną w tyle. Szczególne problemy będą miały te firmy, które będą chciały zdobyć finansowanie na projekty związane ze spalaniem węgla, ropy, a nawet gazu³¹. Przystawienie gospodarek Unii Europejskiej na pozyskiwanie energii tylko ze źródeł odnawialnych oraz zapewnienie niskiej ceny energii będzie w najbliższych latach ogromnym wyzwaniem, wpływającym zarówno na stabilność miejsc pracy wielu tysięcy ludzi, jak i konkurencyjność gospodarki UE na tle reszty świata.

Znaczącym problemem jest też tak zwany *greenwashing*, czyli zamierzone lub nieświadome wprowadzenie w błąd odbiorcy co do istotności danego produktu dla ochrony środowiska. Ta praktyka jest dobrze znana i dokładnie przeanalizowana, składa się z co najmniej sześciu elementów opisanych przez agencję Terrachoice: ukrywanie działań i prezentowanie tylko jednego, korzystnego aspektu produktu; brak dowodów na faktyczny pozytywny wpływ na środowisko; brak precyzji, czyli podawanie zbyt ogólnych informacji; podawanie nieistotnych informacji; podawanie nieprawdy lub używanie niezgodnie z prawem znaków lub certyfikatów; pozowanie na tle bardziej szkodliwych produktów podobnej kategorii, by pokazać się w lepszym świetle³². Praktyki tego typu są również stosowane w raportowaniu ESG, ale Europejskie Urzędy Nadzoru starają się proponować środki zapobiegawcze

³⁰ Badanie dotyczące świadomości i gotowości na wdrażanie polityk zrównoważonego rozwoju w sektorze MSP w Polsce, <https://www.gov.pl/attachment/f9407a65-9bc0-4bdf-a4b8-518daa480ba9> (dostęp: 27.12.2024), s. 14–52.

³¹ D. Michalski, *op.cit.*, s. 178–179.

³² J. Karwowska, *Co to jest greenwashing*, <https://gazeta.sgh.waw.pl/po-prostu-ekonomia/greenwashing-swiadome-czy-nieswiadome-wprowadzanie-klienta-w-blad> (dostęp: 26.12.2024).

w postaci rozwoju technologii SupTech gromadzącej i analizującej dane, wzmoczoną kontrolę raportów ESG przez krajowe organy do tego uprawnione czy utrzymanie wskaźników referencyjnych uwzględniających czynniki ESG³³.

Podsumowanie

Koncepcja świadomego inwestowania oraz raportowanie ESG nadal podlegają ewolucji, która w ostatnich latach mocno przyspieszyła. Każdy z nas może mieć wpływ na kształt przyszłego świata, także poprzez decyzje finansowe. Świadome i oszczędne gospodarowanie nieodnawialnymi zasobami naturalnymi planety, a także dalszy rozwój gospodarczy napędzany odnawialnymi źródłami taniej energii mogą zminimalizować ryzyko potencjalnych skutków ocieplenia klimatu.

Inwestowanie najczęściej kojarzone jest z chęcią osiągnięcia wymiernego zysku, ale okazuje się, że za zysk można uznać także wartości pozafinansowe. To czyste powietrze, którym być może będziemy oddychać po 2050 r. – jeśli Unii Europejskiej uda się osiągnąć ambitne cele klimatyczne. To zdrowie, którego pracownicy nie będą tracić podczas lat pracy, bo pracodawca zadba o ich dobrostan poprzez dostosowany ład korporacyjny. To także stabilny rozwój i bezpieczeństwo energetyczne.

Nie mamy pewności, że w nadchodzących dekadach uda się wprowadzić w życie wszystkie cele ESG w stopniu wystarczającym, by spowolnić zmiany klimatyczne i zmienić funkcjonowanie podmiotów gospodarczych na lepsze w zakresie społecznym i ładu korporacyjnego. Na pewno jednak możemy być dumni, że próbujemy to robić, a wspierać te działania będą instytucje i inwestorzy.

Bibliografia

Badanie dotyczące świadomości i gotowości na wdrażanie polityk zrównoważonego rozwoju w sektorze MSP w Polsce, <https://www.gov.pl/attachment/f9407a65-9bc0-4bdf-a4b8-518daa480ba9> (dostęp: 27.12.2024).

Department of Economic and Social Affairs, *Sustainable Development – 17 Goals*, <https://sdgs.un.org/goals> (dostęp: 27.12.2024).

³³ *Final Report on Greenwashing*, https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-06/ESMA36-287652198-2699_Final_Report_on_Greenwashing.pdf (dostęp: 26.12.2024).

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (dostęp: 27.12.2024).
- European Banking Federation, *Banks Prioritize SDGs Requiring Greatest Financing Impact*, <https://www.ebf.eu/financing-growth/banks-prioritize-sdgs-requiring-greatest-financing-impact-study-finds/> (dostęp: 27.12.2024).
- Final Report on Greenwashing, https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-06/ESMA36-287652198-2699_Final_Report_on_Greenwashing.pdf (dostęp: 27.12.2024).
- Gawlikowska-Fyk A., *Przyszłość energetyki w Polsce*, https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k11/komisje/2024-3/kgni/informacje/przyszlosc_energetyki_w_polsce_komisja_senacka_katowice_23.10.2024.pdf (dostęp: 27.12.2024).
- <https://startup.pfr.pl/artukul/wykorzystaj-potencjal-zrownowazonego-rozwoju-wsparcie-w-raportowaniu-esg-dla-firm> (dostęp: 27.12.2024).
- <https://www.csrinfo.org/blog/co-to-jest-esg-i-dlaczego-warto-wdrazac-je-w-strategie-przedsiębiorstwa/> (dostęp: 27.12.2024).
- Jedynak T., *Efektywność i ryzyko funduszy inwestycji społecznie odpowiedzialnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
- Karwowska J., *Co to jest greenwashing*, <https://gazeta.sgh.waw.pl/po-prostu-ekonomia/greenwashing-swiadome-czy-nieswiadome-wprowadzanie-klienta-w-blad> (dostęp: 27.12.2024).
- Marchewka-Bartkowiak K., Sobolewski M. (red.), *Gospodarka, rynek i społeczeństwo wobec zmian klimatu*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2023.
- Michalski D., *Finanse zielonej transformacji*, Difin, Warszawa 2022.
- Ocicka B., Gemra K. (red.), *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2023.
- Porozumienie Paryskie, http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09_r01.pdf (dostęp: 27.12.2024).
- Portal bank.pl, <https://bank.pl/esg-83-bankow-planuje-poszerzyc-oferte-zrownowazonego-finansowania-w-2024-roku/> (dostęp: 27.12.2024).
- Portal Nauka o klimacie, <https://naukaoklimacie.pl/aktualnosci/dziura-ozonowa-historia-sukcesu-365> (dostęp: 27.12.2024).
- Protokół montrealski, https://bip.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/bip/umowy_miedzynarodowe/wiedenska/Protokol_Montrealski.pdf (dostęp: 27.12.2024).
- Robin M., *Świat według Monsanto*, Stowarzyszenie Obywatele Obywatelom, Łódź 2009.
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772 (dostęp: 27.12.2024).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088> (dostęp: 27.12.2024).

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32020R0852> (dostęp: 27.12.2024).
- Ślażyńska-Kluczek D., *Zielone obligacje jako metoda finansowania projektów inwestycyjnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, nr 1, s. 33–44.
- Walędziak A., *Banki zmieniają zasady gry na zielone*, <https://www.pb.pl/banki-zmieniaja-zasady-gry-na-zielone-1231477> (dostęp: 27.12.2024).
- Who Cares Wins? Connecting Financial Markets to a Changing World*, https://web.archive.org/web/20220901042632/https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (dostęp: 27.12.2024).
- Wojtkowska-Łodej G. (red.), *Współczesne problemy międzynarodowej polityki gospodarczej. Wyzwania zrównoważonego rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2024.

Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0001-8929-1518>

Realizacja strategii z wykorzystaniem dźwigni Simonsa – opinie menedżerek i menedżerów sprzedaży

Wprowadzenie

Metodyka realizacji strategii z uwzględnieniem zarówno czynników uznawanych za tworzące jej środowisko wewnętrzne, jak i tych, które są uznawane za wobec niej zewnętrzne wzbogaca się o szereg nowych ujęć i metod. W nawiązaniu do tradycyjnego ujęcia systemowego organizacji jako holistyczny koncept realizacji strategii uznawane są m.in. dźwignie Simonsa¹. Choć koncentrują się przede wszystkim na czynnikach endogenicznych, to jednak w metodyce podkreślana jest także świadomość wpływu czynników egzogenicznych. Inspiruje ona zarówno środowisko finansów, rachunkowości, jak i zarządzania czy rozwoju kapitału ludzkiego². Metoda jest także na tyle uniwersalna, że wydaje się mieć zastosowanie tak w przedsiębiorstwach, jak i w organizacjach non profit. Jej szerokie spektrum daje możliwość przyjęcia jej jako metodyki nie tylko realizacji strategii, ale także kontroli czy wdrożenia zamierzeń o mniejszym spektrum.

Celem opracowania jest wskazanie możliwych ograniczeń w stosowaniu dźwigni Simonsa w realizacji strategii w ramach funkcji sprzedaży w organizacji. Określono także cel metodyczny jako stworzenie wytycznych do dalszych badań o charakterze teoriiotwórczym w zakresie rozszerzenia spojrzenia na metodyki realizacji strategii. W odniesieniu do stawianych celów badania sformułowano także pytania badawcze:

¹ R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use, Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

² P. Martyn, B. Sweeney, E. Curtis, *Strategy and Control: 25 Years of Empirical Use of Simons' Levers of Control Framework*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2016, vol. 12, iss. 3, s. 281–324.

- 1) W jaki sposób powinny być formułowane poszczególne dźwignie Simonsa?
- 2) Kto w organizacji powinien ustalać zasady związane z poszczególnymi dźwigniami Simonsa?

Zastosowano badanie w formie wywiadów przeprowadzonych z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w organizacji w obszarze sprzedaży. Jako potwierdzenie wypełniania takiej roli przyjęto deklaracje tych osób. Funkcja sprzedaży jest w realizacji strategii o tyle istotna, że charakteryzuje się często operacyjnym i o krótkim horyzoncie czasowym charakterem działań oraz zazwyczaj wymiernymi efektami i szerokim wykorzystaniem celów i planów³. Również to funkcja sprzedaży jest w sposób szczególny powiązana z realizacją zamierzeń strategicznych poprzez zaangażowanie w działania w obszarze przychodów, udziałów w rynku, relacji z klientami, budowaniem nowych segmentów itd. Nowatorskim jest tu spojrzenie z perspektywy funkcji sprzedaży i poszerzenie metodyki o ujęcie systemowe strategii. Dźwignie Simonsa opisują organizacje jako szerokie obszary, jak np. systemy wartości, systemy ograniczeń, obszary radzenia sobie z ryzykami, czy systemy diagnostyki i monitoringu realizacji założeń strategicznych. Weryfikacja tego ujęcia z operacyjnym podejściem strategii może wskazać kierunki rozwoju tej metodyki i ograniczenia jej implementacji w organizacjach⁴. Zastosowano metodę półstrukturyzowanych wywiadów z menedżerami z wykorzystaniem ankiety wywiadu i pytań otwartych. Analiza wyników została wykonana z wykorzystaniem narzędzia do badań materiałów jakościowych MAXQDA Analytics Pro.

1. Dźwignie Simonsa jako metoda realizacji strategii

Simons⁵ wymienia cztery obszary, które nazywa dźwigniami odnoszącymi się do czterech obszarów kontrolnych powiązanych z odpowiednimi wytycznymi co do konstrukcji stosowanych w ich obrębie mierników. Wpływają one na ogólne ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, rozwój organizacji i jej wzrost. O ustawieniu każdej z dźwigni odnoszącej się do opisanego przez nią obszaru decyduje nadrzędne kierownictwo, jednak są one jednocześnie narzędziem kontrolnym w odniesieniu do wdrażanej strategii. Obejmują one:

³ M. Pindelski, *Świadomość strategii i jej realizacji, Perspektywa funkcji sprzedaży*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

⁴ Y. Fukaya, *Four Levers of Control System Impact on Frontline Employees' Initiative Job Improvement*, "Journal of Strategic Management Studies" 2021, vol. 13, iss. 1, s. 1–15.

⁵ R. Simons, *Levers of Control...*, *op.cit.*

1. Systemy przekonań, czyli system podstawowych zamierzeń, założeń kulturowych i przesłań, jak misja, wizja, cel nadrzędny istnienia organizacji.
2. Systemy graniczne, czyli systemy ograniczeń co do kierunku i sposobu realizacji zadań, metody planowania aktywności, sposoby pozyskiwania zasobów, zestawienie działań pożądanych i niepożądanych.
3. Interaktywne systemy kontroli, czyli wykorzystanie informacji i danych w pracy menedżerów, informacja zwrotna od i do pracowników, kształtowanie nowych kierunków, sposoby wykorzystywania szans i unikania zagrożeń.
4. Diagnostyczne systemy kontrolne, czyli zmienne związane z efektywnością i skutecznością, mierniki kontrolne ustalone w ramach systemów kontroli, pomiar wyników działań, standardy oceny osiąganych wyników, systemy motywacji powiązane z wynikami.

Simons przedstawia koncepcję, łącząc strategię i wszystkie dźwignie jako sposób jej wdrożenia (rysunek 1). Wskazuje współzależność dźwigni i ich jednoczesne uruchamianie, ale także podnosi odrębność zakresu zainteresowania, czynności i koncentracji na innych zagadnieniach. Dźwignie ustalają zakres pożądanych czynności i zadań w każdej komórce organizacyjnej, jednak ujmują je w formie czterech dość ogólnych obszarów, nakładających się niekiedy i nie związanych z wyłącznie funkcjonalną strukturą organizacji. Dają operacyjne i relatywnie dobrze ustrukturyzowane wskazówki, jak strategię w kolejnych postępkach przekształcać na zamierzenia i działania pozwalające na jej realizację, choć czynią to często w nieoczywisty sposób⁶. W efekcie ma to prowadzić do budowania przewag konkurencyjnych⁷. Odnoszą się one do efektywności, skuteczności i wydajności poprzez lepsze motywowanie z wykorzystaniem nadrzędnego celu, rozwój nowych pomysłów i innowacyjność, wzrost potencjału organizacji i sprawniejsze przeprowadzanie niezbędnych zmian⁸. Podział na cztery obszary nazwane w metodzie Simonsa dźwigniami porządkuje myślenie o tym, co powinno zostać

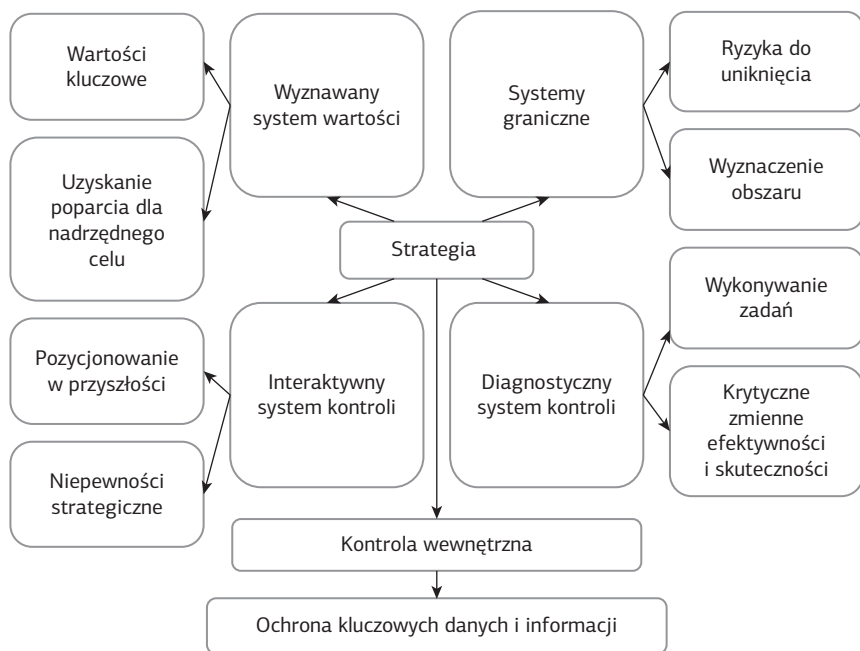
⁶ A.A. Hermawan, E. Bachtar, P.T. Wicaksono, N.P. Sari, *Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems*, "Gadjah Mada International Journal of Business" 2021, vol. 23, iss. 3, s. 237–261; D.S. Bedford, *Management Control Systems Across Different Models of Innovation: Implications for Firm Performance*, "Management Accounting Research" 2015, vol. 28, s. 12–30; O. Garcia, Gomez-Conde, E. de Las Heras, *Debt Pressure and Interactive Use of Control Systems: Effects on Cost of Debt*, "Management Accounting Research" 2018, vol. 40, s. 27–46.

⁷ T.W. Guenther, A. Heinicke, *Relationships among Types of Use, Levels of Sophistication, and Organizational Outcomes of Performance Measurement Systems: The Crucial Role of Design Choices*, "Management Accounting Research" 2019, vol. 42, s. 1–25; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Review Press, Boston 2008, s. 359–362.

⁸ R. Simons, A. Dávila, *How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change*, "European Accounting Review" 2021, vol. 30, iss. 4, s. 583–609; S. Blount, P. Leinwand, *Why Are We Here?*, "Harvard Business Review" 2019, vol. 97, iss. 6, s.132–139.

wykonane i jakie narzędzia powinny zostać użyte w każdym z obszarów. Wskazuje także na współdziałanie obszarów i zależności pomiędzy nimi⁹, choć można odnaleźć szereg publikacji analizujących jedną lub dwie¹⁰ lub też wskazujących na ich niezależność¹¹.

Rysunek 1. Koncepcja dźwigni Simonsa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 159–161; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Review Press, Boston 2008, s. 359–362; M. Pindelski, *Świadomość strategii i jej realizacji, Perspektywa funkcji sprzedaży*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

Wprawdzie koncepcja nie jest przedstawiana bardzo szczegółowo i raczej stanowi pewnego rodzaju szkielet do wdrażania strategii, niemniej jednak jest na tyle uniwersalna, że możliwe jest jej zastosowanie w wielu branżach i organizacjach, włącznie z organizacjami non profit. Wymaga jednak dalszego uszczegółowienia i wskazywania, jakie narzędzia i mierniki mogą być wykorzystywane w każdej

⁹ R. Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Pearson, Upper Saddle River 2000.

¹⁰ P. Martyn, B. Sweeney, E. Curtis, *op.cit.*

¹¹ M. Janka, T.W. Guenther, *Management Control of New Product Development and Perceived Environmental Uncertainty: Exploring Heterogeneity Using a Finite Mixture Approach*, "Journal of Management Accounting Research" 2018, vol. 30, iss. 2, s. 131–161.

z dźwigni. W obszarze krytycznych zmiennych efektywności i skuteczności, kontroli diagnostycznej ustalane mogą być mierniki, a wykorzystywane narzędzia to np. pulpit menedżera, raporty, zestawy wskaźników, zaś w wykonywaniu zadań – cele i plany operacyjne oraz ustalane przedsięwzięcia i działania. W niepewnościach strategicznych, interaktywnym systemie kontroli i spojrzeniu w przyszłość narzędziami są rozmowy, komunikacja, platformy cyfrowe wspierające i amplifikujące komunikację wewnątrzorganizacyjną, mentoringi itd. W wartościach kluczowych zawiera się wyznawany system wartości i kultura organizacyjna, której diagnozy i zmian można dokonywać z wykorzystaniem modeli Scheina, Hofstede i innych. Natomiast poszukiwaniu zgodności wartości przestrzeganych z nadrzędnym celem i zamierzeniem strategicznym organizacji służą działania kulturotwórcze, komunikacja podstawowych wartości, *compliance*, kodeksy, wsparcie systemami motywacji itd. W ryzykach do uniknięcia i dalej systemach granicznych i wyznaczaniu obszaru wykorzystywane są kodeksy postępowania, budżety, ramy działań, normy wydajności itd. Całość podejścia ujmuje kontrola oparta nie tylko o wskaźniki finansowe, ale także związane z zagadnieniami pozafinansowymi, jak normy i wartości, postawy czy szerzej kultura organizacyjna.

Tak ujęte stanowią ciekawą metodykę wdrażania strategii na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej¹², niezależnie, czy będą rozpatrywane odrębnie, czy jako ze sobą współdziałające. Pomimo także szeregu niejasności, które mogą wywoływać w trakcie wdrażania, umożliwiają wskazanie organizacji jednolitej drogi, nawet jeśli wymaga ona znacznej elastyczności czy innowacyjności¹³. Powstaje jednak szereg wyzwań związanych ze stosowaniem tej metodyki. Wydają się one istotne z punktu widzenia akceptacji organizacji i jej członków. Dotyczą zarówno źródła pochodzenia poszczególnych zmiennych i ich opisu, jak również autorów i kanałów komunikacji i egzekucji.

2. Założenia badania

W badaniu postawiono cel, którym jest wskazanie możliwych ograniczeń w stosowaniu dźwigni Simonsa w realizacji strategii w ramach funkcji sprzedaży w organizacji. Określono także cel metodyczny jako stworzenie wytycznych do

¹² L. Bellora-Bienengraeber, K. Derfuss, J. Endrikat, *Taking Stock of Research on the Levers of Control with Meta-Analytic Methods: Stylized Facts and Boundary Conditions*, "Accounting, Organizations and Society" 2023, vol. 106, s. 101–114.

¹³ R.S. Barros, A.M.D. S.D. C. Ferreira, *Management Control Systems and Innovation: a Levers of Control Analysis in an Innovative Company*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2022, vol. 18, iss. 4, s. 571–591.

dalszych badań o charakterze teoriiotwórczym w zakresie rozszerzenia spojrzenia na metodyki realizacji strategii. W odniesieniu do stawianych celów badania sformułowano także pytania badawcze:

- 1) W jaki sposób powinny być formułowane poszczególne dźwignie Simonsa?
- 2) Kto w organizacji powinien ustalać zasady związane z poszczególnymi dźwigniami Simonsa?

Badanie przedstawia opinie menedżerek i menedżerów związanych z funkcją sprzedaży. W doborze respondentów kierowano się sprawowaniem kierowniczej roli w funkcji związanej ze sprzedażą w przedsiębiorstwie oraz rozmiarem zarządzanego przez respondenta zespołu lub struktury. Osoby udzielające wywiadu reprezentowały branże: farmaceutyczną, medyczną, agro, IT, spożywczą, handlową, doradcą, przemysłową, RTV-AGD, kosmetyczną i chemiczną. Zespoły przez nie zarządzane obejmowały od kilku do 150 osób. Wywiady trwały ok. 30–45 minut. Formą zapisu były notatki, jako że część respondentów nie zgodziła się na nagrywanie. Żeby więc ujednolicić formę zapisu z wywiadu, zastosowano notatki. Podobnie część badanych nie wyraziła zgody na umieszczanie ich danych w badaniu.

W celu ustalenia opinii wybrano metodę wywiadu półstrukturyzowanego, w którym zadano cztery pytania związane z poszczególnymi dźwigniami kontrolnymi. Dotyczyły one sposobu formułowania oraz preferowanych autorów ustaleń, na podstawie których dźwignie zostaną ukształtowane i wdrożone. Badania przeprowadzono w okresie grudzień 2023 – sierpień 2024. Każdej z dwunastu osób, z którą prowadzono wywiad, przedstawiono podstawowe założenia metodyki dźwigni kontrolnych oraz każdej z dźwigni. Następnie zadano pytania, w jaki sposób należy wdrażać każdą z dźwigni, kierując rozmowę na ustalenie tego, jakie formy opisu i przedstawienia dźwigni powinny być stosowane, jak powinny być one formowane, jakich efektów można się spodziewać z ich stosowania, oraz na pozyskanie opinii na temat zasadności ich stosowania w ogóle. Miało to na celu ustalenie, skąd mogą wynikać niedostatki metodyki w osiągnięciu stawianych celów lub ich niedostateczna klarowność.

3. Opinie na temat wdrażania systemu wspólnych wartości w organizacji

W wywiadach deklarowano, że systemy kontrolne powinny wynikać z norm i wartości organizacji. Bez spójności między wartościami a kontrolą może ona być postrzegana jako bezzasadna, o demotyującym wpływie, zaś jej funkcja wspierająca zostanie znacząco zmniejszona. Wskazywano tu na misję i kierunki

działania firmy, komunikację oficjalną i nieoficjalną ze strony zarządu, informacje o postępach w osiąganiu celów, spotkania pracownicze, spotkania z bezpośrednimi przełożonymi. To powinno motywować pracowników, ale też weryfikować ich działania i osiągnięte cele zarówno co do poziomów, jak i metod, którymi zostały osiągnięte. Wytyczne powinien kształtować zarząd, który także powinien być najlepszym przykładem do naśladowania, choć pracownicy również powinni być w różnych miejscach tego procesu angażowani. Konieczne są dokumenty wewnątrzorganizacyjne spójne z głównym przesłaniem firmy, jak kodeksy etyki czy wytyczne *compliance*. Zdaniem respondentów dobrze jest także wyznaczyć osobę odpowiedzialną za badanie zamierzeń poszczególnych działów co do zgodności z misją i wartościami firmy.

4. Opinie na temat wdrażania systemów granicznych

Ramy postępowania chroniące przed ryzykownymi działaniami, ograniczenia co do tego, co należy robić, a czego unikać, kształtowane są przez dokumenty i wytyczne. Wynikają one ze strategii, ale też akceptacji poziomu ryzyka przez organizację. Zwracano tu uwagę na organizacyjną awersję do ryzyka, zlokalizowaną głównie na poziomie kierownictwa, jednak obejmującą także pozostałych pracowników. To kierownictwo powinno ustalać systemy ograniczeń w tym względzie. Organizacja powinna być chroniona przed ryzykownymi działaniami poszczególnych pracowników, ale też zespołów, a nawet działów. Powinny być wprowadzone udokumentowane wytyczne, ale przy jednoczesnym zachowaniu umiaru w biurokratyzowaniu działań. Przeregulowanie, choć często wydaje się konieczne, może jednak prowadzić do zaniku aktywności, innowacyjności i w efekcie stagnacji. Pracownicy powinni mieć nieco swobody w podejmowaniu decyzji. Takie zasady powinno ustalać kierownictwo i własnymi działaniami, komunikowanymi pracownikom, wzmacniać pożądane postawy i schematy działań w zakresie wykorzystywania szans i przeciwdziałania zagrożeniom.

5. Opinie na temat wdrażania diagnostycznych systemów kontrolnych

Ważne dla wdrożenia jest wyraźne powiązanie kontrolowanych mierników i celów ze strategią i zamierzeniami strategicznymi. To powiązanie powinno być dla wszystkich klarowne. Inaczej nie tylko nie będą osiągnięte, ale też będą

demotywowały do ich osiągnięcia. Systemy i same zamierzenia kontrolne powinny być bardzo klarownie przedstawione i komunikowane tym, których obejmują. Preferowana byłaby tu komunikacja oficjalna, przekazywana drogą formalną, ale nie wyklucza się także drogi nieformalnej, szczególnie w zakresie wyjaśniania zasadności stosowania wybranych wskaźników. Precyzyjne określenie oczekiwań i odpowiedzialności jest tu bardzo istotne. Realizacja strategii, zwłaszcza na poziomie funkcji sprzedaży, wymaga bieżącego monitorowania postępów w osiąganiu celów. To, zdaniem części badanych, bardzo dobra metoda na osiągnięcie celów, w tym także celów strategicznych. Raportowanie, ale także informacja zwrotna do pracowników są tu bardzo ważne.

6. Opinie na temat wdrażania interaktywnego systemu kontrolnego

W opinii badanych wydaje się oczywiste, że strategia powinna także wskazywać możliwe kierunki jej rozwoju po okresie prognozy. Systemy kontrolne powinny być z jednej strony szczegółowe, z drugiej na tyle elastyczne, by można je było zmieniać w czasie. Wiadomo, że system jest dobry tylko przez pewien okres, a potem należy go zmieniać. Jest to zadanie zarządu i kierownictwa najwyższego szczebla, choć pracownicy powinni odgrywać także swoją rolę w ich kształtowaniu w przyszłości. Zwłaszcza w obszarze informacji zwrotnej na temat zmian w relacjach z klientami. Tu ważną rolę odgrywają pracownicy sprzedaży. Choć podporządkowują się w swoich działaniach krótkiej perspektywie, jednak często mają dobre obserwacje na temat zmieniających się warunków rynkowych. Niemniej jednak decyzje dotyczące długookresowego rozwoju i realizacji strategii są w grupie działań najwyższej wagi, a takie wymagają uczestnictwa zarządu. Dotyczy to zarówno wykorzystywania szans, jak i unikania zagrożeń, planowania, organizowania i wykorzystywania zasobów. W tym zakresie pomaga komunikacja obustronna pomiędzy pracownikami a kierownictwem. Spotkania, konsultacje oraz warsztaty mogą być bardzo pomocne.

7. Wnioski

Systemy kontrolne, według badanych, powinny być spójne z wartościami firmy, jej założeniami strategicznymi i misją. To przyczynia się do ich większej akceptacji przez załogę i przyjęcia wynikających z nich zasad, celów i mierników. Szczególnie

ważne jest to w obszarze sprzedaży, gdzie rozliczanie z osiągniętych wskaźników jest relatywnie częste i stanowi zazwyczaj podstawę do wynagradzania i premiowania. Systemy kontrolne wymagają rozwoju i wdrożenia szeregu wewnątrzfirmowych dokumentów formalnych. Jednak ich forma i treść nie powinny mocno ograniczać kreatywności pracowników, czy odbierać im swobodę i odpowiedzialność. Systemy kontrolne w realizacji strategii wymagają regularnego ich monitorowania i przeglądu pod kątem zgodności z wymaganiami organizacji i rynku. We wdrożeniu dźwigni kontrolnych niezbędne są zgoda i zaangażowanie pracowników i kierownictwa średniego szczebla, co dotyczy zarówno realizacji bieżącej strategii, jak i tworzenia przyszłych kierunków, wykorzystywania szans i unikania zagrożeń.

Wywiady nie dały jednak jednoznacznych odpowiedzi na to, kto w organizacji lub spoza niej powinien uczestniczyć w procesie tworzenia założeń dla każdej z dźwigni i ich egzekucji. W wielu przypadkach nie można też ustalić, jaką powinny one przybierać formę. Wymaga to dalszych badań w tym obszarze. Proponowane jest przeprowadzenie badania ankietowego, z wyjaśnieniem poszczególnych dźwigni kontrolnych, i wskazanie, jakie formy kontroli powinny być w nich użyte, jakie preferowaliby pracownicy, kto powinien uczestniczyć w ich tworzeniu i wdrażaniu i jak je należy przekazywać tym, których będzie to dotyczyć.

Podsumowanie

Dźwignie Simonsa jako metodyka realizacji strategii są dość dobrze opisane w literaturze. Także relatywnie długo są wystawione na ekspozycję rynkową. Ich zastosowanie wydaje się szerokie, choć nie ma wielu publikacji przedstawiających ich realne wdrożenie. Zastosowano więc w badaniu wywiady półstrukturyzowane, w celu wyjaśnienia możliwych zastrzeżeń do wdrażanej metodyki, jak również ustalenia dalszych kierunków badań w tym obszarze. Mają one na celu rozwój metod wdrażania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem dźwigni kontrolnych Simonsa.

W przeprowadzonym badaniu powstało wiele obszarów wymagających dalszego wyjaśnienia. Dotyczyły one nie tylko zgłaszanych wątpliwości co do zasadności formy i sposobu ich realizacji, ale też braku akceptacji niektórych form, niejasności ich opisu, braku spójności z pozostałymi obszarami kontrolnymi czy niedostatecznej komunikacji i powiązania z celami nadrzędnymi. Nie ustalono jednak jednoznacznie, jakie inne działania należy podjąć, jak również dlaczego poszczególne dźwignie nie znajdują takiego samego zastosowania czy akceptacji wśród osób kontrolowanych. Podobnie nie wszystkie przyniosły równie dobre

efekty wdrożenia strategii i osiągania celów. Wywiady półstrukturyzowane przeprowadzone zostały wśród 12 menedżerek i menedżerów związanych z funkcją sprzedaży. Wywiady nie przyniosły jednak jednoznacznych odpowiedzi co do tego, jaką formę powinny przybierać poszczególne dzwignie, jakich wymagają dokumentów, czy przez kogo powinny być tworzone. To wymaga dalszych badań w tym zakresie. Sugerowane jest przeprowadzenie badań ankietowych na większej próbie, w których można będzie zweryfikować opinie, jakie są preferowane przez pracowniczki, pracowników, menedżerki i menedżerów formy dokumentacji dla każdej z dzwigni kontrolnych, dokumenty potrzebne do ich ustalenia i przekazywania, czy kto powinien uczestniczyć w procesie ich tworzenia i wdrażania.

Bibliografia

- Barros R.S., Ferreira A.M.D. S.D.C., *Management Control Systems and Innovation: a Levers of Control Analysis in an Innovative Company*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2022, vol. 18, iss. 4, s. 571–591.
- Bedford D.S., *Management Control Systems Across Different Models of Innovation: Implications for Firm Performance*, "Management Accounting Research" 2015, vol. 28, s. 12–30.
- Bellora-Bienengraeber L., Derfuss K., Endrikat J., *Taking Stock of Research on the Levers of Control with Meta-Analytic Methods: Stylized Facts and Boundary Conditions*, "Accounting, Organizations and Society" 2023, vol. 106, s. 101–114.
- Blount S., Leinwand P., *Why Are We Here?*, "Harvard Business Review" 2019, vol. 97, iss. 6, s. 132–139.
- Fukaya Y., *Four Levers of Control System Impact on Frontline Employees' Initiative Job Improvement*, "Journal of Strategic Management Studies" 2021, vol. 13, iss. 1, s. 1–15.
- Garcia O., Gomez-Conde J., de Las Heras E., *Debt Pressure and Interactive Use of Control Systems: Effects on Cost of Debt*, "Management Accounting Research" 2018, vol. 40, s. 27–46.
- Guenther T.W., Heinicke A., *Relationships among Types of Use, Levels of Sophistication, and Organizational Outcomes of Performance Measurement Systems: The Crucial Role of Design Choices*, "Management Accounting Research" 2019, vol. 42, s. 1–25.
- Hermawan A.A., Bachtiar E., Wicaksono P.T., Sari N.P., *Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems*, "Gadjah Mada International Journal of Business" 2021, vol. 23, iss. 3, s. 237–261.
- Janka M., Guenther T.W., *Management Control of New Product Development and Perceived Environmental Uncertainty: Exploring Heterogeneity Using a Finite Mixture Approach*, "Journal of Management Accounting Research" 2018, vol. 30, iss. 2, s. 131–161.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Review Press, Boston 2008.

- Martyn P., Sweeney B., Curtis E., *Strategy and Control: 25 Years of Empirical Use of Simons' Levers of Control Framework*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2016, vol. 12, iss. 3, s. 281–324.
- Pindelski M., *Świadomość strategii i jej realizacji, Perspektywa funkcji sprzedaży*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
- Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Pearson, Upper Saddle River 2000.
- Simons R., Dávila A., *How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change*, "European Accounting Review" 2021, vol. 30, iss. 4, s. 583–609.

Sławomir Winch

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-2753-7671>

Archetypy polskiego przedsiębiorcy w świetle wybranych badań

Wprowadzenie

Na zajęciach z zarządzania proszę studentów o podanie nazwisk sławnych (charyzmatycznych) przedsiębiorców. Momentalnie wymieniają oni Steva Jobsa, Elona Muska. Pytam dalej o Polaków. Cisza. Po chwili namysłu wskazują na Rafała Brzoskę (twórca InPost), Ryszarda Florka (Fakro – okna dachowe), Irenę Eris (kosmetyki) i rzadziej Romana Kluskę (twórca firmy Optimus). Skąd studenci mają czerpać wiedzę o tych postaciach? Rzadko sukcesy polskich przedsiębiorców pojawiają się w przestrzeni medialnej, nie mówiąc już o podręcznikach szkolnych. Czasami „ludzie sukcesu z praktyki gospodarczej” są zapraszani na spotkania kół naukowych, konferencje itp. – wydarzenia o niewielkim zasięgu. Postaci z innych krajów są godne do naśladowania, ale pochodzą z innych systemów gospodarczych, z innych porządków prawnych, z innych kultur narodowych – z innych bajek. Potrzeba wzorów, z którymi można się utożsamiać i naśladować ich drogę do sukcesu. Drogę realną do przebycia, ponieważ jest ona znana z codziennych doświadczeń. Wystarczy podać przykłady polskich sportowców z dwóch ostatnich dekad: Adama Małysza, Agnieszki Radwańskiej, Roberta Lewandowskiego, Igi Świątek. Przyciągnęły one do sal treningowych tysiące młodych ludzi. Jednym z powodów było to, że można osiągnąć sukces „tu i teraz”.

Współczesnym, politycznie poprawnym, wzorem do naśladowania z perspektywy przedsiębiorstwa jest zrównoważone zarządzanie. Krytyka podejścia koncentruje się na podważaniu rzetelności katastroficznej diagnozy stanu środowiska naturalnego, subiektywnym przewidywaniu potrzeb przyszłych pokoleń oraz poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na generowaniu

kosztów¹. Rzecz jasna, w dyskursie naukowym pojawiają się także opinie akcentujące pozytywne aspekty zrównoważonego zarządzania. Nowe idee wymagają przywódców, którzy swoim przykładem mogą zachęcić innych do ich realizacji – stworzyć wzór do naśladowania.

Owe wzory nie powstają w próżni społecznej. Analizując współczesne uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem, warto sięgnąć do przełomu XIX i XX w., w których to zaczął się kształtować archetyp (pierwowzór) polskiego przedsiębiorcy. Został on zmodyfikowany, z przyczyn politycznych, po II wojnie światowej i ponownie pod koniec XX w. – wraz z początkiem czasów transformacji w Polsce. Archetyp przedsiębiorcy – w wymiarze społecznym – jest kreowany poprzez media i konfrontowany z osobistymi doświadczeniami ludzi.

Celem rozdziału jest przedstawienie archetypu polskiego przedsiębiorcy na przestrzeni dwóch ostatnich wieków. Zostanie on zrealizowany w oparciu o wybrane pozycje literatury pięknej, filmy fabularne oraz współczesne badania empiryczne². Warto na niego spojrzeć także z perspektywy możliwości jego realizacji w zrównoważonym zarządzaniu.

1. Ewolucja archetypu polskiego przedsiębiorcy

Cofnijmy się do końca XIX w. i głównego bohatera powieści Bolesława Prusa *Lalka* – Stanisława Wokulskiego. Współcześnie jest on kreowany jako archetyp polskiego przedsiębiorcy. I tak, np. Skierniewicka Izba Gospodarcza ogłaszała konkursy na „Wokulskiego roku”; bank Citi Handlowy organizował konkurs „Wokulski” adresowany do studentów rozpoczynających działalność gospodarczą itd. A jakie były początki działalności bohatera powieści Bolesława Prusa? Rozpoczął swoją pracę jako subiekt w jednym ze sklepów. Jego pryncypał zmarł i Wokulski ożenił się z wdową, która niedługo po ślubie zmarła. Nasz bohater odziedziczył spory

¹ Por. S. Winch, *Zrównoważone przedsiębiorstwo – krytyka podejścia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, nr 197, s. 71–85; M. Morano, *Zielone oszustwo*, Wektory, Wrocław 2023; P. Villiers, *Kiedy opadły maski*, DeReggio, Warszawa 2019; A. Wolak-Tuzimek, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2016.

² W artykule zawarto fragmenty wystąpienia wygłoszonego przez Autora w dniu 21 czerwca 2024 r. w trakcie Dnia Przedsiębiorcy. Organizatorami przedsięwzięcia byli: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Fundacja Pomyśl o Przyszłości oraz Rada Polskich Przedsiębiorców Globalnych. Partnerami projektu byli: Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Krajowa Izba Gospodarcza i Fundacja Godła Polskiego „Teraz Polska”. Badania empiryczne zrealizowała agencja SW Research przy współudziale tygodnika „Wprost” oraz SGH. Por. <https://eff.wprost.pl/11727793/tak-polacy-widza-przedsiębiorcow-nowy-sondaz-odkrywa-przykra-prawde.html> (dostęp: 28.06.2024). Inspirację do studiów literatury pięknej stanowił felieton R. Ziemiakiewicza, *Borowiecki vs. Wokulski*, <https://www.youtube.com/watch?v=qPKHxBRK8I&list=PLuHbVIQfBGYW5rVi-e5sfO8gEWFN9ufml&index=103> (dostęp: 20.05.2024).

majątek i zajął się handlem z Rosją w czasie wojny rosyjsko-tureckiej. Tak o nim pisze Prus w swojej powieści:

- Otóż Wokulski był wtedy u Hopfera subiektem i miał już ze dwadzieścia parę lat.
- W handlu win i delikatesów?
- Tak. I jak dziś Józio podawał mi piwo, zrazy nelsonskie...
- ... W roku 1870 wrócił do Warszawy z niewielkim fundusikiem. Przez pół roku szukał zajęcia, z daleka omijając handle korzenne, których do dziś dzień nienawidzi, aż nareszcie przy protekcji dzisiejszego dysponenta Rzeckiego, wkręcił się do sklepu Minclowej, która akurat stała się wdową i – w rok potem ożenił się z babą grubo starszą od niego (...).

W początkach wojny wschodniej przejeżdżał przez Warszawę bogaty moskiewski kupiec, Suzin, przyjaciel Wokulskiego jeszcze z Syberii. Odwiedził Wokulskiego i gwałtem zachęcał go do przyjęcia udziału w dostawach dla wojska. (...) Wokulski wysłuchał jego projektów. Do wykonania jednych nie chciał należeć. Inne przyjął³.

W dalszej części powieści Wokulski pomnaża swój majątek, zakochuje się w pięknej młodej arystokratce Izabeli Łęckiej, która nie odwzajemniała uczucia o wiele starszemu od niej zalotnikowi. Ten stara się wkupić w łaski arystokracji (trwoni swój majątek), ale ostatecznie nie udaje mu się związać z piękną Izabelą.

Również u schyłku XIX w. Władysław Reymont pisze powieść *Ziemia obiecana*. Jednym z głównych bohaterów jest Karol Borowiecki. Ciężką pracą u niemieckiego właściciela fabryki (Hermana Bucholca) gromadzi kapitał i wraz z dwójką wspólników buduje fabrykę. Zmagają się z bezwzględną konkurencją fabrykantów niemieckich i żydowskich będących właścicielami przedsiębiorstw oraz banków w Łodzi. Karol Borowiecki nie jest kryształową postacią w relacjach z innymi, a szczególnie z kobietami. Jego fabryka, której był współwłaścicielem, zostaje podpalona (podejrzanie pada na jednego ze wspólników – Weita Moryca). Borowiecki traci cały majątek. Ofertę pracy składa mu inny przedsiębiorca Muller. Propozycja zostaje przyjęta, a Karol Borowiecki dzięki swoim umiejętnościom i ciężkiej pracy pomnaża majątek właściciela. Angażuje się w działalność charytatywną (ochronki dla dzieci), które prowadzi jego dawna miłość – Anna. Na ostatnich stronach powieści Reymont tak opisuje refleksje swojego bohatera:

Poświęcił wszystko i cóż ma teraz? Garści pieniędzy bezużytecznych i ani przyjaciół, ani spokoju, ani zadowolenia, ani szczęścia, ani chęci do życia – nic ... nic ... (...) Borowiecki się uspokoił, już znalazł drogę na jutro, już widział jasno cel dalszego

³ B. Prus, *Lalka*, t. I, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1964, s. 56–58, 162.

życia – zerwał z samym sobą, podeptał całą swoją przeszłość, czuł się teraz jakby nowym człowiekiem, smutnym, ale silnym i gotowym do walki. (...). Przegrałem własne szczęście! ... Trzeba je stwarzać dla drugih⁴.

Reymont kreuje archetyp przedsiębiorcy jako kogoś, kto własną ciężką pracą zdobywa majątek i dochodzi do wniosku, że do pełni szczęścia brakuje jeszcze udzielania wsparcia tym, którzy tego potrzebują. Zapewne w pamięci wielu pokoleń pozostanie inna postać Karola Borowieckiego z filmu Andrzeja Wajdy „Ziemia obiecana”. Tutaj Karol Borowiecki jest bezwzględną postacią, która dla pieniędzy jest gotowa zrobić wszystko, a w końcowych scenach filmu wydaje rozkaz strzelania do manifestujących robotników. Nie są znane konkursy przedsiębiorczości o nagrodę Karola Borowieckiego, choć na kartach powieści Reymonta jest bardziej godny naśladowania niż Stanisław Wokulski – handlarz bronią z Rosją.

Rzeczywistość polityczna w drugiej połowie XX w. w Polsce wykreowała obie postaci. Stanisław Wokulski był przedsiębiorcą odrzuconym przez wyższe sfery społeczne, a w ówczesnych uwarunkowaniach ideologicznych taka rzecz już się nie zdarzy, tzn. „gnębienie przez arystokrację człowieka pracy”. Karol Borowiecki, ten z filmu Andrzeja Wajdy, jest bezwzględnym kapitalistą, dążącym po trupach do celu. Jest to duże uproszczenie, ale tak byli przedstawiani bohaterowie obu wspaniałych powieści. Zarysowana kreacja bohaterów służyła bieżącym interesom politycznym. W tym też czasie negatywnymi bohaterami powieści kryminalnych czy teatrów sensacji byli przedstawiciele prywatnej inicjatywy – przedsiębiorcy.

Sto lat później, przełom XX i XXI w., książki straciły swoją moc oddziaływania na całe społeczeństwo, a ich miejsce zajął film. W polskiej kinematografii pojawiły się takie produkcje jak „Układ zamknięty” (film Ryszarda Bugajskiego z 2013 r.), oparty na faktach. Opowiada on o trzech przedsiębiorcach, którzy zostali fałszywie oskarżeni, przez przedstawicieli lokalnej władzy, o działalność przestępczą. Tracą swoje firmy na rzecz innych. Podobna historia miała miejsce w odniesieniu do niesłusznie oskarżonego Romana Kluski, ale jeszcze nie doczekała się ona realizacji filmowej. Wcześniejszy film „Pierwszy milion trzeba ukraść” (film z 2000 r. w reżyserii Waldemara Dzikiego) opowiada o trójce przyjaciół, którzy wzbogacili się na handlu makulaturą, a potem spekulowali, z dużym sukcesem, na Giełdzie Papierów Wartościowych. Zostają wplątani w układy mafijne i w tym kontekście rozwija się, z różnym powodzeniem, ich przedsiębiorczość. Ukazało się też kilka książek (np. w 2018 r. w wydawnictwie WEI *Poczet przedsiębiorców polskich*), ale ich zasięg jest nieporównywalnie mniejszy w porównaniu z filmami.

⁴ W. Reymont, *Ziemia obiecana*, Biblioteka Polska, Hachette Polska, Warszawa 2024, s. 525–526.

Obok powieści i filmów jest realny świat społeczny, analizowany z punktu widzenia wielu nauk. W 2003 r. Centrum Opinii Badań Społecznych opublikowało raport *Opinie o prywatyzacji*⁵. Na jego podstawie można stwierdzić, iż w świadomości społecznej obserwować można co najmniej dwa zjawiska. Pierwsze to myślenie o przedsiębiorstwie w kategoriach rynkowych – relacji kapitałowych, jakości produkcji, rynków zbytu itp. Drugie to rodzące się przeświadczenie, że osiągnięcie dobrobytu nie musi wynikać z pracy, lecz „z cwaniactwa i kombinowania”. Za najbardziej pokrzywdzonych w wyniku prywatyzacji uważa się obywateli kraju.

Na tak zarysowany grunt świadomości społecznej trafia sondaż agencji badawczej SW Research, przygotowany na zlecenie tygodnika „Wprost”. Badanie zostało zrealizowane w kwietniu i maju 2024 r. metodą wywiadów online na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 800 wywiadów z reprezentatywną, ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości, próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia. Respondentów zróżnicowano ze względu na: płeć, wiek, wykształcenie, dochód i miejsce zamieszkania.

2. Skojarzenia z polskim przedsiębiorcą

Pierwsze pytanie sondażu brzmiało: „Które z określeń najbardziej kojarzą się Pani/Panu z polskim przedsiębiorcą?”. Podano dziewięć kategorii: *pracowitość, kombinatorstwo, odpowiedzialność, wyzysk, sukces, prowizorka, przebojowość, marazm, żadne z powyższych*. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

Wśród ogółu respondentów najwięcej wskazań procentowych otrzymała kategoria „kombinatorstwo” – 37,8%, a najmniej „marazm” – 3,8% (rysunek 1).

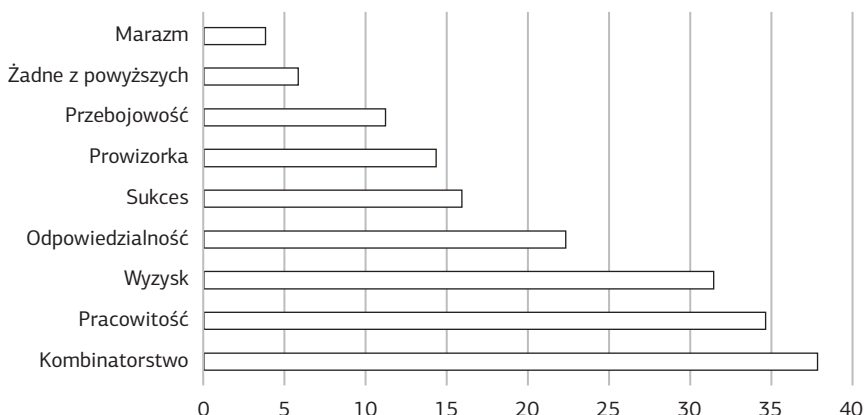
Ze względu na płeć znaczące rozkłady procentowe (tj. takie, w których różnice odpowiedzi przekroczyły 10%) dotyczą tylko jednej kategorii – prowizorki. Wskazuje na nią 9,2% kobiet i 20,0% mężczyzn. Nie wydaje się, by definicje „prowizorki” diametralnie różniły obie płci. Jest to powszechnie znany i używany zwrot od wielu dekad. Niewykluczone, że mężczyźni, w porównaniu z kobietami, częściej są przedsiębiorcami lub pracują w prywatnych firmach. Może o tym decydować ich osobiste doświadczenie. Niewykluczone też, że jest to związek przypadkowy.

Najwięcej kobiet (38,0%) wskazało na pracowitość, zaś mężczyźni opowiedzieli się (38,4%) za kombinatorstwem. Jedno nie musi przeczyć drugiemu. Pojęcie

⁵ *Opinie o prywatyzacji. Komunikat z Badań*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2003.

„pracowitości” ma pozytywne konotacje, czego nie można powiedzieć o pojęciu „kombinatorstwa”. Także i w tym przypadku czynnikiem decydującym może być charakter doświadczeń zawodowych.

Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie 1: „Które z określić najbardziej kojarzą się Pani/Panu z polskim przedsiębiorcą?” (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, najwięcej wskazań procentowych – niezależnie od wieku – również dotyczyło „kombinatorstwa” (ok. 40% w każdej grupie wiekowej). W tym kontekście hipoteza głosząca, że różnice w preferencjach są wynikiem odmiennych doświadczeń zawodowych, nie musi być prawdziwa. Niewykluczone, że powoduje to wskazany w pierwszej części archetyp przedsiębiorcy.

Nieco inaczej przedstawiają się rozkłady procentowe w zależności od wykształcenia. Respondenci z wykształceniem podstawowym najczęściej (39,2%) kojarzyli przedsiębiorców w kategoriach „wyzysku”; osoby z wykształceniem zawodowym zasadniczym najczęściej podkreślały „pracowitość”; pozostałe dwie grupy (wykształcenie średnie i wyższe) wskazywały na „kombinatorstwo”.

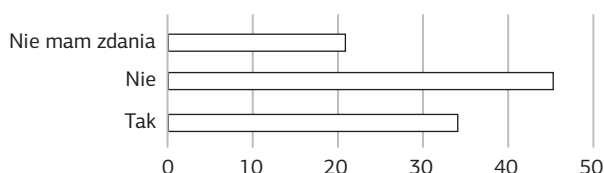
Jedynie osoby o zarobkach powyżej 7000 PLN wskazywały na „pracowitość” jako dominującą cechę przedsiębiorców, w pozostałych grupach dochodowych dominowało „kombinatorstwo”.

W kontekście miejsca zamieszkania trudno domniemywać o związkach przyczynowo-skutkowych. Na dominację „kombinatorstwa” wskazują zarówno mieszkańcy wsi, jak i dużych miast (odpowiednio: 36,7% i 45,6%), a na „pracowitość” mieszkańcy zarówno miast liczących do 20 000 mieszkańców, jak i tych pomiędzy 100 000 a 199 000.

3. Przedsiębiorcy vs. państwo i przedsiębiorcy vs. społeczeństwo

Drugie pytanie sformułowano w następujący sposób: „Czy uważa Pan/Pani, że Polska jest przyjaznym krajem dla przedsiębiorców?”. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie 2: „Czy uważa Pan/Pani, że Polska jest przyjaznym krajem dla przedsiębiorców?” (w %)

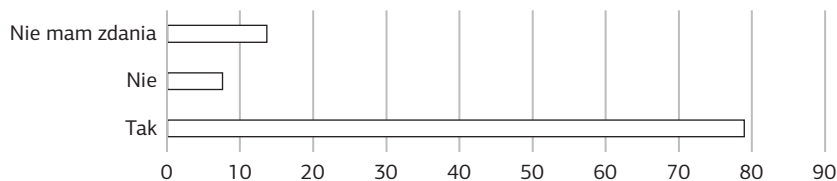


Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów, niezależnie od kategorii, nie ocenia państwa polskiego w kategoriach przyjaznego dla przedsiębiorców – 45,2% (rysunek 2). Wyjątek stanowią osoby powyżej 50. roku życia („tak” twierdzi 38,8% pośród nich) oraz respondenci z wykształceniem zasadniczym zawodowym (43,5%). Najwięcej odpowiedzi „nie” jest w grupie wiekowej 25–34 lata (53,8%). Niewykluczone, że właśnie w tej grupie jest największy odsetek osób rozpoczynających działalność gospodarczą i po raz pierwszy stykających się z aparatem biurokratycznym państwa. Nie należy też wykluczyć wpływu organizacji gospodarczych, które w mediach wskazują na bariery w rozwoju stwarzane przez państwo (np. podatki, koncesje) i w ten sposób oddziałują na świadomość społeczną.

Trzecie pytanie brzmiało: „Czy Pana/Pani zdaniem przedsiębiorcy są pożyteczni dla polskiego społeczeństwa?”. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie 3: „Czy Pana/Pani zdaniem przedsiębiorcy są pożyteczni dla polskiego społeczeństwa?” (w %)



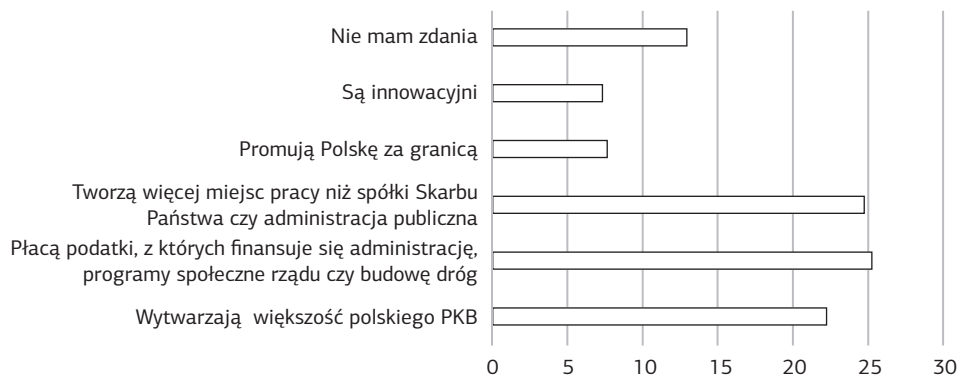
Źródło: opracowanie własne.

W trzecim pytaniu blisko 80% wszystkich respondentów udzieliło odpowiedzi „tak” (rysunek 3). Zatem w świadomości społecznej dostrzega się znaczenie przedsiębiorców, zapewne ze względu na tworzone przez nich miejsca pracy i płacone podatki zasilające budżet państwa. Nie muszą to być jednak jedyne powody, co pokazują rozkłady procentowe odpowiedzi na kolejne pytanie.

4. Rola i wizerunek przedsiębiorców

Kolejne pytanie (czwarte) sondażu brzmiało: „Który z wymienionych faktów o polskich przedsiębiorcach uznaje Pani/Pan za najistotniejszy?”. W sondażu wskazano następujące kategorie: „wytwarzają większość polskiego PKB”, „płacą podatki, z których finansuje się administrację, programy społeczne rządu czy budowę dróg”, „tworzą więcej miejsc pracy niż spółki Skarbu Państwa czy administracja publiczna”, „promują Polskę za granicą”, „są innowacyjni”, „nie mam zdania”. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie 4: „Który z wymienionych faktów o polskich przedsiębiorcach uznaje Pani/Pan za najistotniejszy?” (w %)



Źródło: opracowanie własne.

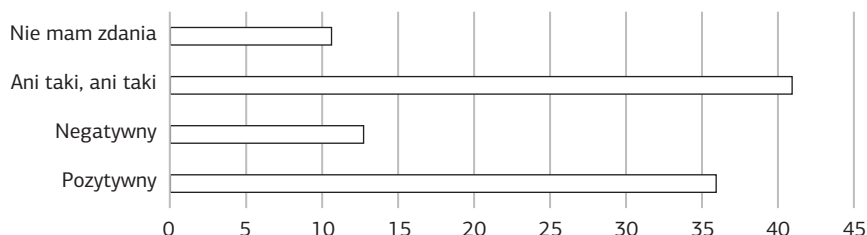
W tym przypadku trudno jest wskazać na dominującą rolę przedsiębiorców mierzoną odsetkiem odpowiedzi (rysunek 4). Różnice procentowe pomiędzy wskazaniami na trzy pierwsze kategorie z reguły nie przekraczały 5% i mieściły się w przedziale 23%–30%. Wskazania na dwie ostatnie kategorie mieściły się w przedziale 5%–13%.

Mogłoby się wydawać, że respondenci doceniają rolę przedsiębiorców zarówno w odniesieniu do państwa, jak i społeczeństwa. Optymizm studzą odpowiedzi

na ostatnie (piąte) pytanie: „Jaki Pana/Pani zdaniem wizerunek mają polscy przedsiębiorcy?”. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5.

Największy odsetek respondentów (ogółem) wskazał na kategorię „ani pozytywny, ani negatywny” (40,9%; rysunek 5). Mówiąc inaczej, „ani to ziębi respondentów, ani grzeje”.

Rysunek 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie 5: „Jaki Pana/Pani zdaniem wizerunek mają polscy przedsiębiorcy?” (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek odpowiedzi „tak” wystąpił w grupie respondentów, których miesięczne dochody mieszczą się w przedziale 5001–7000 PLN. Najwięcej odpowiedzi „nie” było udziałem osób, których dochody były w innym przedziale, tj. 3001–5000 PLN (19%). Trudno wyjaśnić zjawisko, w którym dwie sąsiadujące ze sobą grupy tak radykalnie różniłyby się w swoich opiniach. Niewykluczone, że wpływa na to oddziaływanie innych zmiennych lub też przedziały dochodowe były zbyt szeroko wyznaczone.

W analizie statystycznej omawianego sondażu uwzględniono jedynie rozkłady procentowe odpowiedzi na przedstawione pytania. Nie pozwalają one – z punktu widzenia statystycznego – na formułowanie daleko idących wniosków dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych. Jednakże można wskazać na pewne trendy, które mogą stanowić przesłankę dla tego typu wnioskowania. Jednym z nich jest związek pomiędzy wiekiem respondentów a kojarzeniem przedsiębiorców z odpowiedzialnością. Im starsi respondenci, tym mniej są skłonni postrzegać przedsiębiorców w kategoriach osób odpowiedzialnych. I dalej: im młodszy respondenci, tym częściej postrzegają działania przedsiębiorców w kategoriach prowizorki. Im wyższe wykształcenie, tym częściej postrzega się przedsiębiorców jako kombinatorów.

W odniesieniu do wieku jako pierwsze na myśl przychodzi wyjaśnienie związane z doświadczeniem zawodowym. Innych wyjaśnień zarysowanych trendów można poszukiwać we wcześniej wskazanych archetypach przedsiębiorców, które w większym stopniu mogą odnosić się do starszych pokoleń. W innych odpowiedziach na pytania sondażowe nie zanotowano podobnych zależności.

Wyniki sondażu pokrywają się z tendencjami wskazanymi na początku XXI w.⁶. W przywoływanych badaniach 73,0% respondentów wskazało, iż prywatny przedsiębiorca jest osobą zamożną i jednocześnie nieuczciwą (41,0%); troszczy się wyłącznie o siebie (55,0%); wywyższa się, uważa się za kogoś lepszego niż inni (58,0%)⁷. Wydaje się zatem, że ów wizerunek przedsiębiorcy nie ulega zmianie od kilku dekad.

Podsumowanie

Patrząc na wyniki badania tygodnika „Wprost”, można stwierdzić, że najwięcej respondentów (37,8%) postrzega przedsiębiorców w kategoriach „kombinatorów”, dla których Polska nie jawi się jako przyjazne państwo do prowadzenia działalności gospodarczej (45,2%). Przedsiębiorcy to ludzie pożyteczni dla polskiego społeczeństwa (78,9%); płacą podatki, z których finansuje się administrację, programy społeczne rządu czy budowę dróg (25,2%); posiadają „ani pozytywny, ani negatywny wizerunek w społeczeństwie” (40,9%).

Upraszczając, można powiedzieć, że w oczach respondentów przedsiębiorca to kombinator, działający w nieprzyjawnym dla siebie państwie i jednocześnie bardzo pożyteczny dla społeczeństwa, bo płacący podatki, o którym trudno jest się wypowiadać w bardzo pozytywnych czy negatywnych kategoriach. Rysuje się niejednoznaczny wizerunek polskich przedsiębiorców. Obok tego, że są „kombinatorami”, to także są „ludźmi pracowitymi” (34,6%). Tworzą miejsca pracy i wytwarzają większość polskiego PKB; wśród 35,6% respondentów mają pozytywny wizerunek.

Koncepcja zrównoważonego zarządzania tworzy utopijną wizję przedsiębiorców dbających o pracowników, troszczących się o przyszłe pokolenia, dbających o środowisko naturalne. Jest to piękna idea pozostająca w sferze utopii, ponieważ próbuje połączyć generowanie kosztów z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Co więcej, sygnalizowany w badaniach archetyp przedsiębiorcy nie spełnia tych oczekiwań.

Zapewne przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Jedną z nich jest zarysowany historycznie archetyp polskiego przedsiębiorcy. Wśród szkół podstawowych w Warszawie tylko jedna nosi imię przedsiębiorcy Jana Wedla – Szkoła Podstawowa

⁶ Por. L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.

⁷ *Ibidem*, s. 107–108. Por. *Polscy przedsiębiorcy: odbiór społeczny a obraz medialny*, Kantar Public, listopad 2016; K. Gołata, *Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy w okresie kryzysu ekonomicznego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 185, s. 164–174.

nr 355. Inna, Społeczna Szkoła Podstawowa nr 4, ma za swojego patrona Władysława Grabskiego. Jan Wedel to znany, zapewne nie tylko w Polsce, założyciel fabryki czekolady. Władysław Grabski był autorem reformy Skarbu Państwa w 1924 r., urzędnikiem państwowym utożsamianym z pozytywnymi zmianami w polskiej gospodarce. Nie był przedsiębiorcą, ale przedstawicielem państwa myślącym w kategoriach rozwoju gospodarczego Polski.

Większość polskich szkół nosi imiona bohaterów powstań narodowych, wojen światowych, ludzi kultury i sztuki, kapłanów oraz świętych, podróżników czy sportowców. Jest to ilustracja kulturowego archetypu postaw i nie ma potrzeby diametralnej ich zmiany. Zachodzą one w procesie historycznym, są stymulowane poprzez media i weryfikowane przez doświadczenia społeczne.

Miło jest, gdy sprawowana rola społeczna cieszy się uznaniem całego społeczeństwa i przyjaznym nastawieniem władz państwowych. Dla przedsiębiorców jest też ważne, w jakich warunkach społeczno-prawnych przyszło im działać. Warto tworzyć im takie warunki, ponieważ bez nich trudno będzie o suwerenność gospodarczą Polski. Uczy też tego historia, o której czasami warto pamiętać.

Bibliografia

- Gołata K., *Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy w okresie kryzysu ekonomicznego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 185, s. 164–174.
- Kolarska-Bobińska L. (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Sprawa Publicznych, Warszawa 2004.
- Morano M., *Zielone oszustwo*, Wektory, Wrocław 2023.
- Opinie o prywatyzacji. Komunikat z Badań*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, październik 2003.
- Polscy przedsiębiorcy: odbiór społeczny a obraz medialny*, Kantar Public, listopad 2016.
- Prus B., *Lalka*, t. I, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1964.
- Raport „Wprost”, <https://eff.wprost.pl/11727793/tak-polacy-widza-przedsiębiorców-nowy-sondaz-odkrywa-przykra-prawde.html> (dostęp: 28.06.2024).
- Reymont W., *Ziemia obiecana*, Biblioteka Polska, Hachette Polska, Warszawa 2024.
- Villiers P., *Kiedy opadły maski*, DeReggio, Warszawa 2019.
- Winch S., *Zrównoważone przedsiębiorstwo – krytyka podejścia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2024, nr 197, s. 71–85.
- Wolak-Tuzimek A., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Ziemkiewicz R., *Borowiecki vs Wokulski*, <https://www.youtube.com/watch?v=qPKH AxbRK8I&list=PLuHbVIQfBGYW5rVi-e5sfO8gEWFN9ufml&index=103> (dostęp: 20.05.2024).

Paweł Wyrzębski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-6193-0055>

Marta Ekner

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0009-0004-0839-1752>

Postpandemiczne zarządzanie projektami – perspektywa porównawcza

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami stanowi jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin współczesnej gospodarki, przyczyniając się do jej transformacji w kierunku tzw. gospodarki projektowej¹. Szacuje się, że około 30% światowego PKB generowane jest w strukturach projektowych². Coraz większe zainteresowanie zarządzaniem projektami określane jest jako proces „projektyzacji”³. Projekty realizowane są w różnych organizacjach, zarówno w prywatnych przedsiębiorstwach, jak i jednostkach sektora finansów publicznych, jednostkach badawczych czy organizacjach pozarządowych. Można więc zauważyć, iż są one nieodłączną istotą funkcjonowania organizacji i katalizatorem rozwoju i postępu, będąc fundamentalnym narzędziem służącym do wdrażania zmian oraz strategii w różnych organizacjach⁴. Elastyczna forma zarządzania projektami pomaga odpowiadać na nieprzewidziane zmiany gospodarcze i koniunkturalne, które są istotą funkcjonowania organizacji w świecie rynkowym⁵. Jednakże, nieprzewidziane zmiany gospodarcze oraz geopolityczne,

¹ A. Laskowska-Rutkowska, *Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022.

² *Dylematy i wyzwania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, A. Puto (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2022.

³ M. Juchniewicz, *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2023, nr 159, s. 43–60.

⁴ *Wdrażanie strategii przez projekty*, E. Bukłaha (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.

⁵ S. Piperca, S. Floricel, *Understanding Project Resilience: Designed, Cultivated or Emergent?*, “International Journal of Project Management” 2023, vol. 41(3), 102453. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102453.

takie jak pandemia COVID-19 czy wybuch wojny w Ukrainie, mają również wpływ na zarządzanie projektami, powodując, iż jego znaczenie, rola oraz sposób funkcjonowania nieustannie ewoluuje. Według danych GUS wiele podmiotów gospodarczych w trakcie pandemii wskazywało na poważne i negatywne dla działalności podmiotu skutki COVID-19⁶. Również Sobczyk wskazywała, iż wybuch pandemii spowodował zakłócenie wielu gospodarek i szok podażyowy wraz z popytowym⁷.

W związku z powyższymi zależnościami pomiędzy pandemią, kryzysem dotykającym organizacje oraz projektami stanowiącymi integralną ich część, autorzy podjęli się badania wpływu COVID-19 na zarządzanie projektami w organizacjach. Niniejszy rozdział przedstawia badania empiryczne oraz ich wyniki prowadzące do końcowych wniosków odnośnie do zmian, które zaszły w zakresie zarządzania projektami.

1. Wyniki badań

Poniższa część prezentuje wyniki badań przeprowadzonych przez autorów nad wpływem pandemii COVID-19 na dziedzinę zarządzania projektami w krótkim oraz długim okresie. Opierając się na przeglądzie literatury odnoszącej się do zarządzania projektami oraz doświadczeń związanych ze zmianami w koordynowaniu projektów w czasie pandemii, sformułowano następujące pytania badawcze:

- 1) Jak z upływem czasu zmienił się stosunek do COVID-19 względem realizacji projektów i programów?
- 2) Jakie konsekwencje wywarł COVID-19 na zarządzanie projektami?

2. Metoda badawcza

W badaniu zastosowane zostało narzędzie w postaci wystandaryzowanego badania ankietowego CAWI, a odpowiedzi zbierane były za pomocą programu MS Forms. Na podstawie analizy literatury oraz doświadczeń związanych z pandemią COVID-19 określono trzy obszary pytań: wpływ pandemii na realizację projektów i programów, sposób zarządzania ryzykami związanymi z pandemią oraz postrzegana zmiana znaczenia zarządzania projektami w organizacji wskutek pandemii.

⁶ GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania* (dane szczegółowe), aneks do publikacji, Warszawa 2020.

⁷ N. Sobczyk, *Wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę polską we wczesnej fazie kryzysu*, „Sepia” 2023, vol. 2(3), s. 33–42. DOI: 10.24136/sepia.2023.015.

Zmiennymi opisującymi w ankiecie były: sektor, zasięg oraz kraj prowadzonej działalności, poziom dojrzałości projektowej organizacji oraz typy i rodzaje realizowanych w niej projektów. Badanie zostało przeprowadzone w trzech okresach: w maju 2020, styczniu 2021 oraz grudniu 2023 r., co pozwoliło na przeprowadzenie kompleksowej analizy zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym.

3. Próba badawcza

Grupą docelową badania byli uczestnicy projektów, niezależnie od stanowiska w nich zajmującego. Badanie dystrybuowane było do słuchaczy podyplomowych studiów Zarządzania Projektami SGH i MBA oraz poprzez kanały komunikacyjne takie jak: LinkedIn, PMI i IPMA. Łącznie w badaniu wzięły udział 202 osoby:

- a) maj 2020 – 94 osoby,
- b) styczeń 2021 – 42 osoby,
- c) grudzień 2023 – 66 osób.

4. Statystyka opisowa próby badawczej

Próba badawcza obejmowała przedstawicieli przedsiębiorstw pracujących w obszarze zarządzania projektami i programami. Łącznie w badaniu najwięcej ankietowanych reprezentowało stanowisko kierownika projektu lub programu (25%), specjalisty zajmującego niekierownicze stanowisko (23%) oraz członka zespołu projektowego (21%) (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje stanowisk zajmowanych przez respondentów (w %)

Stanowisko	Odsetek ważnych
Kierownik projektu/ programu	25
Specjalista (stanowisko niekierownicze)	23
Członek zespołu projektowego	21
Kierownik średniego szczebla	12
Członek najwyższego kierownictwa organizacji	4
Kierownik wysokiego szczebla	4
Pracownik PMO	4
Dyrektor/ kierownik PMO	2
Inne	2

Źródło: badanie własne.

Wśród najliczniejszych rodzajów projektów reprezentowanych przez respondentów były: budownictwo i inżynieria (wskazane przez 69 osób), produkcja (26 osób), energetyka (22 osoby) oraz IT (17 osób) (tabela 2).

Tabela 2. Rodzaj realizowanych projektów

Rodzaj realizowanych projektów	Wskazania
Budownictwo i inżynieria	69
Produkcja	26
Energetyka (w tym ropa i gaz)	22
IT	17
Konsulting	15
Administracja państwowa	14
Farmaceutyka i biotechnologia	13
Przemysł chemiczny	13
Bankowość i rynki kapitałowe	11
Transport i logistyka	10
Zarządzanie inwestycjami	9
Automotive	7
Edukacja i szkolenia profesjonalne	7
Organizacja non-profit	7
Pozostałe i inne (< 7 wskazań)	59

Źródło: badanie własne.

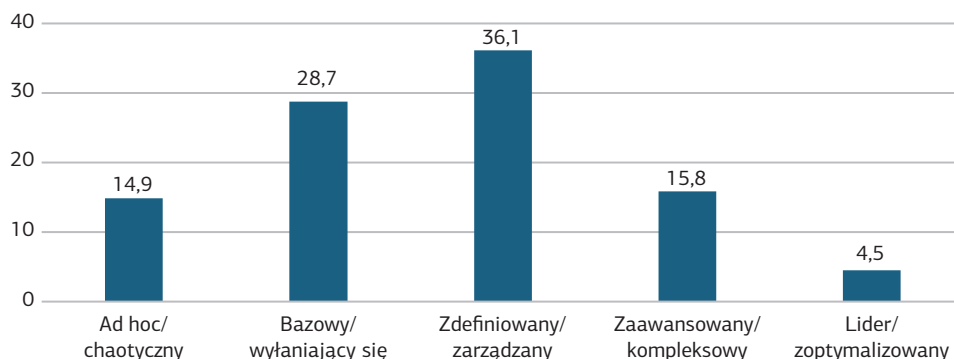
Poziom dojrzałości projektowej organizacji ankietowani najczęściej oceniali jako zdefiniowany (36,1%), bazowy (28,7%) oraz zaawansowany (15,8%), co wskazuje na podobieństwo dojrzałości projektowej w organizacjach respondentów. Szczegółowe dane odnośnie do oceny poziomu dojrzałości znajdują się na rysunku 1.

Wyniki badań wskazują, iż respondenci w większości przypadków oceniali dojrzałość projektową swojej organizacji na poziomie średnim lub słabym. Ankietowani w badaniu jako najczęstszy wskazywali poziom zdefiniowany. Poziom dojrzałości projektowej organizacji świadczy o zdolności organizacji do doskonalenia poprzez opanowanie odpowiednich umiejętności zarządczych, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym, w zakresie zarządzania projektami⁸. Dojrzałość projektów organizacji wskazuje, w jakim stopniu organizacja jest

⁸ Ph. Schmitt, *New Product Development: Tools, Tips and Techniques*, paper presented at PMI® Global Congress 2003, North America, Baltimore, MD, Project Management Institute, Newtown Square 2003; Ź. Witek, *Dojrzałość projektowa organizacji jako potencjał rozwojowy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.

w stanie skutecznie zarządzać projektami. Wraz ze wzrostem stopnia dojrzałości projektowej rośnie umiejętność organizacji do obniżania kosztów i minimalizowania czasu trwania realizowanych projektów⁹.

Rysunek 1. Ocena ogólnego poziomu dojrzałości zarządzania projektami respondentów w jego organizacji (w %)



Źródło: badanie własne.

Szczegółowa charakterystyka próby badawczej, w tym źródło inicjatywy, zasięg, stopień oraz liczba pracowników w projektach, została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Szczegółowa statystyka opisowa próby badawczej

Źródło inicjatywy projektów			
Wewnętrzne		Zewnętrzne	
40%		48,5%	
Charakter rezultatu końcowego realizowanych projektów			
Niematerialny		Materialny	
30%		46%	
Zasięg realizowanych projektów			
Lokalny	Krajowy	Międzynarodowy	Globalny
9,4%	39,6%	29,2%	21,8%
Stopień złożoności realizowanych projektów			
Niski	Przeciętny	Wysoki	Bardzo wysoki
26,9%	23,9%	31,3%	17,9%

⁹ S. Spalek, *Granice inwestycyjne zwiększania stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami*, w: *Innowacje w zarządzaniu i produkcji*, S. Spalek (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015, s. 821–830.

cd. tabeli 3

Liczba pracowników uczestniczących w realizacji projektów						
1–49	50–249	250–499	500–1999	2000–9999	Powyżej 10 000	b.d.
40,7%	30,2%	9%	9%	5%	6%	1,5%

Źródło: badanie własne.

Pytanie 1. W jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na stopień realizacji celów twoich projektów z perspektywy następujących wymiarów: harmonogram, budżet/koszty, zakres, jakość, korzyści biznesowe, ryzyko, satysfakcja interesariuszy? (wszystkie edycje)

Normalność rozkładu zmiennych zbadana została testem Kołmogorowa–Smirnowa, który wykazał, iż rozkłady odbiegają od rozkładu normalnego. Autorzy zdecydowali więc, aby różnice pomiędzy wpływem pandemii COVID-19 na stopień realizacji celów projektów w ujęciu kolejnych lat zbadać testem Kruskala–Wallisa. W efekcie badania potwierdzono istotne statystycznie różnice pomiędzy odpowiedziami w poszczególnych latach. W pytaniu przyjęto skalę 7-punktową, gdzie wartość 1 oznacza wpływ na stopień realizacji celów silnie negatywny, natomiast wartość 7 – silnie pozytywny.

A) Wyniki testu Kruskala–Wallisa dotyczące wpływu pandemii na harmonogram projektu zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Wpływ COVID-19 na harmonogram projektu (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana [*]
2020–2021	–8,990	10,330	–0,870	0,384	1,000
2020–2023	–30,082	9,067	–3,318	< 0,001	0,003
2021–2023	–21,091	11,069	–1,905	0,057	0,170

^{*} Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne); poziom istotności wynosi 0,050.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa dla zmian w latach 2020–2023 wskazują, iż różnice w ocenie wpływu pandemii na harmonogram projektu był statystycznie istotny ($p = 0,003$). Analizując porównanie średnich rang między próbami wykonanymi w 2020 i 2023 r., wykazany został wyraźny spadek liczby ocen o wartości 1 (silnie negatywny wpływ na harmonogram projektu) na rzecz bardziej neutralnych oraz pozytywnych wskazań. Na podstawie średniej ze wskazań respondentów uczestniczących w badaniu z 2023 r. zauważyć można, iż pomimo występowania

opóźnień, organizacje stopniowo poprawiały swoje zdolności zarządzania harmonogramem realizacji projektów.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa odnośnie wpływu pandemii na zakres projektu zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Wpływ COVID-19 na zakres projektu (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana [*]
2020–2021	–9,122	9,628	–0,947	0,343	1,000
2020–2023	–25,681	8,455	–3,037	0,002	0,007
2021–2023	–16,560	10,300	–1,608	0,108	0,324

^{*} Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne); poziom istotności wynosi,050.

Źródło: opracowanie własne.

Brak istotnej różnicy statystycznej ($p = 1,000$) pomiędzy 2020 a 2021 r. wskazuje, że zakres projektów pozostał stabilny pomiędzy pierwszym rokiem pandemii a kolejnym rokiem. Wyniki testu Kruskala–Wallisa dla zmian w latach 2020–2023 wskazują natomiast, iż zmiany w zakresie projektów w latach 2020–2023 były statystycznie istotne ($p = 0,007$), wskazując na znaczną różnicę w ograniczeniu zakresu projektów w 2020 r. w porównaniu z 2023 r. Wskazywać to może na sytuację, w której organizacje w późniejszym etapie pandemii zaczęły zmieniać zakresy projektów – prawdopodobnie dostosowując je do zmienionych warunków, na przykład poprzez ograniczenie niektórych działań lub wprowadzenie nowych, bardziej elastycznych rozwiązań. Organizacje mogły także zaadaptować się do nowych warunków, co wpłynęło pozytywnie na stopień realizacji zakresu projektu.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa odnośnie do wpływu pandemii na korzyści biznesowe projektu zostały przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Wpływ COVID-19 na korzyści biznesowe projektu (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana [*]
2020–2021	–12,907	10,329	–1,250	0,211	0,634
2020–2023	–25,559	9,034	–2,829	0,005	0,014
2021–2023	–12,652	11,091	–1,141	0,254	0,762

^{*} Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne); poziom istotności wynosi,050.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa wskazują na brak istotnej różnicy statystycznej w latach 2020–2021 ($p = 0,634$) oraz 2021–2023 ($p = 0,762$). Istotna różnica statystyczna wykazana została natomiast pomiędzy 2020 a 2023 ($p = 0,014$), wskazując, iż stopień realizacji celów w zakresie uzyskania korzyści biznesowych poprawiał się. Pandemia spowodowała, iż wiele projektów koncentrowało się na utrzymaniu działalności operacyjnej, a nie na generowaniu dodatkowych korzyści biznesowych. Na poprawę mogło wpłynąć wdrożenie nowych strategii zwiększających efektywność procesów oraz lepsze zarządzanie celami projektów, a także stopniowe oswojenie się z nowymi warunkami pracy pozwalające na skuteczniejszą realizację projektów pod kątem korzyści biznesowych.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa odnośnie do wpływu pandemii na ryzyko projektu zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7. Wpływ COVID-19 na ryzyko (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana *
2020–2021	–12,721	10,289	–1,236	0,216	0,649
2020–2023	–36,062	9,035	–3,991	< 0,001	0,000
2021–2023	–23,341	11,006	–2,121	0,034	0,102

* Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne). Poziom istotności wynosi,050.

Źródło: opracowanie własne.

Istotna różnica statystyczna w latach 2020–2023 ($p < 0,001$) wskazuje, iż na przestrzeni lat po wybuchu pandemii stopień realizacji celów związanych z ryzykiem projektu zmieniał się. Na przestrzeni lat organizacje znacząco poprawiły procesy zarządzania ryzykiem, uzyskując wyższy stopień spełnienia. Wpływ na to mogło mieć między innymi wykorzystanie doświadczeń z pierwszych miesięcy pandemii do lepszego zarządzania kryzysowego czy implementacja narzędzi monitorowania i prognozowania ryzyk. Różnice statystyczne pomiędzy latami 2020 a 2021 ($p = 0,649$) nie są istotne statystycznie, co sugeruje, że organizacje zmagaly się z podobnymi wyzwaniami zarządzania ryzykiem, które mogły być wywołane między innymi brakiem pełnego przygotowania na nowe rodzaje ryzyk związanych z wybuchem pandemii czy utrzymującymi się trudnościami w tworzeniu nowych procedur.

Wyniki testu Kruskala–Wallisa odnośnie do wpływu pandemii na interesariuszy projektu zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Wpływ COVID-19 na interesariuszy projektu (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana [*]
2020–2021	-20,314	10,094	-2,013	0,044	0,132
2020–2023	-25,394	8,906	-2,851	0,004	0,013
2021–2023	-5,079	10,832	-0,469	0,639	1,000

^{*} Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne); poziom istotności wynosi 0,050.

Źródło: opracowanie własne.

Istotna różnica statystyczna w latach 2020–2023 ($p = 0,013$) wskazuje na zmianę w poziomie satysfakcji interesariuszy na przestrzeni tych lat. Wpływ na to mogło mieć usprawnienie procesów komunikacji, w tym wdrożenie regularnych spotkań online i lepszej koordynacji działań z interesariuszami, czy ogólna stabilizacja procesów projektowych oraz lepsze zarządzanie ryzykiem, które zauważyć można w poprzednich wymiarach projektowych. Niski poziom satysfakcji interesariuszy w 2020 r. wynikać mógł głównie z braku przewidywalności oraz ograniczeń wynikających z pandemii. Brak istotnej różnicy statystycznej w latach 2020–2021 oraz 2021–2023 wskazuje na to, iż oceny satysfakcji interesariuszy na przestrzeni tamtych lat były podobne.

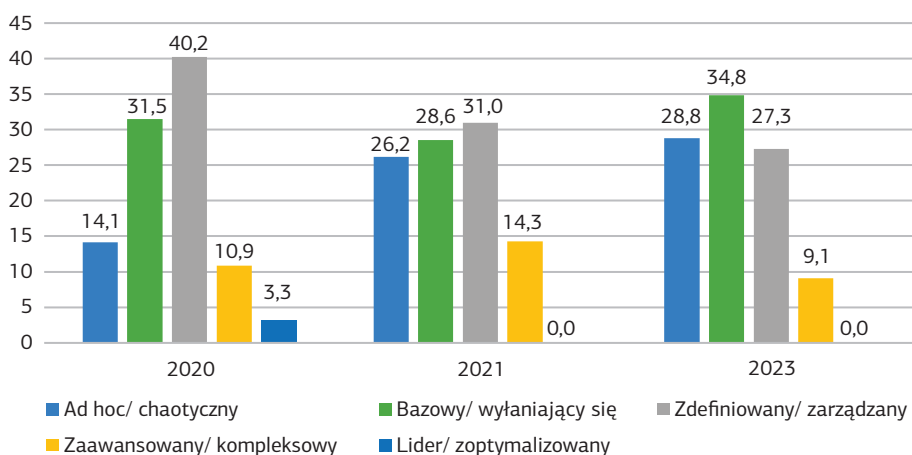
Pytanie 2. Jak oceniasz ogólną dojrzałość procesów zarządzania ryzykiem w projektach, w których ostatnio uczestniczyłeś?

Niemal połowa respondentów w 2020 r. określiła dojrzałość procesów zarządzania ryzykiem w projektach na poziomie zdefiniowanym. Poziom ten oznacza, iż procesy w organizacji są zdefiniowane i rozumiane przez pracowników, są także ujednolicone dla wszystkich realizowanych projektów oraz spisane w formie procedur i standardów¹⁰. W tym samym roku według 3,3% ankietowanych poziom dojrzałości procesów był na poziomie zoptymalizowanym, co oznacza, że procesy w organizacji były dodatkowo badane oraz udoskonalane. Część badanych (14,1%) stwierdziła, iż w ich organizacjach dojrzałość jest na najniższym poziomie, co oznacza, iż procesy zarządzania ryzykiem są chaotyczne, a sukces danego projektu zależy w większej mierze od heroizmu jednostki niż od procesów. W kolejnych

¹⁰ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

latach liczba ankietowanych, która zadeklarowała poziom dojrzałości projektowej w swojej organizacji jako chaotyczny, wzrosła (w 2021 r. 26,2% ankietowanych, natomiast w 2023 r. – 28,8% badanych). Zmalała natomiast liczba badanych, którzy określili poziom dojrzałości procesów na poziomie najwyższym – lider. Zmalała także liczba ankietowanych określających poziom dojrzałości procesów jako zdefiniowany. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki oceny ogólnej dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem w projektach na przestrzeni lat 2020–2023.

Rysunek 2. Ocena ogólnej dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem w projektach na przestrzeni lat 2020–2023 (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Zmiana oceny ogólnej dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem w projektach przez ankietowanych (porównania parami)

Próba 1 – Próba 2	Statystyki testu	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana*
2023–2021	9,584	10,938	0,876	0,381	1,000
2023–2020	22,387	8,939	2,504	0,012	0,037
2021–2020	12,802	10,320	1,241	0,215	0,644

* Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Uwaga: każdy wiersz testuje hipotezę zerową, że rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same; wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy 2-stronne); poziom istotności wynosi,050.

Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują, iż w okresie pandemii procesy zarządzania ryzykiem osiągnęły najwyższy poziom dojrzałości. W latach postpandemicznych zaobserwowano jednak stopniowy spadek poziomu tych procesów, co może świadczyć

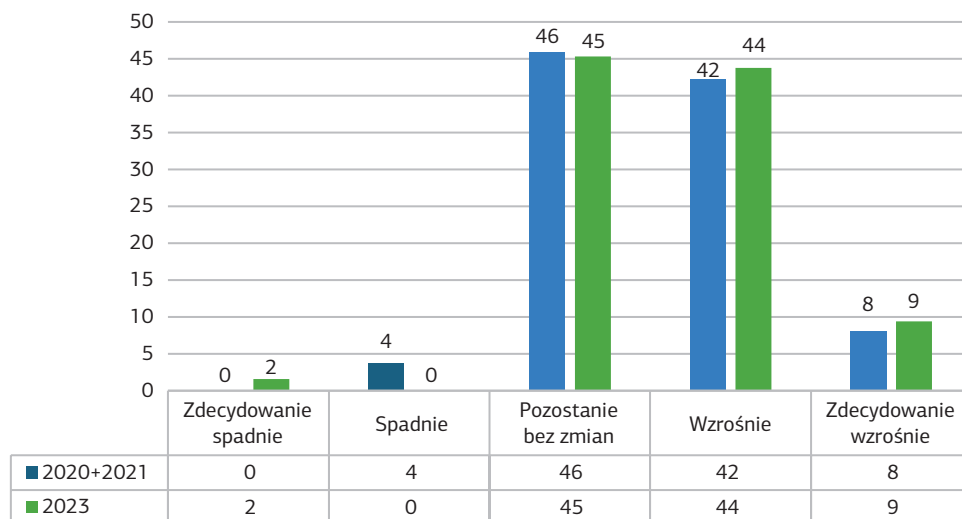
o zmniejszeniu intensywności działań związanych z zarządzaniem kryzysowym. Wskazywać to może na wdrożenie specjalnych procedur w trakcie pandemii w związku z dynamicznie zmieniającą się sytuacją i wysokim stanem niepewności. W tabeli 9 przedstawione zostały wyniki testu Kruskala–Wallisa odnośnie do zmian oceny ogólnej dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem w projektach przez ankietowanych.

Przeprowadzony test Kruskala–Wallisa wskazał, iż istotna statystycznie różnica na przestrzeni lat 2023–2020 ($p = 0,037$) potwierdza zmiany w dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem po wybuchu pandemii.

Pytanie 3. Moim zdaniem, w wyniku pandemii COVID-19 znaczenie zarządzania projektami w organizacji, której pracuję...

W pytaniu 3 respondenci zostali poproszeni o określenie, jak zmieni się ich zdaniem znaczenie zarządzania projektami w organizacji, w której pracują. Ankietowani mieli do wyboru poniższe odpowiedzi: zdecydowanie spadnie, spadnie, pozostanie bez zmian, wzrośnie, zdecydowanie wzrośnie. Rysunek 3 przedstawia, jak rozkładały się ich odpowiedzi w poszczególnych latach.

Rysunek 3. Ocena zmiany znaczenia zarządzania projektami w organizacjach, w których pracują respondenci (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku zauważyć można, iż zarówno w okresie 2020+2021, jak i w 2023 r., odsetek respondentów wskazujących na brak zmian w znaczeniu zarządzania projektami jest wysoki i wynosi kolejno 46% (2020+2021) oraz 45% (2023). Może to świadczyć o tym, że niemal połowa badanych organizacji oceniała znaczenie zarządzania projektami jako stabilne, niezależnie od kontekstu pandemicznego. W latach 2020+2021 odsetek respondentów przewidujących wzrost znaczenia zarządzania projektami wyniósł 42%, a 8% oceniło, że znaczenie to „zdecydowanie wzrośnie”. W 2023 r. natomiast wzrost ten odnotowano na poziomie 44% oraz 9% dla kategorii „zdecydowanie wzrośnie”. Wzrost o 1 punkt procentowy w grupie „zdecydowanie wzrośnie” może sugerować, że organizacje dostrzegły rolę zarządzania projektami w zwiększaniu odporności na zakłócenia i w strategicznym dostosowaniu się do zmian rynkowych. W latach 2020+2021 jedynie 4% respondentów przewidywało spadek znaczenia zarządzania projektami, podczas gdy w 2023 r. odsetek ten zmniejszył się do 0% w kategorii „spadnie”, a 2% w kategorii „zdecydowanie spadnie”. Wskazuje to na świadomość organizacji co do roli zarządzania projektami w utrzymaniu konkurencyjności.

Podsumowanie

W niniejszym badaniu autorzy starali się odpowiedzieć na pytania badawcze dotyczące zmiany stosunku do COVID-19 względem realizacji projektów i programów wraz z upływem czasu oraz konsekwencji, jakie wywarł COVID-19 na zarządzanie projektami. W ramach zaprezentowanych badań przeprowadzono badanie ankietowe na grupie łącznie 202 ankietowanych, którzy zawodowo zajmują się zarządzaniem projektami i programami. Badania potwierdziły, że pandemia istotnie wpłynęła na zarządzanie projektami oraz na organizacje, które sukcesywnie zwiększały swoją zdolność do realizacji celów w obszarach takich jak harmonogram projektu, zakres działań, korzyści biznesowe oraz zarządzanie ryzykiem. Mimo początkowych opóźnień, które wystąpiły w 2020 r. z powodu nieprzewidzianych okoliczności, organizacje wdrażały nowe procedury i zwiększały efektywność zarządzania czasem realizacji projektów. Na początku pandemii zauważono również istotne ograniczenie zakresu projektów, jednak w późniejszych latach działania projektowe były realizowane w szerszym zakresie. W obszarze korzyści biznesowych wyniki badań wskazują, że realizacja celów początkowo utrzymywała się na stosunkowo niskim poziomie, co mogło wynikać z priorytetowego traktowania działań operacyjnych w obliczu kryzysu. W późniejszym okresie poprawę wyników można przypisać wdrożeniu nowych strategii zwiększających efektywność

procesów i zarządzania celami projektów. Również wyniki dotyczące satysfakcji interesariuszy wskazały na statystycznie istotne różnice. Może to sugerować, że organizacje zwiększyły poziom współpracy z kluczowymi grupami interesariuszy dzięki wdrożeniu rozwiązań teleinformatycznych, które zniwelowały potencjalne trudności w komunikacji.

W zakresie zarządzania ryzykiem także zaobserwowano istotną poprawę. Podczas pierwszego etapu pandemii procesy zarządzania ryzykiem miały głównie charakter reaktywny. W 2023 r. organizacje stosowały już bardziej kompleksowe podejścia, co wpłynęło na lepszą realizację celów w tym obszarze. Potwierdzeniem tych zmian były wyniki testu Kruskala–Wallisa, który wykazał istotne statystycznie różnice w poziomie dojrzałości procesów zarządzania ryzykiem między 2020 a 2023 r.

Analiza odpowiedzi dotyczących znaczenia zarządzania projektami w organizacjach wykazała, że największy odsetek respondentów przewidywał brak zmian w tym obszarze, co sugeruje, że dla wielu organizacji zarządzanie projektami stanowiło stabilny element działalności, niezależnie od kryzysu pandemicznego. Jednakże znaczna część respondentów wskazywała na przewidywany wzrost znaczenia zarządzania projektami, co może świadczyć o rosnącej świadomości organizacji co do jego roli jako narzędzia wspierającego dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia.

W przekonaniu autorów przeprowadzone badania wskazują na pewne prawidłowości, które możliwe są do zaobserwowania w ramach zebranej próby badawczej w zakresie dostosowania się organizacji do czasów pandemii oraz czasów postpandemicznych. Badania te powinny być kontynuowane i pogłębiane w przyszłości celem poszerzenia wiedzy w tym obszarze.

Bibliografia

- Dylematy i wyzwania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, A. Puto (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2022.
- GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe)*, aneks do publikacji, Warszawa.
- Juchniewicz M., *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace KZiF” 2023, nr 159, s. 43–60.
- Laskowska-Rutkowska A., *Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022.

- Piperca S., Floricel S., *Understanding Project Resilience: Designed, Cultivated or Emergent?*, "International Journal of Project Management" 2023, vol. 41 (3), 102453. DOI: 10.1016/j.ijproman.2023.102453.
- Schmitt Ph., *New Product Development: Tools, Tips and Techniques*, paper presented at PMI® Global Congress 2003 – North America, Baltimore, MD, Project Management Institute, Newtown Square 2003.
- Sobczyk N., *Wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę polską we wczesnej fazie kryzysu*, „Sepia” 2023, vol. 2(3), s. 33–42. DOI: 10.24136/sepia.2023.015.
- Spalek S., *Granice inwestycyjne zwiększania stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami*, w: *Innowacje w zarządzaniu i produkcji*, S. Spalek (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015, s. 821–830.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Wdrażanie strategii przez projekty*, E. Bukłaha (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2022.
- Wittek Ż., *Dojrzałość projektowa organizacji jako potencjał rozwojowy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.

Beata Żelazko

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
<https://orcid.org/0000-0002-8086-8015>

Wymogi zrównoważonego rozwoju a strategię marketingowe producentów kosmetyków

Wprowadzenie

Według jednej z najstarszych i powszechnie cytowanych definicji rozwój zrównoważony to taki rozwój gospodarki, który umożliwia zaspokajanie potrzeb współczesnych społeczeństw w sposób niezagrażający interesom przyszłych generacji¹. Warunkiem jego urzeczywistnienia, jak wynika z przeglądu literatury, jest respektowanie przez organizacje wytwarzające dobra materialne i/lub usługi trzech podstawowych zasad: odpowiedzialności za otaczającą przyrodę, klimat i krajobraz; etyczności w relacjach z interesariuszami oraz solidarności względem społeczności lokalnych, regionalnych i narodowych oraz kolejnych pokoleń².

Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w ramach aktywności przedsiębiorstwa odbywa się w dwojaki sposób: obligatoryjny i dobrowolny. Pierwszy ma związek z istnieniem – na poziomie globalnym, europejskim i krajowym – regulacji prawnych oraz norm, które wymuszają określone aktywności na rzecz zrównoważonego rozwoju³, drugi zaś wiąże się z oddziaływaniem (presją) otoczenia konkurencyjnego. Zachowania dostawców, odbiorców produktów (klientów), kooperantów, a w szczególności konkurentów, mogą bowiem skłaniać właścicieli

¹ United Nations, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 1.01.2025), s. 16.

² A. Płachciak, *Idea zrównoważonego rozwoju jako zasada sprawiedliwości*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2009, t. 12, nr 1, s. 197–204. DOI: 10.18778/1899-2226.12.1.21.

³ *Regulacje ESG: wprowadzenie, wdrożenie i wyzwania*, <https://www.csrinfo.org/blog/regulacje-esg-wprowadzenie-wdrozenie-i-wyzwania/> (dostęp: 3.01.2025).

i menadżerów przedsiębiorstw do zainteresowania zrównoważonym rozwojem oraz motywować ich do naśladowania postaw i zachowań, które taki rozwój kreują⁴.

O zaangażowaniu przedsiębiorstwa w proces zmian składających się na zrównoważony rozwój świadczy między innymi uwzględnienie w jego strategiach – począwszy od strategii rozwoju, poprzez strategię konkurencji, aż po różne strategie funkcjonalne – postulatu, jakim jest poszanowanie zasobów naturalnych i eliminowanie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na gospodarkę, środowisko naturalne, społeczeństwo (w tym również przyszłe pokolenia).

Wobec istniejącej luki w wiedzy na temat oddziaływania czynników zewnętrznych, takich jak trendy związane ze zrównoważonym rozwojem na wybór sposobu działania przedsiębiorstwa na rynku dóbr konsumpcyjnych, podjęte zostało badanie zorientowane na ustalenie wpływu sfery regulacyjno-prawnej otoczenia dalszego oraz zachowań jednostek tworzących otoczenie sektorowe na strategię marketingową przedsiębiorstwa. Głównym celem badania uczyniono sformułowanie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu i zakresie podmioty⁵ reprezentujące polski sektor producentów kosmetyków do makijażu dostosowują swoje strategie marketingowe do wyzwań, jakie stawia przed nimi otoczenie, w którym dominującym trendem jest aktywność na rzecz zrównoważonego rozwoju. Osiągnięciu takiego celu głównego posłużyły dwa cele szczegółowe. Pierwszy obejmował identyfikację postaw badanych przedsiębiorstw wobec wykorzystania zasad zrównoważonego rozwoju w działalności marketingowej, drugi zaś – rozpoznanie wdrażanych przez nie strategii marketingowych.

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu opierają się na wynikach badania pilotażowego przeprowadzonego z zastosowaniem analizy literatury przedmiotu oraz analizy dokumentów. W przypadku tej drugiej metody, jako narzędzie badawcze, wykorzystano autorski formularz identyfikacji strategii marketingowej. Zawierał on listę pytań pozwalających na rozpoznanie treści strategii marketingowej⁶ przedsiębiorstwa oraz ocenę jej dopasowania do reguł zrównoważonego rozwoju.

O wyborze przedsiębiorstw do badania zdecydowało strategiczne znaczenie producentów kosmetyków dla polskiej gospodarki – uznaje się bowiem, że

⁴ K.A. Firlej, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w świetle celów zrównoważonego rozwoju*, „Problems of Economics and Law” 2021, vol. 6, s. 35–53.

⁵ Badaniem objęto jeden z subsektorów należących do polskiego sektora producentów kosmetyków. Była to grupa podmiotów gospodarczych, dla których główną dziedziną aktywności jest produkcja kosmetyków kolorowych przeznaczonych do makijażu.

⁶ Strategia marketingowa rozpatrywana jest w dwóch wymiarach: ogólnym i narzędziowym, stąd też wyodrębnia się część ogólną strategii, której istota sprowadza się do sposobu realizacji celów marketingowych, oraz część narzędziową, w której szczegółowo omawiana jest rola poszczególnych instrumentów marketingowych w procesie realizacji celów marketingowych.

prowadzona przez te podmioty działalność wpisuje się w tzw. inteligentne specjalizacje terytorialne, a przy tym ma istotny udział w kształtowaniu konkurencyjności polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej.

1. Trend „zrównoważony rozwój” i jego wpływ na kształtowanie postaw i zachowań strategicznych producentów kosmetyków

Impulsem, który w latach 70. XX w. dał początek zainteresowaniu ideą rozwoju zrównoważonego oraz uruchomił serię procesów służących wcieleniu jej w życie, było upublicznienie opinii ekspertów na temat negatywnych konsekwencji dotychczasowego tempa wzrostu produkcji przemysłowej. Zjawisko to – ich zdaniem – prowadziło do katastrofy ekologicznej wynikającej z narastającego zanieczyszczenia i degradacji środowiska przyrodniczego⁷. W efekcie podjętej na arenie ONZ dyskusji o zagrożeniach dla ludzkości, będących skutkiem dotychczasowego sposobu rozwoju gospodarek krajowych, został opracowany program zmian w podejściu do rozwoju, który przybrał formę oficjalnego dokumentu o nazwie Agenda 21⁸. Stał się on zbiorem wytycznych dla krajów członkowskich deklarujących chęć działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie dokument ten stanowił dla podmiotów gospodarczych rodzaj regulacji kształtującej warunki aktywności gospodarczej w sferze makrootoczenia. W 2015 r. powstała kolejna jego wersja uwzględniająca listę celów zrównoważonego rozwoju oraz zadań służących ich realizacji (Agenda 2030)⁹. W późniejszym czasie pojawiły się też inne dokumenty, jak np. Strategia Europejski Zielony Ład czy Dyrektywy Unii Europejskiej dotyczące sprawozdawczości w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju, a także należytej staranności w stosowaniu praktyk zapobiegania negatywnym skutkom działalności gospodarczej dla człowieka i środowiska¹⁰. Wraz z rosnącym zaangażowaniem władz poszczególnych państw w formułowanie i wdrażanie krajowych programów opartych na wytycznych opracowanych na forum ONZ i UE, zwiększała się liczba podmiotów gospodarczych, które dostosowywały swoje decyzje i zachowania biznesowe do potrzeb nowej koncepcji rozwoju gospodarczego. Upowszechnianie wzorcowych rozwiązań z zakresu etyki

⁷ P. Wołczek, *Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338, s. 209.

⁸ M. Raczkowska, A. Mikuła, M. Utzig, *Zrównoważony rozwój w obszarze społecznym w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021, s. 10.

⁹ *Ibidem*, s. 14.

¹⁰ *Regulacje ESG...*, *op.cit.*

biznesu i społecznej odpowiedzialności przyczyniało się do zmian w otoczeniu sektorowym przedsiębiorstw, kreując nowe uwarunkowania formułowania strategii konkurencji i powiązanych z nimi strategii marketingowych. Upowszechnianie idei zrównoważonego rozwoju stało się więc nie tylko trendem obserwowanym w otoczeniu dalszym przedsiębiorstw (makrootoczeniu), który wyznacza ogólne ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ale także trendem w otoczeniu sektorowym. Jednocześnie wzrost świadomości ekologicznej konsumentów przyczynił się do pewnych modyfikacji preferencji zakupowych, a także pojawienia się nowych kryteriów oceny oferty produktowej i zachowań przedsiębiorstwa względem klientów.

Strategia marketingowa jest koncepcją realizacji celów rynkowych przedsiębiorstwa¹¹. Wyjaśnia zatem, w jaki sposób zamierza ono konkurować o klienta i budować z nim korzystne relacje. Treść strategii marketingowej powinna być określana z uwzględnieniem czynników o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Do pierwszej grupy zalicza się m.in. procesy i zjawiska zachodzące w różnych sferach makrootoczenia (polityczno-prawnej, społecznej, technologicznej, ekonomicznej) oraz otoczenia konkurencyjnego (zachowania podmiotów tworzących środowisko sektorowe), a do drugiej grupy – zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa. Trend związany z upowszechnianiem zrównoważonego rozwoju należy zatem uznać za istotne uwarunkowanie zewnętrzne formułowania strategii. W jej treści powinny być wskazywane sposoby działania i konkretne aktywności przedsiębiorstwa będące wyrazem respektowania wartości fundamentalnych w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Zatem kształtowanie preferencji i decyzji zakupowych nabywców powinno odbywać się m.in. poprzez: uczestnictwo przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów społecznych; oferowanie rozwiązań służących podnoszeniu jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń klientów; pozyskiwanie i wykorzystywanie w procesach wytwórczych, dystrybucji, obsłudze posprzedażowej oraz budowaniu długofalowych relacji z klientami zasobów o jak najwyższej jakości; unikanie marnotrawstwa zasobów w związku z kształtowaniem doświadczeń, emocji oraz wrażeń klientów; rezygnowanie z działań szkodliwych dla środowiska naturalnego i wątpliwych etycznie (jak np. zanieczyszczanie środowiska, testowanie produktów na zwierzętach); zaniechanie nieuczciwych praktyk rynkowych (szczególnie związanych z reklamą wprowadzającą w błąd); poszukiwanie alternatywnych źródeł zasobów i przetwarzanie odpadów w półprodukty lub wyroby gotowe, a także korzystanie z odnawialnych źródeł energii; dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo

¹¹ N.A. Morgan, K.A. Whitler, H. Feng, S. Hari, *Research in Marketing Strategy*, <https://eprints.whiterose.ac.uk/136066/> (dostęp: 29.12.2024).

konsumentów dóbr i usług; promowanie wartości istotnych dla kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa oraz wspieranie akcji służących realizacji potrzeb wielu grup społecznych; wspieranie (nie tylko finansowo) inicjatyw o dużym znaczeniu dla społeczeństwa i środowiska przyrodniczego.

Przyjmuje się, że realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w biznesie dokonuje się poprzez skuteczne wdrażanie przez przedsiębiorstwo zasad etycznych oraz idei społecznej odpowiedzialności. Wspomniana idea stanowi rodzaj zobowiązania podmiotu gospodarczego do ochrony i umacniania otoczenia, w którym funkcjonuje, a w szczególności społeczeństwa i środowiska naturalnego, oraz kształtowania relacji z jego interesariuszami w sposób etyczny i odpowiedzialny. Rodzi to określone konsekwencje dla wszystkich funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza funkcji marketingowej, która obejmuje sferę kreowania relacji z kluczową grupą interesariuszy, jaką są klienci (nabywcy produktów/usług).

W praktyce gospodarczej ujawniają się różne nastawienia podmiotów gospodarczych wobec uwzględniania zasad etycznych oraz idei społecznej odpowiedzialności w strategii przedsiębiorstwa. Za Visserem można wyodrębnić następujące postawy:

- chciwości, czyli koncentracji na działaniach defensywnych oraz maksymalizacji zysku;
- filantropijną, czyli zainteresowania akcjami na rzecz zrównoważonego rozwoju jako formą promocji produktów;
- wizerunkową, czyli zaangażowania w sprawy społeczne i środowiskowe w związku z potrzebą kształtowania określonego typu wizerunku;
- strategiczną, czyli polegającą na wpisaniu wybranych zasad odpowiedzialności za otoczenie w strategię marketingową;
- rzeczywistego zaangażowania w rozwiązywanie globalnych problemów ludzkości i ochronę środowiska przyrodniczego poprzez funkcję marketingową (gdy nie tylko treść strategii, ale także cele marketingowe przedsiębiorstwa są ściśle podporządkowane urzeczywistnianiu zrównoważonego rozwoju)¹².

Z przeglądu opracowań branżowych wynika, że reguły zrównoważonego rozwoju stały się dla operujących na polskim rynku producentów kosmetyków istotną kwestią, jeśli chodzi o myślenie i zarządzanie strategiczne¹³. Przyczyniło się do tego

¹² W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the NewDNA of Business*, "Journal of Business Systems, Governance and Ethics" 2010, vol. 5, no. 3, s. 8–9.

¹³ Według szacunkowych danych z końca grudnia 2024 r., udostępnianych przez instytucje branżowe, oraz rejestru GUS cały polski sektor producentów kosmetyków liczy ok. 1500 podmiotów. Ponad 90% podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa. Sektor ten obejmuje cztery subsektory: producentów kosmetyków do pielęgnacji twarzy i ciała, producentów perfum i wód toaletowych, producentów kosmetyków do włosów oraz producentów kosmetyków do makijażu.

w głównej mierze wprowadzenie regulacji związanych z Europejskim Zielonym Ładem, który narzucał pewne standardy działania w obszarze ochrony środowiska i innych sferach związanych ze zrównoważonym rozwojem. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa te miały możliwość szybkiego dostosowania swoich strategii do wymogów sfery regulacyjnej otoczenia, gdyż pozwalały im na to pewne cechy potencjału strategicznego, np. wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstw, zdolność do zapewnienia wysokiej efektywności zasobów związana z wykorzystaniem zaawansowanych technologii w procesach wytwórczych, a także dobra znajomość praktyk z obszaru społecznej biznesu¹⁴. Nie bez znaczenia był również fakt, że podstawowym narzędziem konkurencyjności między podmiotami w tym sektorze była marka, czyli element niematerialny konstruowany na bazie idei i wartości istotnych dla konsumentów¹⁵. Wiodące podmioty w sektorze producentów kosmetyków mogły więc bardzo szybko ukierunkować swoje działania strategiczne na budowanie przewag jakościowych opartych na wizerunku marki zaangażowanej w zrównoważony rozwój, a związane z tym sukcesy rynkowe liderów mogły stać się dla pozostałych uczestników sektora impulsem do działań naśladowczych. Czy rzeczywiście wskazane mocne strony producentów kosmetyków skłoniły decydentów do szybkiej reakcji na trend w makrootoczeniu i wykorzystania go jako szansy w ramach strategii marketingowej? Odpowiedzi na to pytanie miało dostarczyć zaplanowane badanie empiryczne, o którym będzie mowa w kolejnym punkcie opracowania.

2. Metodyka postępowania badawczego

Ze zbiorowości podmiotów tworzących sektor producentów kosmetyków w Polsce wyłoniono jednostki, które tworzą subsektor producentów kosmetyków do makijażu. Liczył on na koniec listopada 2024 r. 182 aktywne przedsiębiorstwa oferujące na terenie Polski produkty do upiększania skóry twarzy (korektory, fluidy, podkłady/bazy pod makijaż, pudry, bronzery), do ust (pomadki, błyszczki, kredki, balsamy), do powiek i brwi (cienie, eyelinery, tusze, farby, pomady, laminaty, henny) oraz lakiery i preparaty ozdabiające paznokcie. Były wśród nich zarówno przedsiębiorstwa oparte wyłącznie na krajowym kapitale (polskie firmy), przedsiębiorstwa z mniejszościowym udziałem polskiego kapitału, jak i podmioty obce

¹⁴ K. Matusiak, *Korzyści z wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju w przemyśle kosmetycznym*, „Świat Przemysłu Kosmetycznego” 2023, nr 1.

¹⁵ B. Żelazko, *Kształtowanie konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie sektora kosmetyków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 2, s. 31–45.

(w przypadku których udział kapitału zagranicznego kształtował się na poziomie 100%). Do badania pilotażowego zakwalifikowano 19 przedsiębiorstw, które charakteryzowały się następującymi cechami: znacząca pozycja konkurencyjna w sektorze (mierzona udziałem w sprzedaży produktów na polskim rynku), fizyczna dostępność produktów na obszarze całej Polski.

Opracowując formularz identyfikacji strategii przyjęto, że na treść strategii marketingowej składają się działania dotyczące: kształtowania produktów, wykorzystania zasobów w ramach budowania relacji z klientami, a także komunikowania i dostarczania wartości klientom. Ocenę stopnia dostosowania strategii marketingowej do wymogów zrównoważonego rozwoju przeprowadzono dokonując sprawdzenia, ile działań ujętych w strategii marketingowej dotyczy realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, natomiast oceny zakresu dokonano odpowiadając na pytanie, czy działania marketingowe ujęte w strategii odnoszą się do wszystkich trzech, czy tylko pojedynczych wartości ujętych w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Z kolei postawy badanych przedsiębiorstw wobec wykorzystania zasad zrównoważonego rozwoju w działalności marketingowej określano na podstawie analizy argumentów przemawiających za uwzględnieniem wartości związanych z koncepcją zrównoważonego rozwoju w praktyce marketingowej danego przedsiębiorstwa.

3. Strategie marketingowe producentów kosmetyków do makijażu – wyniki badania własnego

W ramach badania pilotażowego, będącego wstępem do właściwego badania obejmującego wszystkie cztery subsektory składające się na polski sektor producentów kosmetyków, zostały poddane badaniu następujące podmioty sygnowane następującymi markami: 1) L'Oréal, 2) Verona, 3) Bell, 4) Wibo, 5) Eveline Cosmetics, 6) dr Irena Eris, 7) Huda Beuty, 8) Bourjois, 9) Rimmel, 10) Pierre Rene, 11) Shiseido, 12) Delia, 13) Coty 14) Estée Lauder, 15) Oceanic, 16) Erkul Cosmetics, 17) Guerlain, 18) Inglot, 19) Oriflame.

Wysoki poziom dostosowania strategii marketingowej do wymogów zrównoważonego rozwoju można stwierdzić wówczas, gdy w każdym z wyodrębnionych w części metodycznej niniejszego opracowania obszarów strategii (czyli kreowaniu produktów, wykorzystywaniu zasobów w ramach budowania relacji z klientami oraz komunikowaniu i dostarczaniu wartości klientom) podejmowane są działania na rzecz ochrony środowiska, ochrony zdrowia i zapewnienia bezpieczeństwa konsumentów, wsparcia społeczności lokalnych i zabezpieczenia interesów

przyszłych pokoleń. Mogą to być np. aktywności służące minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko, zmniejszania emisji CO₂ w procesie wytwórczym, ograniczenia zużycia energii i zasobów przyrody (np. wody), ograniczenia wytwarzania odpadów dzięki wdrożeniu ekologicznych metod produkcji i stosowaniu opakowań biodegradowalnych i wielokrotnego użytku. W takiej sytuacji produkty kosmetyczne do makijażu powinny być wytwarzane ze składników naturalnych o wysokiej jakości, a ich utylizacja nie powinna być obciążająca dla środowiska. Firma powinna unikać stosowania toksycznych dla ekosystemów wodnych i lądowych komponentów oraz składników mogących wywoływać alergie. Ponadto, produkty powinny spełniać kryteria *cruelty free*, co oznacza, że nie były testowane na zwierzętach. Każda osoba potencjalnie zainteresowana kosmetykiem do makijażu powinna mieć dostęp do rzetelnych informacji o składzie produktu, jego pochodzeniu, stosowanych metodach wytwarzania, cechach jego opakowania oraz wpływie tych elementów na środowisko. Wytwórca kosmetyku powinien też uwzględniać w swojej strategii kampanie reklamowe służące umacnianiu świadomości ekologicznej konsumentów, a w reklamach produktów podkreślać ich bezpieczeństwo, ekologiczny charakter oraz hipoalergiczność jako podstawowe wartości oferowane klientowi.

Na podstawie analizy zebranych danych można stwierdzić, że w budowaniu relacji z klientami na rynku polskim najwyższym poziomem dostosowania strategii marketingowej do wymogów zrównoważonego rozwoju charakteryzowały się następujące podmioty: L'Oréal, Coty, dr Irena Eris, Shiseido. Jednocześnie te same podmioty wyróżniały się ze względu na zakres dostosowania. Zaledwie kilka firm eksponowało w komunikatach marketingowych informację o tym, że ich produkty nie są testowane na zwierzętach (Eveline Cosmetics, Wibo, dr Irena Eris, Shiseido, Estée Lauder). Z kolei jedna firma wyraźnie podkreślała koncentrację uwagi na rozwiązywaniu problemów społecznych (Huda Beauty). Zdecydowana większość firm (poza L'Oréal, Coty, dr Irena Eris) jako główne źródło wartości dla klienta wskazywało walory funkcjonalne produktów (cechy pielęgnacyjne i odżywcze, komfort użytkowania i dostępność wielu wariantów kolorystycznych), pomijając wartości związane z ideą zrównoważonego rozwoju. Wśród dziewięciu firm opartych na krajowym kapitale najbardziej zaangażowanymi w dopasowywanie strategii marketingowej do wymogów zrównoważonego rozwoju okazały się firmy: dr Irena Eris, Eveline Cosmetics oraz Wibo, zaś największym zakresem dostosowania mogły pochwalić się dwa podmioty – dr Irena Eris oraz Eveline Cosmetics.

Jeśli chodzi o wdrażanie zasad etycznych oraz idei społecznej odpowiedzialności, postawę strategiczną wykazywały firmy: Coty, L'Oréal, dr Irena Eris. Te organizacje posiadały rozbudowane plany aktywności na rzecz wdrażania zasad

zrównoważonego rozwoju poprzez realizowaną funkcję marketingową. Postawę wizerunkową należy przypisać firmie Shiseido, a większości z pozostałych podmiotów – postawę filantropijną.

Jeśli chodzi o ukierunkowanie strategii marketingowej, w przypadku firm: L'Oréal, dr Irena Eris, Eveline Cosmetics i Wibo można zaobserwować, że akcent położono na kwestię ochrony środowiska przyrodniczego i klimatu jako sposobu oddziaływania na klienta. W przypadku producentów oznaczonych markami L'Oréal, Coty i dr Irena Eris, dodatkowo uwzględniono, ujęte w strategii, zaangażowanie w obszarze ochrony ludzkiego zdrowia i rozwiązywania problemów społecznych jako metody kształtowania preferencji i zachowań nabywczych.

Przeprowadzona diagnoza zakresu dostosowania strategii marketingowych do zasad zrównoważonego rozwoju pozwoliła stwierdzić, że większość spośród badanych producentów kosmetyków do makijażu dostosowywała swoje strategie w sposób obligatoryjny (w związku z pojawieniem się regulacji prawnych i norm postępowania), a nie dobrowolny, w odpowiedzi na zidentyfikowany w otoczeniu trend czy też w wyniku stymulacji aktywności przez rywali rynkowych.

Podsumowanie

Dopasowanie strategii do uwarunkowań zewnętrznych, czyli sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa – jak wynika z teorii zarządzania strategicznego – stanowi podstawowy warunek jej efektywności. Z tego względu przy okazji formułowania strategii diagnozuje się zjawiska i procesy zewnętrzne, które mogą być źródłem szans i zagrożeń w procesie realizacji celów. Jeśli chodzi o strategię marketingową, literatura przedmiotu informuje, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na jej treść, czyli określającymi sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku dóbr/usług, są preferencje i zachowania nabywcze konsumentów oraz postawy i zachowania konkurentów. Te elementy z kolei są kształtowane przez zjawiska zachodzące w makrootoczeniu, jak np. popularyzację idei zrównoważonego rozwoju w gospodarce i społeczeństwie oraz rosnącą liczbę regulacji prawnych, które wręcz obligują do uwzględnienia tej idei w procesie formułowania i wdrażania strategii marketingowej. Konsumenci stają się coraz bardziej wrażliwi na kwestie zdrowotne, etyczne i klimatyczne. Z tego względu ekspansywne podmioty gospodarcze zaliczane do polskiego sektora producentów kosmetyków (czyli głównie podmioty o międzynarodowym i globalnym zasięgu działalności) coraz częściej wykorzystują wartości będące filarami koncepcji zrównoważonego rozwoju do umacniania swojej pozycji konkurencyjnej na rynku. Odpowiedzialność za środowisko,

dobrobyt społeczny i dobrostan człowieka staje się dla nich metodą oddziaływania na preferencje i zachowania nabywcze. Są to jednak nieliczne podmioty, które w dużym stopniu dostosowały strategie marketingowe do wymogów zrównoważonego rozwoju. Rodzime przedsiębiorstwa wykazują relatywnie niewielkie zainteresowanie wdrażaniem wartości związanych z ideą zrównoważonego rozwoju. Uwzględniając niski stopień aktywności badanych przedsiębiorstw w tym obszarze, jak również opinie przedstawicieli branży na temat wpływu regulacji związanych z Zielonym Ładem na kondycję przedsiębiorstw, można przypuszczać, że w podgrupie producentów krajowych trend zrównoważonego rozwoju jest postrzegany raczej jako zagrożenie.

Jak wynika z przeglądu opracowań branżowych i raportów, poziom zaangażowania przedsiębiorstw w urzeczywistnianie zrównoważonego rozwoju oraz skala wykorzystania tego zjawiska przy okazji opracowywania strategii marketingowej są różne w poszczególnych krajach i sektorach krajowych gospodarek. Wyniki przeprowadzonego badania pilotażowego pozwalają przypuszczać, że poziom dostosowania strategii marketingowych do wymogów zrównoważonego rozwoju – jeśli chodzi o cały polski sektor producentów kosmetyków do makijażu – jest raczej niski. Większość badanych podmiotów w niewielkim stopniu i w bardzo wąskim zakresie wykorzystywała aktywności na rzecz urzeczywistniania zrównoważonego rozwoju w sferze marketingowej. Wartości będące filarami tej koncepcji rozwoju nie są traktowane jako ważne instrumenty oddziaływania na klienta. Ponadto, jeśli chodzi o postawy względem wykorzystania zrównoważonego rozwoju, wyraźnie widać, że w badanej grupie przedsiębiorstw dominowała postawa wizerunkowa. Warto podkreślić, że relatywnie niski był poziom aktywności podmiotów w sferze komunikowania wartości takich jak odpowiedzialność za środowisko, dobrobyt społeczny i dobrostan człowieka. Niezbyt widoczna okazała się też skłonność do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w celu wyprzedzania konkurentów rynkowych. Realizowane strategie marketingowe były przeważnie skoncentrowane na oferowaniu wartości związanych z walorami użytkowymi produktów. Podkreślenia wymaga też fakt, że strategie marketingowe wdrażane przez podmioty krajowe były do siebie bardzo podobne i opierały się na tych samych metodach pozyskiwania klienta. Nie były to strategie proaktywne, lecz reaktywne – wymuszone wprowadzeniem określonych regulacji prawnych.

Bibliografia

- Firlej K.A., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w świetle celów zrównoważonego rozwoju*, „Problems of Economics and Law” 2021, vol. 6, s. 35–53.
- Matusiak K., *Korzyści z wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju w przemyśle kosmetycznym*, „Świat Przemysłu Kosmetycznego” 2023, nr 1.
- Morgan N.A., Whitler K.A., Feng H., Hari S., *Research in Marketing Strategy*, <https://eprints.whiterose.ac.uk/136066/> (dostęp: 29.12.2024).
- Plachciak A., *Idea zrównoważonego rozwoju jako zasada sprawiedliwości*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2009, t. 12, nr 1, s. 197–204. DOI: 10.18778/1899-2226.12.1.21.
- Raczkowska M., Mikuła A., Utzig M., *Zrównoważony rozwój w obszarze społecznym w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2021.
- Regulacje ESG: wprowadzenie, wdrożenie i wyzwania*, <https://www.csrinfo.org/blog/regulacje-esg-wprowadzenie-wdrozenie-i-wyzwania/> (dostęp: 3.01.2025)
- United Nations, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 1.01.2025).
- Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2010, vol. 5, no. 3, s. 8–9.
- Wołczek P., *Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 338.
- Żelazko B., *Kształtowanie konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie sektora kosmetyków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. 16, z. 7, cz. 2, s. 31–45.



Monografia *Ekonomia, finanse i zarządzanie w erze zrównoważonego rozwoju* jest odpowiedzią na wyzwania wynikające z szybko zmieniającego się świata oraz wynikiem badań prowadzonych przez pracowników naukowych i doktorantów Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zebrane w niej opracowania stanowią interdyscyplinarną analizę kluczowych zagadnień dotyczących nowoczesnego zarządzania i finansów w kontekście globalnych wyzwań. Autorzy przedstawiają zarówno teoretyczne podstawy zrównoważonej gospodarki, jak i praktyczne aspekty wdrażania innowacyjnych rozwiązań w sektorze publicznym i prywatnym.

W opracowaniu autorzy poruszyli takie zagadnienia jak: finansjalizacja gospodarki, społecznie odpowiedzialne działania wobec pracowników na przykładzie wybranych polskich banków, zaangażowanie sektora nauki w rozwój deep tech, zrównoważony rozwój w przemyśle kosmetycznym, przesłanki zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w warunkach zrównoważonego rozwoju, autodiagnoza kompetencji liderkich, opłacalność zielonych innowacji, polityka klimatyczna, raportowanie ESG a zjawisko asymetrii informacji, makroniepewność w obszarze polityki pieniężnej, ubezpieczenie przychodu gospodarstw rolnych, konceptualizacja inteligentnego turysty, dualność jakości: „istotności” i „należytej staranności” w optyce kwestii zrównoważonego rozwoju, generacyjne różnicowanie konsumentów a postawy wobec ochrony środowiska, Unia Europejska na drodze raportowania niefinansowego, rola uczelni w waloryzacji wiedzy, biznesowe podejście do koncepcji ESG, realizacja strategii z wykorzystaniem dźwigni Simonsa, archetyp polskiego przedsiębiorcy czy postpandemiczne zarządzanie projektami.

Fragment *Wstępu*

„Przedstawiona do recenzji monografia jest wielowątkowym i interdyscyplinarnym ujęciem współczesnych koncepcji i wyzwań stojących przed naukami ekonomicznymi. To opracowanie jest pozycją naukową, która prezentuje istotne obszary rozwoju nauki od metodologii, poprzez nowe koncepcje i pola badawcze, wyzwania społeczno-gospodarczego rozwoju w naukach o gospodarce, po aspekty praktyczne zawierające ilustracje wdrożeń wybranych koncepcji w praktyce.

(...) publikacja jest bardzo wartościowym opracowaniem, w którym Autorzy: wykorzystali teoretyczno-logiczne wnioskowanie, wzbogacone zebrany materiał faktograficznym, przedstawili autorskie modele analiz zagadnień związanych z problematyką nauk o gospodarce, w prowadzonych rozważaniach, na podstawie empirycznie stwierdzonych zjawisk w obszarze omawianych zagadnień, wyprowadzili interesujące wnioski ogólne i wykorzystali koncepcje, doświadczenia i poglądy wynikające z nauk ekonomicznych”.

dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska, prof. PCz
Politechnika Częstochowska

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

