

PÓŁROCZNIK NAUKOWY
A SCIENTIFIC SEMI-ANNUAL

21(2) ▪ 2025

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – EDUKACJA

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W CZASACH
TRANSFORMACJI CYFROWEJ I PRZEMIAN SPOŁECZNYCH

pod redakcją
Moniki Borowiec-Gabryś i Anny Kolasińskiej



ENTREPRENEURSHIP – EDUCATION

ENTREPRENEURSHIP IN THE ERA
OF DIGITAL TRANSFORMATION AND SOCIAL CHANGE

edited by
Monika Borowiec-Gabryś, Anna Kolasińska

DOI: 10.24917/20833296.212

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa Ekonomii i Administracji
University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration
Przedsiębiorczość – Edukacja

Entrepreneurship – Education

21(2)

Honorowy Redaktor Naczelny/ Honorary Editor: Zbigniew Ziolo

Redaktor naczelna/Editor-in-chief: Monika Borowiec-Gabrys

Zastępca redaktor naczelnej – redaktor prowadzący/Associate – managing editor: Mariusz Cembruch-Nowakowski

Rada Redakcyjna/Editorial Board: Monika Borowiec-Gabrys, Jacek Brant, Roy Canning, Yolanda Carbajal Suárez, Paweł Czapliński, Sławomir Dorocki, Wiesława Gierańczyk, Wiesław Grebski, Bronisław Górz, Anatol Jakobson, Wioletta Kilar, Anna Kolasińska, Sławomir Kurek, Matthias Pilz, Tomasz Rachwał, Tatjana Resnik Planinc, Ryszard E. Różga Luter, Natalia M. Syssoeva, Zdeněk Szczyrba, Anna I. Szymańska, Anna Tobolska, Krzysztof Wach, Krzysztof Wiedermann, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, Zbigniew Ziolo.

Lista recenzentów jest dostępna na stronie internetowej czasopisma/The list of reviewers is available on the journal's website.

Redaktor prowadzący z Wydawnictwa/Publishing House managing editor: Natalia Majoch

Redaktor językowy/Language editor: Marcin Romanowski

Tłumaczenie i korekta w języku angielskim/Translation and proofreading of English text: Richard Bolt

Deklaracja wersji pierwotnej/Definition of primary version:

Wersja drukowana jest wersją pierwotną publikacji./The primary version of the journal is the printed version.

Czasopismo jest indeksowane w bazach/Journal is abstracted and indexed in:

BazEkon, BazHum, CEJSH (The Central European Journal of Social Sciences and Humanities), ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), PBN – Polska Bibliografia Naukowa/ Polish Scientific Bibliography, Pedagogiczna Biblioteka Cyfrowa/Pedagogical Digital Library, POL-index Strona internetowa czasopisma z informacjami dla autorów i dostępem do artykułów archiwalnych w wersji elektronicznej/Journal website with information for authors and access to the full-text electronic versions of archive papers: www.p-e.uken.krakow.pl, ISSN (ON-LINE): 2449–9048

Kontakt z redakcją/Journal contact:

Anna Kolasińska sekretarz redakcji (secretary)

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, p. 537, tel.: (+48) 12 662 62 67

e-mail: pe@uken.krakow.pl

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UKEN, Kraków 2025

ISSN 2083–3296

Wydawca/Publisher:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie – Instytut Prawa Ekonomii i Administracji

University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e -mail: wydawnictwo@uken.krakow.pl,

www.https://ksiegarniaup.pl

Współwydawca/Co -publisher: Polskie Towarzystwo Geograficzne – Komisja Geografii Przemysłu

Polish Geographical Society – Industrial Geography Commission

Druk/Printed by Zespół Poligraficzny UKEN

Wprowadzenie

Współczesna przyspieszona transformacja cyfrowa i towarzyszące jej przemiany społeczno-gospodarcze stwarzają nowe wyzwania dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Wynikają one przede wszystkim z dynamicznych przemian globalnych oraz ze zwiększającej się dynamiki dyfuzji nowych technologii w niemal każdej dziedzinie życia i nieustannie zmieniających się potrzeb i preferencji konsumentów. W niniejszym tomie pierwsza grupa artykułów odnosi się do wpływu przemian demograficznych, społecznych, kulturowych i technologicznych na rozwój przedsiębiorczości oraz roli kapitału ludzkiego w procesach gospodarczych. Drugą grupę tematyczną tworzą prace naukowe wskazujące na wzrost znaczenia technologii informatycznych w usługach i wpływ transformacji cyfrowej na funkcjonowanie, przedsiębiorstw, instytucji czy strategii marketingowych, a także implikacje przemian prawnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

W artykule otwierającym tom podjęto bardzo ważną problematykę odnoszącą się do współczesnych przemian demograficznych i starzejącego się społeczeństwa, a zarazem nasilającej się transformacji cyfrowej (A. Tomaszek). W pracy zmierzano do określenia potencjału przedsiębiorczości senioralnej przez pryzmat wykorzystania nowych technologii cyfrowych. Jak wykazano, polscy seniorzy nie odczuwają wykluczenia cyfrowego, ale potrzebują wsparcia w dziedzinie nowych technologii, tym bardziej że postępujące przemiany demograficzne i malejące zasoby podaży pracy będą wymagać coraz większej aktywizacji zawodowej starszych grup społecznych.

W kolejnym tekście zmierzano do określenia pozycji kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek akcyjnych w Polsce (M. Pawlak), co jak się okazuje, jest powiązane ze środowiskiem politycznym. Wydaje się również, że nie wynika wyłącznie z nurtów politycznych czy przemian demograficznych, ale z uwarunkowań prawnych dotyczących równowagi płci w Unii Europejskiej. Zgodnie z porozumieniem państwa członkowskie będą musiały zapewnić, że do końca 2026 r. 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych w spółkach notowanych na giełdzie będą zajmowały osoby „płci niedostatecznie reprezentowanej”.

Następny artykuł również akcentuje znaczenie kobiet w procesach gospodarczych, określając wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami (Ł. Menderak). W świetle badań zauważalne są występowanie zmian zachodzących w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur, wraz z trwaniem współpracy, a także zwiększająca się skłonność do nawiązywania kontaktów handlowych i prowadzenia rozmów z kobietami. Obserwuje się wzrastające znaczenie kompetencji danej osoby na wszystkich rynkach, z którymi współpracują analizowane polskie przedsiębiorstwa.

Do kompetencji zawodowych odnosi się także kolejna praca, w której dążono do odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej wspiera rozwój kompetencji przyszłości, takich jak myślenie strategiczne, kreatywność, współpraca zespołowa oraz kompetencje cyfrowe i finansowe (A. Oleksiuk). Badania wskazują, że zróżnicowanie kulturowe, technologiczne i społeczne nie jest barierą, lecz wartością dodaną w procesie

kształcenia przedsiębiorczego na rynkach zagranicznych. Edukacja przedsiębiorczości międzynarodowej, poza dostarczaniem wiedzy na temat działania na globalnym rynku, rozwija również postawy odpowiedzialności, krytycznego myślenia i otwartości na różnorodność, a także kształtuje odpowiedzialność społeczną.

W kolejnym artykule kontynuowane są zagadnienia edukacyjne (E. Gdaniec). Autorka wskazuje na inflację kwalifikacji i deprecjację dyplomów, sugerując, że presja osiągnięcia kolejnych szczebli edukacji wyższej może prowadzić do utraty autentycznej wartości wykształcenia. Badaczka podkreśla konieczność reformy systemu edukacyjnego opartej na indywidualizacji ścieżek kształcenia oraz zachowaniu równowagi między praktyczną efektywnością edukacji a tradycyjnymi wartościami akademickimi, takimi jak pogłębiona refleksja, krytyczne myślenie i rozwój intelektualny. Rosnące upowszechnienie szkolnictwa wyższego skutkuje dewaluacją dyplomów i presją na podejmowanie dodatkowych stopni kształcenia, które nie zawsze odpowiadają potrzebom rynku pracy.

W następnym tekście podjęta została problematyka postrzegania rachunków bankowych przez młodych ludzi z tzw. generacji Alfa jako potencjalnie najbardziej wyedukowanych, a także najbardziej zaawansowanych technologicznie (P.J. Król). Jak wskazuje Autor, mimo że jest to grupa wiekowa dopiero wkraczająca w świat finansów, zauważalne są u niej podstawowa orientacja w funkcjonowaniu produktów bankowych oraz wstępnie ukształtowane preferencje. Najistotniejszym kryterium wyboru rachunku bankowego dla respondentów są koszty jego prowadzenia, co może świadczyć o pragmatycznym podejściu do usług finansowych. Banki spółdzielcze cieszą się znaczącym uznaniem młodych ludzi, co może być związane z lokalną dostępnością tych instytucji, ale także z większym zaufaniem do podmiotów lokalnych, co wpisuje się w idee bankowości relacyjnej i społecznie odpowiedzialnej.

Problematykę zarządzania finansami podjęto także w kolejnym artykule, w którym podkreślono znaczenie zarządzania budżetem gospodarstw domowych w kształtowaniu sytuacji społeczno-ekonomicznej jednostek (L. Korzeniowska, P. Ulman). W tym procesie istotne są właściwe planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie potrzeb członków gospodarstwa domowego, a także skuteczne łączenie oszczędności z zarządzaniem długiem. W pracy wyróżniono cztery grupy gospodarstw domowych ze względu na wybrane aspekty zarządzania budżetem domowym. Zaproponowana klasyfikacja może stanowić narzędzie do oceny efektywności zarządzania budżetem domowym.

Kolejna grupa prac jeszcze bardziej bezpośrednio odnosi się do problematyki przemian i wykorzystania technologii informacyjnych w usługach. Rozpoczyna ją tekst, który miał na celu zaprezentowanie systemów technologii informacyjnych i komunikacyjnych możliwych do zastosowania w potencjalnym przedsiębiorstwie usługowym (L. Borys). W artykule podjęto próbę określenia ścieżek rozwoju, które wiążą się z wdrażaniem sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Autor wskazuje liczne korzyści z zastosowania nowych technologii, m.in. możliwości wprowadzenia nowych modeli biznesowych, optymalizację procesów dostarczania usług, zwiększenie wydajności, redukcję kosztów, precyzyjne prognozowanie, zwiększenie sprzedaży i zdobywanie nowych rynków, a także znaczną poprawę jakości obsługi. Jednocześnie konieczne są działania w celu wzmocnienia cyberbezpieczeństwa.

Następny tekst poświęcony jest kompleksowemu zrozumieniu percepcji i zachowań interesariuszy: mieszkańców, turystów oraz ekspertów reprezentujących biura podróży i środowisko akademickie w miastach województwa śląskiego, ocenie skuteczności polityki

zrównoważonej turystyki oraz identyfikacji pojawiających się trendów w preferencjach turystów (J. Kabus, A. Brzozowska, L. Piersiala, R. Lenort). Badanie opierało się na zintegrowanym zarządzaniu destynacją i teoriach turystyki opartej na społeczności i podkreślało rolę współpracy interesariuszy, spójności polityki i zarządzania adaptacyjnego. Wyniki badań mogą dostarczać cennych spostrzeżeń decydom, praktykom turystycznym i społecznościom lokalnym, identyfikujących skuteczne strategie zarządzania zrównoważoną turystyką.

Podobnie w kolejnym artykule podjęto problematykę produktu turystycznego sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi regionalnemu. Autorzy przedstawili w nim proces kreowania Europejskiego Szlaku Kulturowego *Romea Strata* w Polsce jako instrumentu wspierającego rozwój przedsiębiorczości lokalnej i współpracę międzysektorową (M. Zdon-Korzeniowska, F. Mróz). Podkreślają, że skutecznie zaprojektowany i zarządzany szlak kulturowy może stymulować rozwój lokalnej przedsiębiorczości, wzmacniać tożsamość społeczności i wspierać ochronę dziedzictwa kulturowego, a *Romea Strata* jest przykładem produktu turystycznego, który integruje inicjatywy edukacyjne, naukowe i przedsiębiorcze.

W następnym tekście podjęto temat ewolucji rynku książki w kontekście zmian nawyków czytelniczych, postępującego rozwoju technologii oraz wyzwań ekonomiczno-kulturowych (W. Sobala). Autorka wskazuje, że rynek książki na świecie dynamicznie się zmienia pod wpływem digitalizacji, nowych modeli biznesowych oraz zmian w nawykach czytelniczych. Obok tradycyjnych, papierowych książek coraz większe znaczenie zyskują elektroniczne formaty – e-booki i audiobooki – a także modele subskrypcyjne, które zapewniają nieograniczony dostęp do literatury. Jednocześnie rozwijają się nowe sposoby promocji książek – media społecznościowe oraz adaptacje filmowe. Wskazuje, że przyszłość rynku będzie wymagała połączenia innowacyjności z wartościami edukacyjnymi i kulturowymi, a także zapewnienia powszechnej dostępności literatury dla różnych grup odbiorców.

W kolejnym tekście podjęto problematykę cyfryzacji procesów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim (D. Łuków). Badania Autora potwierdziły, że wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów przyczyniło się do zwiększenia efektywności pracy, poprawy kontroli nad dokumentacją, ograniczenia zużycia papieru i usprawnienia komunikacji między działami. Cyfryzacja procesów księgowych okazała się innowacyjnym narzędziem wspierającym zarządzanie i redukcję kosztów operacyjnych. Uzyskane rezultaty potwierdzają, że wdrażanie tego typu rozwiązań w innych jednostkach sektora publicznego może być istotnym elementem strategii rozwoju nowoczesnej i efektywnej administracji.

Na konsekwencje procesów cyfryzacji zwrócono również uwagę w artykule podejmującym problematykę kampanii społecznych i marketingowych, które korzystają z rozwiązań inspirowanych światem gier i grywalizacji (A. Mazur). Autor podkreśla, że gaming i grywalizacja zintegrowane z wartościami, celami i potrzebami społeczności mają szansę stać się fundamentem nowoczesnych kampanii społecznych i narzędziem służącym nie tylko rozrywce, ale również budowaniu trwałej zmiany społecznej.

Numer kończy się artykułem poruszającym prawne aspekty przedsiębiorczości. Podjęto w nim zagadnienie sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, która jest zasadniczym narzędziem wspomagającym organizację w kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi, poprzez pokazanie w przejrzysty sposób jej działania oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej (M. Trocka). W publikacji wskazano, jak implementacja dyrektywy 2022/2464/UE do polskiego prawa bilansowego wpłynęła na zmiany w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju, oraz

przedstawiono aktualny stan ujawniania tych informacji przez spółki publiczne działające na rynku finansowym.

W zaprezentowanych pracach podjęto bardzo aktualną i zróżnicowaną problematykę przedsiębiorczości w dobie transformacji cyfrowej oraz zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych i kulturowych. Mamy nadzieję, że będzie ona kontynuowana i pogłębiana w kolejnych pracach badawczych również na łamach naszego czasopisma.

Monika Borowiec-Gabryś, Anna Kolasieńska

Introduction

The current accelerated digital transformation and accompanying socio-economic changes pose new challenges for the development of entrepreneurship in Poland. These challenges stem primarily from dynamic global changes and the increasing pace of diffusion of new technologies in almost every area of life, as well as constantly changing consumer needs and preferences. In this journal, the first group of articles refers to the impact of demographic, social, cultural, and technological changes on the development of entrepreneurship and the role of human capital in economic processes. The second thematic group consists of scientific papers pointing to the growing importance of information technology in services and the impact of digital transformation on the functioning of enterprises, institutions, and marketing strategies, as well as the implications of legal changes for the functioning of enterprises.

The first article addresses a very important issue related to contemporary demographic changes and an aging society, as well as the intensifying digital transformation (A. Tomaszek). The study aimed to determine the potential of senior entrepreneurship through the prism of the use of new digital technologies. As shown, Polish seniors do not feel digitally excluded, but they need support in the field of new technologies, especially since the ongoing demographic changes and declining labor supply will require increasing professional activation of older social groups.

The next article aimed to determine the position of women on supervisory boards and management boards of joint-stock companies in Poland (M. Pawlak), which, as it turns out, is linked to the political environment. It also seems that this is not solely due to political trends or demographic changes, but to legal conditions concerning pay balance in the European Union. According to the agreement, member states will have to ensure that by the end of 2026, 40% of non-executive director positions in listed companies will be held by persons of the “under-represented gender.”

The next article also emphasizes the importance of women in economic processes, describing the impact of cultural perceptions of women’s roles on the relationships between Polish managers and their foreign partners (Ł. Menderak). In light of the research, there are noticeable changes in the perception of the role of women in business by contractors from different cultures, occurring as cooperation continues, as well as an increasing tendency to establish business contacts and conduct negotiations with women. There is a significant increase in the competencies possessed by a given person in all markets with which the analyzed Polish companies cooperate.

Professional competencies are also addressed in another article, which sought to answer the question of how education in international entrepreneurship supports the development of future competencies such as strategic thinking, creativity, teamwork, and digital and financial competencies (A. Oleksiuk). Research shows that cultural, technological, and social diversity is not a barrier but an added value in the process of entrepreneurial education in foreign markets. International entrepreneurship education, in addition to providing

knowledge about operating in the global market, also develops attitudes of responsibility, critical thinking, and openness to diversity, as well as shapes social responsibility.

The next article continues the discussion of educational issues (E. Gdaniec). The author points to the problem of qualification inflation and the depreciation of diplomas, suggesting that pressure to pursue higher levels of education may lead to a loss of the authentic value of education. The need for reform of the education system is emphasized, based on the individualization of educational paths and maintaining a balance between the practical effectiveness of education and traditional academic values, such as in-depth reflection, critical thinking, and intellectual development. The growing popularity of higher education is resulting in the devaluation of diplomas and pressure to pursue additional degrees that do not always correspond to the needs of the labor market.

The next article addresses the issue of how bank accounts are perceived by young people, the so-called Generation Alpha, who are potentially the most educated and technologically advanced (P.J. Król). As the author points out, although this age group is only just entering the world of finance, it already has a basic understanding of how banking products work and has developed initial preferences. The most important criterion for respondents when choosing a bank account is the cost of maintaining it, which may indicate a pragmatic approach to financial services. Cooperative banks are very popular among young people, which may be related to the local availability of these institutions, but also to greater trust in local entities, which is in line with the ideas of relational and socially responsible banking.

The issue of financial management was also addressed in another article, which emphasized the importance of household budget management in shaping the socio-economic situation of individuals (L. Korzeniowska, P. Ulman). In this process, it is important to properly plan, organize, motivate, and control the needs of household members, as well as to effectively combine savings with debt management. The study distinguishes four groups of households based on selected aspects of household budget management. The proposed classification can be used as a tool for assessing the effectiveness of household budget management.

Another group of articles refers even more directly to the issue of changes and the use of information technology in services. The first of these aimed to present information and communication technology systems that could be used in a potential service company (L. Borys). The article attempts to identify development paths associated with the implementation of artificial intelligence and machine learning. The author points to numerous benefits of using new technologies, including the possibility of introducing new business models, optimizing service delivery processes, increasing efficiency, reducing costs, precise forecasting, increasing sales, and gaining new markets, as well as significantly improving service quality. At the same time, measures to strengthen cybersecurity are necessary.

The next article is devoted to a comprehensive understanding of the perceptions and behaviors of stakeholders: residents, tourists, and experts representing travel agencies and academia in cities in the Silesian Province, an assessment of the effectiveness of sustainable tourism policy, and the identification of emerging trends in tourist preferences (J. Kabus, A. Brzozowska, L. Piersiala, R. Lenort). The study was based on integrated destination management and community-based tourism theories, emphasizing the role of stakeholder cooperation, policy coherence, and adaptive management. The results of the study can provide valuable insights to policymakers, tourism practitioners, and local communities by identifying effective strategies for sustainable tourism management.

Similarly, another article addresses the issue of tourism products that promote sustainable regional development. The authors present the process of creating the *Romea Strata* European Cultural Route in Poland as an instrument supporting the development of local entrepreneurship and cross-sector cooperation (M. Zdon-Korzeniowska, F. Mróz). They emphasize that an effectively designed and managed cultural route can stimulate the development of local entrepreneurship, strengthen community identity, and support the protection of cultural heritage, adding that *Romea Strata* is an example of a tourism product that integrates educational, scientific, and entrepreneurial initiatives.

The next article discusses the evolution of the book market in the context of changing reading habits, advancing technology, and economic and cultural challenges (W. Sobala). The author points out that the global book market is changing dynamically under the influence of digitization, new business models, and changes in reading habits. In addition to traditional paper books, electronic formats—e-books and audiobooks—as well as subscription models that provide unlimited access to literature are becoming increasingly important. At the same time, new ways of promoting books are developing, such as social media and film adaptations. It was pointed out that the future of the market will require a combination of innovation with educational and cultural values, as well as ensuring universal access to literature for different audiences.

The next article addresses the issue of digitizing accounting processes at the Shared Services Center in Gorzów Wielkopolski (D. Łuków). The author's research confirmed that the introduction of electronic document circulation contributed to increased work efficiency, improved control over documentation, reduced paper consumption, and improved communication between departments. The digitization of accounting processes proved to be an innovative tool supporting management and reducing operating costs. The results obtained confirm that the implementation of such solutions in other public sector entities can be an important element of the strategy for the development of a modern and effective administration.

The consequences of digitization processes were also highlighted in an article discussing social and marketing campaigns that use solutions inspired by the world of games and gamification (A. Mazur). The author emphasizes that gaming and gamification, integrated with the values, goals and needs of the community, have the potential to become the foundation of modern social campaigns and a tool not only for entertainment but also for building lasting social change.

The next article discusses the legal aspects of entrepreneurship. The article addresses the issue of sustainability reporting, which is an essential tool supporting organizations in shaping positive relationships with external stakeholders by transparently presenting their activities and social and environmental responsibility (M. Trocka). The article shows how the implementation of Directive 2022/2464/EU into Polish accounting law has affected changes in sustainability reporting and presents the current state of disclosure of this information by public companies operating on the financial market.

The presented works address the highly relevant and diverse issue of entrepreneurship in the era of digital transformation and changing socio-economic and cultural conditions. We hope that this topic will be continued and explored in depth in future research works, including those published in our journal.

Arkadiusz Tomaszek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska / Krakow University of Economics, Poland

Przedsiębiorczość seniorów w dobie transformacji cyfrowej: analiza empiryczna na przykładzie słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku

Entrepreneurship by Seniors in the Era of Digital Transformation: an Empirical Analysis Based on University of the Third Age Students

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę osób starszych oraz ich przedsiębiorczości w kontekście zachodzącego postępu technologicznego. Głównym celem artykułu jest analiza potencjału przedsiębiorczości senioralnej przez pryzmat wykorzystania nowych technologii cyfrowych. Hipoteza główna stanowi, że cyfryzacja oraz dostęp do nowych technologii zwiększają możliwości rozwoju przedsiębiorczości w grupie seniorów. Metodami badawczymi zastosowanymi w artykule są metody *desk reseach*, analiza danych wtórnych oraz analiza danych pierwotnych pochodzących z przeprowadzonego badania ilościowego na przykładzie słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku. Analiza wyników zrealizowanego badania wskazuje, że choć większość respondentów nie odczuwa wykluczenia cyfrowego, to ich kompetencje w zakresie nowych technologii pozostają na niskim poziomie. Ponadto znajomość terminologii technologicznej wśród badanych jest przeciętna, a brak zainteresowania wykorzystaniem technologii cyfrowych w działalności przedsiębiorczej potwierdza typowe cechy tej grupy, zbieżne z wynikami przeglądu literatury i innych podobnych badań. Przeprowadzony wywód udowadnia, że polscy seniorzy potrzebują wsparcia w zakresie wykorzystania nowych technologii, zwłaszcza że postępujące procesy demograficzne oraz malejące zasoby podaży pracy wymagać będą coraz większej aktywizacji zawodowej tejże grupy na rynku pracy.

Abstract: The article explores the issue of seniors and their entrepreneurship in the context of ongoing technological development. The study's main objective is to analyse senior's entrepreneurship potential through the prism of new digital technologies. The main hypothesis is that digitisation and access to new technologies increase the potential for entrepreneurship among seniors. The research methods used in this paper are desk research, secondary data analysis and analysis of primary data from a quantitative survey of University of the Third Age students. The analysis of the results shows that although most respondents do not experience digital exclusion, their competence in new technologies remains at a low level. In

addition, the knowledge of technological terminology among the respondents is average, and the lack of interest in using digital technologies in entrepreneurial activities confirms the typical characteristics of this group, coinciding with the results of the literature review and other studies. The study proves that Polish seniors need support in the use of new technologies, especially since demographic processes and decreasing labour supply will require increasing professional activation of this group in the labour market.

Słowa kluczowe: cyfryzacja; przedsiębiorczość seniorów; starzenie się społeczeństwa; uniwersytet trzeciego wieku

Keywords: ageing population; digital transformation; senior entrepreneurship; University of the Third Age

Otrzymano: 12 lutego 2025

Received: 12 February 2025

Zaakceptowano: 14 sierpnia 2025

Accepted: 14 August 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Tomaszek, A. (2025). Przedsiębiorczość seniorów w dobie transformacji cyfrowej: analiza empiryczna na przykładzie słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 11–23. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.1>

Wstęp

Przedsiębiorczość jest złożonym, wielowątkowym i multidyscyplinarnym obszarem badawczym, który można analizować z różnych perspektyw. Jednym z istotnych wymiarów jest demografia, w tym wiek osoby podejmującej działalność gospodarczą (Wach, 2015). Wzrost znaczenia wieku w badaniach nad przedsiębiorczością wynika z systematycznie zachodzących zmian w strukturze demograficznej, nie tylko Polski, ale także krajów zachodnich. Prognozy demograficzne na kolejne lata świadczą o pogłębiających się tendencjach starzenia się społeczeństwa w Polsce (w 2060 r. ludność w wieku poprodukcyjnym ma stanowić najliczniejszą grupę społeczną) przy jednoczesnym zmniejszaniu się liczby ludności (GUS, 2023a; GUS, 2023b). Tak przebiegające zmiany demograficzne i rosnąca dynamika starzenia się zasobów pracy wymuszają promocję przedsiębiorczości oraz podejmowanie działań ukierunkowanych na efektywniejsze wykorzystanie potencjału zawodowego osób starszych (Niewiadomska, 2016).

Badania nad przedsiębiorczością muszą zatem towarzyszyć megatrendom społecznym, takim jak starzenie się społeczeństwa (Shepherd, 2015). Jednakowoż opisywane zjawisko postępuje równolegle do dynamicznie zachodzących przemian technologicznych. Cyfryzacja stwarza nowe możliwości dla osób starszych – umożliwia im uczestnictwo w gospodarce cyfrowej poprzez rozwijanie ich działalności przedsiębiorczej. Promowanie przedsiębiorczości wśród seniorów przyczynia się nie tylko do aktywizacji zawodowej tej grupy, ale również do wzmacniania integracji społecznej i podnoszenia jakości życia. W literaturze przedmiotu wskazuje się na potrzebę większej uwagi wobec tej grupy, szczególnie w kontekście innowacyjnych rozwiązań mogących wspierać ich przedsiębiorcze inicjatywy (OECD, 2020). Temat został wybrany w odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą dotyczącą roli technologii cyfrowych we wspieraniu przedsiębiorczości seniorów. Mimo że coraz więcej uwagi w literaturze poświęca się zagadnieniom związanym z aktywizacją zawodową osób starszych, to nadal niewiele badań koncentruje się właśnie na tej tematyce w kontekście przemian technologicznych.

Głównym celem niniejszego opracowania jest analiza potencjału przedsiębiorczości senioralnej w Polsce, w szczególności w kontekście jej roli w aktywizacji zawodowej osób starszych oraz możliwości wykorzystania technologii cyfrowych w rozwijaniu działalności przedsiębiorczej. Hipoteza główna stanowi, że cyfryzacja oraz dostęp do nowych technologii zwiększają możliwości rozwoju przedsiębiorczości w grupie seniorów. W badaniach posłużono się metodą *desk research* obejmującą analizę literatury przedmiotu, analizę danych zastanych w postaci danych z ogólnodostępnych baz Eurostat i GUS dotyczących starzenia się społeczeństwa i zatrudnienia osób starszych, jak również wykorzystano dane pierwotne pochodzące z badania ankietowego przeprowadzonego wśród seniorów – słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku.

Artykuł został podzielony na pięć części obejmujących wstęp, przegląd literatury, opis metodologii badawczej, wynik analizy z przeprowadzonego badania wraz z dyskusją nad wynikami i podsumowanie artykułu.

Przegląd literatury

Starzenie się społeczeństw to proces zauważalny w skali całego globu. Proces ten w ostatnich latach znacząco przyspieszył, zwłaszcza w krajach rozwiniętych. Spośród wszystkich kontynentów na świecie Europa charakteryzuje się najwyższym poziomem starzenia się społeczeństwa (Espon, 2020). Polska od wielu lat zaliczana jest do państw demograficznie starych (Maier, 2015), gdzie dodatkowo procesy starzenia się populacji będą szczególnie drastyczne (Baranowska, 2017; Józefowicz, 2025). Dowodem na to jest sukcesywnie zwiększająca się liczba ludności w wieku poprodukcyjnym w relacji do pozostałych grup ekonomicznych. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2000 r. stosunek osób w wieku poprodukcyjnym w relacji do całego społeczeństwa wynosił niespełna 15% (GUS, 2024a). Na koniec 2024 r. udział ten wyniósł 23,8% przy 8,9 mln osób (GUS 2024b). Dalsze prognozy przewidują, że w 2060 r. udział najstarszej grupy ekonomicznej przekroczy 30% z dalszym wzrostem liczebności tej grupy w przyszłości (GUS, 2023a). Jednocześnie oczekuje się zmniejszania się liczby ludności w Polsce, gdzie subpopulacji w wieku produkcyjnym będzie ubywać (m.in. z uwagi na spadek liczby urodzeń) przy jednoczesnym wydłużaniu się trwania życia. Te oraz inne procesy stawiają szereg nowych wyzwań nie tylko przed społeczeństwem, ale także rynkiem pracy, przedsiębiorstwami czy administracją publiczną. Rosnące obciążenie demograficzne osób starszych w stosunku do ludności w wieku produkcyjnym pogłębia dług publiczny, grozi załamaniem systemu emerytalnego, a także wymusza istotną potrzebę interwencji na rynku pracy (Kurek, Rachwał, 2011). Kluczowe są więc aktywizacja potencjału przedsiębiorczości osób starszych (Smutek, 2015) oraz zwiększenie ich aktywności zawodowej (Maier, 2017), zwłaszcza że odsetek aktywnych zawodowo osób powyżej 50. roku życia w ogólnej liczbie osób w wieku 50–89 lat wynosi w Polsce 35,6% (GUS, 2023c) i jest niższy od średniej unijnej (Eurostat, 2025a; 2025, 5 sierpnia).

Aby lepiej zrozumieć te procesy, należy najpierw wyjaśnić pojęcie osoby starszej czy też seniora. Według Głównego Urzędu Statystycznego w statystyce publicznej za osobę starszą przyjmuje się osobę w wieku 60 lat, 65 lat i więcej (Stat.gov.pl; 2025, 25 stycznia). Podobną granicę wiekową stosuje Eurostat, określający wiek seniorów jako 65 lat i więcej (Eurostat, 2025b, 5 sierpnia). Należy jednak zauważyć, że w zależności od specyfiki badania wiek ten może być definiowany w różny sposób, np. poprzez granicę wieku emerytalnego obowiązującą w danym kraju (Babińska-Górecka, 2013; Tomaszek, 2020).

Promowanie przedsiębiorczości wśród osób starszych nie tylko wydłuża ich aktywność zawodową, zmniejsza poziom bezrobocia i zwiększa integrację społeczną tej grupy (Kautonen, Down, South, 2008), ale także może złagodzić wzrost kosztów związanych z zabezpieczeniem społecznym oraz potencjalnie przyczynić się do rozwoju gospodarczego i społecznego (Audretsch, 2004). Przedsiębiorczość seniorów jest komponentem przedsiębiorczości inkluzywnej (skupionej wokół partykularnych grup społecznych, jak właśnie seniorzy, kobiety, imigranci, bezrobotni itp.). Pojęcie to, podobnie jak termin przedsiębiorczość, jest wielowątkowym tematem badawczym, różnie definiowanym w literaturze przedmiotu (Wach, 2022). Można ją rozumieć jako szeroki zakres aktywności gospodarczej podejmowanej przez osoby starsze, umożliwiający im przedłużenie aktywności zawodowej, a także podejmowanie integracji społecznej poprzez wykorzystywanie ich doświadczeń, umiejętności i wiedzy.

Należy zauważyć, że seniorzy, postrzegani zarówno jako grupa społeczna, jak i w kontekście ich przedsiębiorczości, różnią się od młodszych pokoleń pod wieloma względami. Mowa tu z jednej strony o negatywnych aspektach związanych z tą grupą, takich jak problemy zdrowotne, które mogą ograniczać ich zdolność do wykonywania określonych zadań zawodowych (Marciniak-Mierzwa, 2024; 2025, 25 stycznia); zazwyczaj wolniejsze tempo przyswajania wiedzy i zdobywania kompetencji w nowych dziedzinach w porównaniu z młodszymi pracownikami (*Brak praktyki osłabia zdolność uczenia się*; 2025, 25 stycznia) czy też postrzeganie seniorów jako grupy mniej elastycznej, która się gorzej adaptuje do zmian zachodzących w otoczeniu (Piotrowska, 2018). Z drugiej strony wskazuje się na pozytywne aspekty przypisywane tej grupie, takie jak bogate doświadczenie zawodowe i życiowe, silna motywacja do realizacji swoich celów, a także odpowiedzialność i rozważa w podejmowaniu decyzji (PARP, 2024). Przedsięwzięcia osób starszych mają także większą szansę przetrwania z uwagi na zgromadzony w ciągu wcześniejszej kariery zawodowej kapitał finansowy i społeczny czy rozbudowane sieci kontaktów (Richert-Kaźmierska, 2012).

W niniejszym artykule seniorzy są analizowani przez pryzmat kwestii technologicznych. Współczesny rozwój gospodarki zmierza w kierunku powszechnej adopcji technologii cyfrowych, co z kolei prowadzi do wzrostu zatrudnienia osób w obszarach związanych z technologiami cyfrowymi (Trunkina, Kipervar, Mizya, 2019; Urbaniec, Żmija, 2022). Nadal jednak odsetek osób w starszych grupach wiekowych zatrudnionych w obszarach związanych z nowymi technologiami jest niższy niż we wszystkich innych grupach wiekowych. Według danych osoby starsze należą do grupy o największym wykluczeniu cyfrowym (następnie w mniejszym stopniu osoby o niskim poziomie wykształcenia oraz osoby o złej sytuacji materialnej). Wykluczenie cyfrowe jest dość wyraźnie skorelowane z brakiem aktywności zawodowej (Czaja, Urbaniec, 2019; Woźniak-Jęchorek i inni, 2023). Gdy przyglądamy się korzystaniu z internetu w grupie wiekowej 55–74 lat, widzimy, że polscy seniorzy na tle średniej dla OECD wypadają znacznie gorzej – odpowiednio 69,09% do 82,77% za rok 2023 (OECD, 2023). Także analizując kompetencje cyfrowe polskich seniorów, stwierdzić należy, że wypadają oni dużo poniżej średniej krajów Unii Europejskiej. W grupie 45–64 lat średnia w Unii wynosi 55,1%, gdy w Polsce 38,9%, zaś w grupie 65–74 lata średnia europejska to 30,8%, a w Polsce to 12,4% (Czaczkowska, 2023). Należy zatem podkreślić, że do głównych barier, z którymi mierzy się ta grupa w owym obszarze, należą brak doświadczenia oraz trudności w obsłudze urządzeń elektronicznych i korzystaniu z internetu (Colombo Ruano, Gonzalez, 2022), jak również niski poziom kompetencji cyfrowych. Mimo zauważalnego w ostatnich latach wzrostu wykorzystania

nowoczesnych technologii wciąż można mówić o wykluczeniu cyfrowym osób starszych (Kubicki, 2013). Główna hipoteza artykułu stanowi, że cyfryzacja oraz dostęp do nowych technologii zwiększają możliwości rozwoju przedsiębiorczości w grupie seniorów. To właśnie w kontekście przedsiębiorczości szczególne znaczenie ma swoista integracja seniorów z cyfrowym światem. Konieczne jest organizowanie szerokich działań edukacyjnych skierowanych do osób starszych, takich jak systemy szkoleń bądź programy wsparcia (*Cyfrowe wykluczenie seniorów – wyzwanie, które musimy pokonać* (2024; 2025, 9 lutego). Warto podkreślić, że głównymi przeszkodami w korzystaniu z nowych technologii w grupie osób powyżej 50. roku życia w Polsce nie są bariery twarde, takie jak dostęp do internetu, ale bariery miękkie, takie jak brak wiedzy i realnych potrzeb oraz brak umiejętności korzystania z narzędzi technologicznych (Czapiński, Panek, 2014).

Metody badawcze

Na potrzeby niniejszego badania przeprowadzono pogłębiony przegląd literatury, zarówno krajowej, jak i anglojęzycznej, obejmujący artykuły naukowe, monografie oraz raporty badawcze. Wykorzystano również dane wtórne pochodzące z ogólnodostępnych baz, takich jak GUS i Eurostat. Na podstawie zgromadzonej wiedzy opracowano autorski kwestionariusz ankietowy, zawierający metryczkę oraz 12 pytań podzielonych na 5 kategorii:

- znajomość technologii,
- korzystanie z technologii w życiu codziennym,
- korzystanie z technologii w celach zawodowych (przedsiębiorczości),
- bariery w korzystaniu z technologii cyfrowych,
- plany rozwoju i potrzeby wsparcia w zakresie technologii cyfrowych.

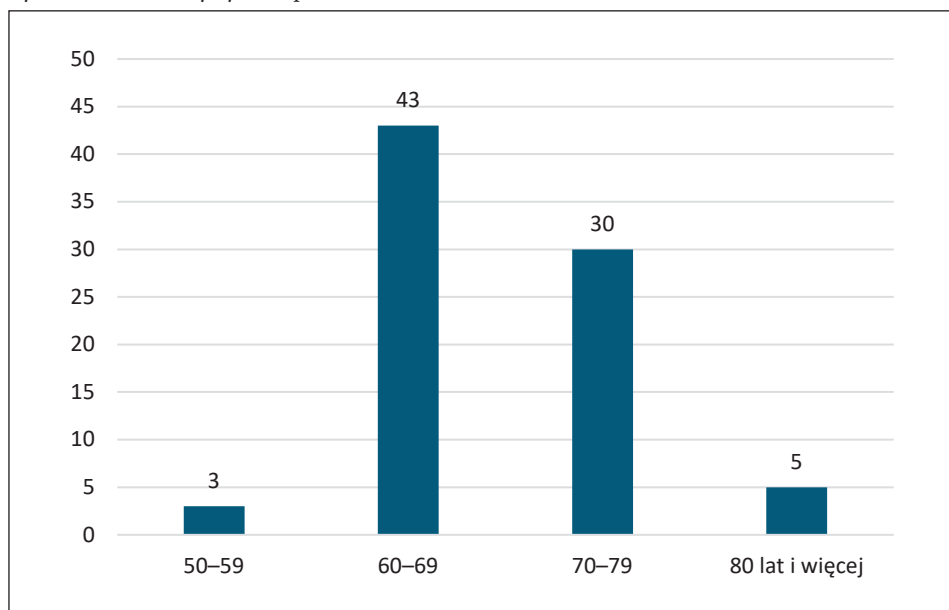
Kwestionariusz został rozdyskrebowany wyłącznie w formie papierowej wśród słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w grudniu 2024 r. Dobór próby badawczej był celowy i podyktowany, po pierwsze, tym, że respondenci byli łatwo dostępni i wyrażali chęć udziału w badaniu, oraz, po wtóre, tym, że obrana grupa stanowiła dobry przykład potencjalnie aktywnych zawodowo osób w badanym wieku. Metoda badania zaś w postaci kwestionariusza ankiety rozdyskrebowanego w formie fizycznej została wybrana z uwagi na łatwiejsze przeprowadzenie badania oraz zgromadzenie odpowiedzi, jak również celem otrzymania potencjalnych uwag oraz informacji zwrotnej od respondentów co do zarówno formy i treści badania, jak i kwestionariusza.

Badana grupa była jednolita, tzn. tworzyły ją osoby w wieku co najmniej 50 lat. W kontekście niniejszego badania przedsiębiorczość seniorów odnosi się do osób w wieku 50 lat i starszych niezależnie od ich poziomu aktywności zawodowej, doświadczenia przedsiębiorczego czy aktualnego statusu na rynku pracy. W ramach przeprowadzonej ankiety zgromadzono łącznie 81 odpowiedzi, z czego 65 pochodziło od kobiet, a 16 od mężczyzn. Zdecydowana większość respondentów miała wykształcenie wyższe – 63 osoby, 18 z kolei w sekcji „wykształcenie” wykazało wykształcenie średnie. Taki rozkład odpowiedzi stanowi swoisty *bias*, czego autor jest świadomy, dlatego uzyskane wyniki nie są traktowane jako reprezentatywne dla populacji seniorów w Polsce. Dodatkowo należy zauważyć, że uczestnicy badania to w dużej mierze osoby społecznie aktywne, zamieszkujące duże miasto (Kraków), co również przyczynia się do ograniczenia reprezentatywności wyników w odniesieniu do całego kraju. Stwierdzić należy jednak, że mimo braku reprezentatywności można wykazać pewnego rodzaju wzorce i trendy właściwe danej grupie badanych.

Do analizy danych zostały wykorzystane metody statystyczne. Analiza statystyczna wyników przeprowadzona została z wykorzystaniem podstawowych statystyk deskryptywnych, takich jak średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, wariancja, współczynnik zmienności, jak również testów statystycznych – testu t-studenta w ocenie różnic między grupami.

Na poniższym wykresie (rycina 1) przedstawiony został rozkład wieku wśród uczestników. W kontekście aktualnej sytuacji zawodowej zdecydowana większość respondentów określiła swoją sytuację jako emeryt/emerytka – 69 (dodatkowo 1 osoba ze statusem rencisty, 3 osoby pracujące oraz 8 osób jako pracujący emeryci).

Rycina 1. Charakterystyka respondentów



Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Jak wynika więc z wcześniejszego opisu, dominującą grupą w badaniu były osoby w wieku 60–69 lat określające się jako emeryt/emerytka.

Wyniki badań

Jak zaznaczono w poprzedniej części, wyników niniejszego badania nie można uznać za reprezentatywne dla Polski. Co więcej, badanie miało charakter pilotażowy, dlatego jego opracowanie, realizacja oraz analiza wniosków pełnią funkcję instruktażową i wprowadzającą do badania właściwego. Z odpowiedzi uzyskanych na pierwsze pytanie wynika, że seniorzy w zdecydowanej większości oceniają swoje umiejętności cyfrowe jako przeciętne. Tylko niewielki odsetek badanych respondentów określił swoje kompetencje jako bardzo wysokie lub bardzo niskie (por. tabela 1).

Tabela 1. Jak oceniają państwo swoje umiejętności cyfrowe

Wiek	Średnia (μ)
50–59	2,66
60–69	3,16
70–79	2,93
80 lat i więcej	2,25
Ogółem	3,01

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Interesującym wnioskiem w kontekście percepcji wykluczenia cyfrowego jest to, że większość respondentów (ponad 73%) uznała, iż nie czuje się wykluczona (por. tabela 2). Na podstawie wykonanego testu t-studenta wykazano brak istotnej różnicy w odczuwaniu wykluczenia cyfrowego między kobietami a mężczyznami ($t \approx 0,63$; $t > 0,05$). Na ten wynik mogą wpływać takie czynniki jak pochodzenie i poziom wykształcenia badanych.

Tabela 2. Czy czują się państwo wykluczeni cyfrowo

Płeć	Tak	Nie	Nie wiem
Kobiety (n=64)	10,94 %	70,31%	18,75%
Mężczyźni (n=16)	6,25 %	87,5 %	6,25 %
Ogółem (n=80)	10%	73,75%	16,25%

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Jedno z pytań w zrealizowanym badaniu odnosiło się do oceny znajomości wybranych pojęć na skali od 1 do 4, gdzie 1 oznaczało „nie znam”, a 4 „znam bardzo dobrze”. Respondentom przedstawiono w następującej kolejności pojęcia: „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka 4.0”, „sztuczna inteligencja (AI)”, „praca zdalna”, „internet rzeczy (IoT)”, „blockchain”, „chmura obliczeniowa”, „technologie mobilne” oraz „e-commerce (handel elektroniczny)”. W badanej grupie najbardziej rozpoznawalnym pojęciem okazała się „praca zdalna”, podczas gdy najmniej znane było pojęcie blockchainu. W tabelach 3 i 4 zawarto podstawowe statystyki opisowe dla dwóch wspomnianych pojęć, ilustrując poziom ich znajomości wśród respondentów.

Tabela 3. Pojęcie najbardziej rozpoznawane: „Praca zdalna”

Rodzaj statystyki opisowej	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Średnia (μ)	2,83	2,92	2,47
Odchylenie standardowe (σ)	0,998	0,97	1,06
Wariancja (σ^2)	0,997	0,94	1,12
Współczynnik zmienności (cv)	0,35	0,33	0,43

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Kobiety średnio częściej deklarują znajomość pojęcia pracy zdalnej niż mężczyźni. Jak wynika z analizy statystyk opisowych, zmienność odpowiedzi wśród kobiet jest niższa niż u mężczyzn, co oznacza w tej grupie większą spójność odpowiedzi. U mężczyzn z kolei średni

poziom rozpoznawalności pojęcia jest niższy, jednocześnie wykazuje większe rozproszenie wyników, co sugeruje, że część z nich dobrze zna pojęcie, a część nie rozpoznaje go wcale.

Tabela 4. Pojęcie najmniej rozpoznawane: „blockchain”

Rodzaj statystyki opisowej	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
Średnia (μ)	1,29	1,23	1,53
Odchylenie standardowe (σ)	0,649	0,59	0,83
Wariancja (σ^2)	0,421	0,35	0,69
Współczynnik zmienności (cv)	0,50	0,48	0,54

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Zgodnie z analizą odpowiedzi „blockchain” jest najmniej rozpoznawalnym pojęciem wśród badanych, przy czym to mężczyźni wykazują wyższą znajomość tego pojęcia niż kobiety. Należy stwierdzić, że odpowiedzi kobiet są bardziej spójne, a u mężczyzn występuje większe zróżnicowanie poziomu znajomości tegoż pojęcia.

Za interesujące można uznać odpowiedzi na pytanie przedstawione w tabeli 5. Zdecydowana większość respondentów deklaruje brak zamiaru rozwijania swojej działalności przedsiębiorczej opartej na technologiach cyfrowych. Pomimo zauważalnej różnicy wynikającej z poziomu wykształcenia (osoby z wykształceniem wyższym są bardziej skłonne do rozwijania działalności z wykorzystaniem technologii cyfrowych), współczynnik odpowiedzi pozytywnych nadal pozostaje niski. Przeważają odpowiedzi niezdeterminowane oraz negatywne, co wskazuje na ograniczony entuzjazm wśród badanych wobec cyfrowej transformacji.

Tabela 5. Czy planują państwo rozwijać swoją działalność zawodową (przedsiębiorczą) opartą na technologiach cyfrowych

Wykształcenie	Tak	Nie	Nie wiem
Osoby z wykształceniem wyższym (n=55)	9	31	15
Osoby z wykształceniem średnim (n=16)	2	10	4
Ogółem (n=71)	11	41	19

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

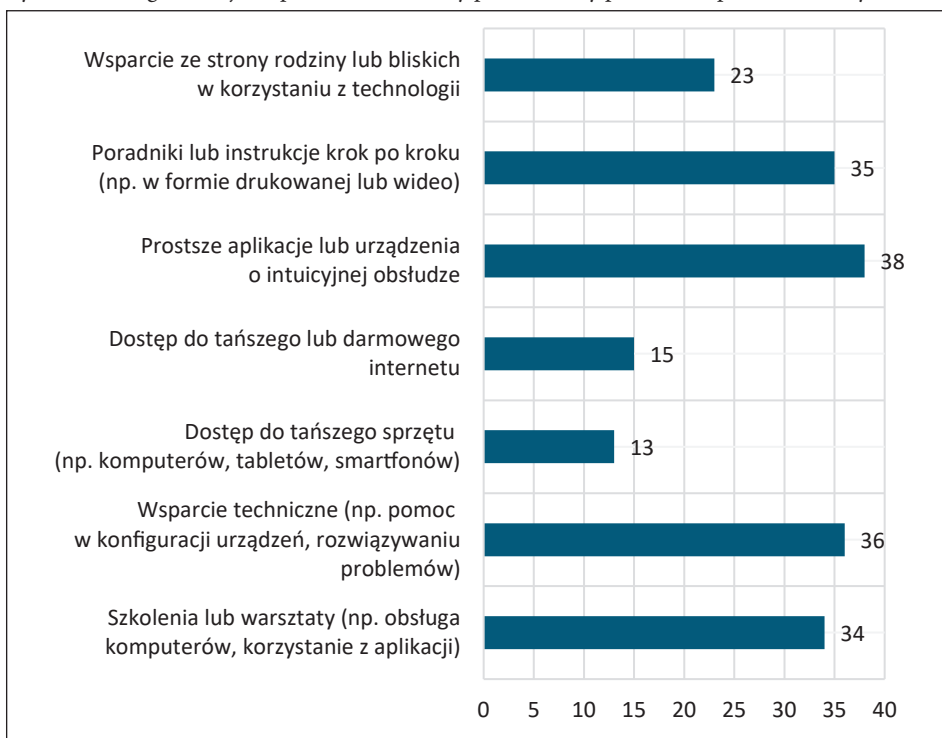
Tabela 6 przedstawia odpowiedzi respondentów, którzy w kwestionariuszu zadeklarowali wykorzystywanie technologii cyfrowych w swojej działalności zawodowej lub przedsiębiorczej. Co istotne, wszyscy badani jednogłośnie stwierdzili, że technologie cyfrowe ułatwiają im wykonywanie obowiązków zawodowych, co podkreśla ich pozytywny wpływ na efektywność pracy i prowadzenie działalności.

Tabela 6. Jak oceniają państwo wpływ technologii cyfrowych na swoją działalność zawodową

Opcje odpowiedzi	Liczba udzielonych odpowiedzi (n=16)
Ułatwiają działalność zawodową	16
Nie mają wpływu	0
Utrudniają działalność zawodową	0

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Rycina 2. Jakiego rodzaju wsparcia oczekiwaliby państwo, aby pokonać napotkane bariery?



Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Kolejne pytanie znajdowało się w części „plany rozwoju i potrzeby wsparcia w zakresie technologii cyfrowych”. Jak wynika z ryciny 2, najczęściej spośród podanych wybierane były odpowiedzi, które możemy zaliczyć do kategorii barier miękkich, tj. umiejętności korzystania z urządzeń oraz aplikacji (obsługa, konfiguracja, szkolenia i warsztaty). Najrzadziej zaś znalazły się odpowiedzi zaliczane do kategorii barier twardych – dostęp do tańszego sprzętu oraz dostęp do tańszego lub darmowego internetu. Wyniki te są zbieżne z wynikami innych badań naukowych, przytoczonych we wcześniejszych częściach artykułu.

Podsumowując – wyniki badania wskazują, że seniorzy w większości oceniają swoje umiejętności cyfrowe jako przeciętne, przy czym zauważalne są różnice w ocenie w zależności od wieku – osoby w grupie 60–69 lat oceniły swoje kompetencje najwyżej, natomiast osoby w wieku 80 lat i więcej najniżej. Mimo że większość respondentów (ponad 73%) nie czuje się wykluczona cyfrowo, niski poziom znajomości niektórych pojęć technologicznych, takich jak „blockchain”, wskazuje na ograniczoną wiedzę w obszarze zaawansowanych technologii, co może stanowić barierę w ich dalszej adaptacji. Zdecydowana większość respondentów nie planuje rozwijania swojej działalności zawodowej opartej na technologiach cyfrowych, co wynika głównie z niezdecydowania i ze sceptycyzmu wobec transformacji cyfrowej. Niemniej jednak osoby, które już wykorzystują technologie cyfrowe, jednogłośnie uznają je za narzędzie ułatwiające pracę i poprawiające efektywność zawodową.

Podsumowanie

Celem badawczym opracowania była analiza potencjału przedsiębiorczości senioralnej w Polsce przez pryzmat nowych technologii cyfrowych. Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że choć badani respondenci w większości nie czują się wykluczeni cyfrowo, to ich umiejętności w tym zakresie pozostają na stosunkowo niskim poziomie. Co interesujące, w kontekście zidentyfikowanych barier wykorzystywania technologii cyfrowych seniorzy wskazali na przeszkody o charakterze miękkim, takie jak umiejętność obsługi urządzeń i aplikacji, natomiast bariery twarde, np. dostęp do tańszego sprzętu czy internetu, ocenili jako mniej istotne.

Główna hipoteza, zakładająca, że cyfryzacja oraz dostęp do nowych technologii zwiększają możliwości rozwoju przedsiębiorczości w grupie seniorów, została potwierdzona. Należy jednak zauważyć, że chociaż technologie cyfrowe ułatwiają wykonywanie obowiązków zawodowych, to ogólna znajomość pojęć technologicznych wśród badanych seniorów jest przeciętna. Ponadto widoczna jest umiarkowana niechęć do rozwijania działalności gospodarczej z wykorzystaniem technologii cyfrowych, co odzwierciedla typowe cechy tej grupy, takie jak niższy poziom użytkowania i ograniczone zaufanie do innowacji w porównaniu z młodszymi pokoleniami. Tendencja ta może wynikać zarówno z braku odpowiednich kompetencji cyfrowych, jak i z obaw przed koniecznością dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się środowiska technologicznego. Wskazuje to na konieczność wdrażania programów edukacyjnych i inicjatyw wspierających seniorów w nabywaniu kompetencji cyfrowych oraz zwiększaniu ich zaufania do nowoczesnych rozwiązań.

Starzenie się społeczeństwa zmusza do poszukiwania skutecznych rozwiązań przeciwdziałających negatywnym konsekwencjom tego procesu. Aktywizacja zawodowa i rozwój przedsiębiorczości wśród seniorów mogą stać się kluczowymi narzędziami, które wspierają ich integrację społeczną, oferują im nowe możliwości zawodowe oraz przyczyniają się do zwiększenia ich samodzielności i aktywności. Jednocześnie rozwój technologii cyfrowych stwarza nowe perspektywy zarówno dla społeczeństwa, jak i samych seniorów, przy czym nadal istnieją liczne bariery oraz brak pełnej świadomości potencjału tych technologii w działalności przedsiębiorczej (Urbaniec, 2023). Mimo że wskaźnik zatrudnienia w grupie osób w wieku 55–64 lat w Polsce w ostatnich dwóch dekadach wyraźnie rośnie, kompetencje cyfrowe seniorów pozostają znacznie poniżej średniej unijnej.

Do głównych ograniczeń przeprowadzonego badania należy brak jego reprezentatywności, co uniemożliwia uogólnienie wyników na całą populację polskich seniorów. W przyszłości uzyskanie reprezentatywnych danych może stać się podstawą do opracowania skutecznych strategii pełnego włączenia cyfrowego tej grupy. Kolejnym ograniczeniem jest dobór próby – badani zostali zrekrutowani wśród słuchaczy wyłącznie jednego uniwersytetu trzeciego wieku, co nie odzwierciedla zróżnicowania społeczno-ekonomicznego seniorów w Polsce. Dla uzyskania pełniejszego obrazu konieczne jest zaangażowanie osób z różnych środowisk, regionów oraz poziomów edukacyjnych.

Przyszłe badania w tym obszarze powinny się koncentrować na rozszerzeniu próby badawczej oraz zastosowaniu metod jakościowych, takich jak pogłębione wywiady z seniorami, które pozwolą lepiej zrozumieć ich potrzeby, bariery oraz motywacje do korzystania z technologii cyfrowych. Istotnym kierunkiem badawczym może być również analiza skuteczności różnych form wsparcia edukacyjnego i programów podnoszenia kompetencji cyfrowych wśród seniorów. Warto także rozważyć podejście komparatystyczne i porównać

sytuację seniorów w Polsce z innymi krajami europejskimi, co pozwoliłoby na identyfikację najlepszych praktyk i skutecznych rozwiązań w zakresie cyfrowej inkluzji osób starszych.

Literatura

References

- Audretsch, D.B. (2004). Sustaining innovation and growth: Public policy support for entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167–191.
- Babińska-Górecka, R. (2013). Uwarunkowania prawne podwyższenia wieku emerytalnego. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 89, 11–31.
- Baranowska, A. (2017). Starzenie się społeczeństwa europejskiego jako wyzwanie XXI wieku. *Casus Polski. Opuscula Sociologica*, 4, 55–66. DOI: <https://doi.org/10.18276/os.2017.4-04>.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.) (2014). *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich; Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Colombo Ruano L., Gonzalez C.S. (2022). *Digital competencies in seniors: benefits, opportunities, and limitations*. 2022 XII International Conference on Virtual Campus (JICV).
- Brak praktyki osłabia zdolność uczenia się. (2025, 25 stycznia). Pozyskano z: <https://cordis.europa.eu/article/id/31061-lack-of-practice-puts-a-dent-in-learning-capability/pl>.
- Czaczkowska, E.K. (2023). *Seniorzy jako użytkownicy nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych*. Warszawa: Centrum Badań nad Starością i Starzeniem się Społeczeństwa. Referencyjny Ośrodek Badawczy.
- Czaja, I., Urbaniec, M. (2019). Digital exclusion in the labour market in European countries: Causes and consequences. *European Journal of Sustainable Development*, 8(5), 324–336.
- Cyfrowe wykluczenie seniorów – wyzwanie, które musimy pokonać. (2024; 2025, 9 lutego). Pozyskano z: <https://digitalfestival.pl/cyfrowe-wykluczenie-seniorow-wyzwanie-ktore-musimy-pokonac>.
- Eurostat. (2025a; 2025, 5 sierpnia). *Employment rate of older workers, age group 55–64*. Pozyskano z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem050/default/table?lang=en>.
- Eurostat. (2025b, 5 sierpnia). *Archive: Ageing Europe – introduction*. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Ageing_Europe_-_introduction.
- Espón. (2020). *The ageing revolution: towards a European Silver Deal? Demographic transformations for age-friendly territories*. Luxembourg: ESPON EGTC.
- Marciniak-Mierzwa, W. (2024; 2025, 25 stycznia). *Ageizm na rynku pracy, czyli dyskryminacja ze względu na wiek*. Pozyskano z: https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/ageizm-na-ryнку-pracy-dyskryminacja-ze-względu-na-wiek.
- GUS. (2023a). *Prognoza ludności na lata 2023–2060*. Warszawa: GUS.
- GUS. (2023b). *Rocznik Demograficzny 2023*. Warszawa: GUS.
- GUS. (2023c). *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021*. Warszawa: GUS.
- GUS. (2024a). *Polska w liczbach 2024*. Warszawa: GUS.
- GUS. (2024b). *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2024 r. Stan w dniu 31 grudnia*. Warszawa: GUS.
- Józefowicz, K. (2025). Population aging and economic competitiveness in Polish small towns. *Sustainability*, 2025, 17(10), 4619. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104619>.
- Kautonen, T., Down, S., South, L. (2008). Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(2), 85–101.
- Kubicki, P. (2013). Przedsiębiorczość osób w wieku 50+ – perspektywy i bariery. *Polityka Społeczna*, 466(1), 21–25.
- Kurek, S., Rachwał, T. (2011). Development of entrepreneurship in ageing populations of The European Union. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 19, 397–405.
- Maier, M. (2015). Skutki społeczno-ekonomiczne starzenia się społeczeństwa. Wybrane aspekty. *Europa Regionum*, 25, 241–253.

- Maier, M. (2017). Polityka rynku pracy wobec osób starszych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 489, 231–240. DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2017.489.21>.
- Niewiadomska, A. (2016). Samozatrudnienie jako forma rozwoju przedsiębiorczości osób starszych w Polsce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 41(3), 89–104. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4996>.
- OECD. (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
- OECD. (2023). *ICT Access and Usage by Individuals*. Pozyskano z: [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_ICT_HH_IND%40DF_HH&df\[ag\]=OECD.STL.DEP&dq=.A.B1_HH._T...T.&pd=2012%2C&to\[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_ICT_HH_IND%40DF_HH&df[ag]=OECD.STL.DEP&dq=.A.B1_HH._T...T.&pd=2012%2C&to[TIME_PERIOD]=false).
- PARP. (2024). *Pracujący emeryci i osoby w wieku okołoemerytalnym*. Warszawa: PARP.
- Piotrowska, A. (2018). Przedsiębiorczość wśród seniorów w świetle założeń koncepcji silver economy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), cz. 3, 469–481.
- Richert-Kaźmierska, A. (2012). Przedsiębiorczość trzeciego wieku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług*, 717(93), 269–282.
- Shepherd, D.A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489–507.
- Smutek, H. (2015). Przedsiębiorczość osób w wieku niemobilnym jako sposób ich aktywizacji zawodowej i inkluzji społecznej. *Horyzonty Wychowania*, 14(32), 113–133. DOI: <https://doi.org/10.17399/HW.2015.143206>.
- Stat.gov.pl. (2025, 25 stycznia). *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej. Osoby starsze*. Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3928,pojecie.html>.
- Tomaszek, A. (2020). Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie społeczne Polski. W: N. Laurisz (red.), *Wyzwania i problemy społeczne początku XXI wieku*. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 60–73.
- Trunkina, L.V., Kipervar, E.A., Mizya, M.S. (2019). Increasing the competitiveness of older age groups in the digitalization environment. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 105, 519–522.
- Urbaniec, M. (2023). *The Digital Economy and the European Labour Market*. Abingdon–Oxon, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Urbaniec, M., Żmija, D. (2022). Flexible forms of employment in the age of digital transformation. W: S. Mazur (red.), *Industrial Revolution 4.0: Economic Foundations and Practical Implications*. London: Routledge, 143–156.
- Wach, K. (2015). Przedsiębiorczość seniorów jako komponent przedsiębiorczości inkluzywnej: wstępna synteza. *Horyzonty Wychowania*, 14(32), 99–112. DOI: <https://doi.org/10.17399/HW.2015.143205>.
- Wach, K. (2022). Przedsiębiorczość – delimitacja pojęcia i obszary badań. W: W. Pasierbek, K. Wach (red.), *Słowniki społeczne. Przedsiębiorczość*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Igatanium w Krakowie, 13–28.
- Woźniak-Jęchorek, B., Kuźmar, S., Fazlagić, J., Jasiczak, J., Lis, K., Rydzak, W., Shelest-Szumilas, O., Szymkowiak, A., Trąpczyński, P. (2023). *Wpływ procesów cyfryzacji na osoby w wieku 50+, kobiety, osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby z terenów oddalonych od ośrodków miejskich. Możliwości w zakresie mechanizmów wsparcia wyrównywania szans na rynku pracy*. Warszawa: Konfederacja Lewiatan.

Arkadiusz Tomaszek, mgr, doktorant na kierunku ekonomia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Absolwent prawa, stosunków międzynarodowych (Wydziałowa Indywidualna Ścieżka Edukacyjna WISE) oraz kierunku gospodarka i administracja publiczna. Stypendysta stypendium Ministra Edukacji Narodowej, programu rządu japońskiego MIRAI, programu wymiany studentów i naukowców NAWA (Wydział Prawa Uniwersytetu Belgradzkiego) oraz programu CEEPUS (Free

International University of Moldova). Do jego zainteresowań naukowo-badawczych należą problemy społeczne, starzenie się społeczeństwa oraz szeroko pojęta tematyka miejska.

Arkadiusz Tomaszek, PhD student in economics at the University of Economics in Krakow. Graduate in law, international relations (Faculty Individual Educational Path WISE), and economics and public administration. Received a scholarship from the Minister of National Education, the Japanese government programme MIRAI, the NAWA student and scientist exchange programme (Faculty of Law, University of Belgrade) and the CEEPUS programme (Free International University of Moldova). The author's research interests include social problems, the ageing society and urban issues in the broadest sense.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3145-2056>

Adres/Address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: 1002156@student.uek.krakow.pl

Marek Pawlak

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Polska / The John Paul II Catholic University of Lublin, Poland

Partia rządząca i pozycja kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek akcyjnych

The Ruling Party and the Position of Women on Supervisory and Management Boards of Joint-Stock Companies

Streszczenie: Analizowano, wykorzystując własną bazę danych, całą populację spółek akcyjnych zarejestrowanych w Polsce w okresie od 2001 do 2022 r., a także wszystkie osoby, które pełniły funkcje w radach nadzorczych (RN) i zarządach (ZA). Uzyskane rezultaty pokazują, że na zakres obecności kobiet w RN i ZA ma wpływ rządząca partia. W okresie rządzenia partii liberalnej pozycja kobiet się umacnia, ich udział procentowy rośnie, posiadają one także więcej dodatkowych mandatów. Ponadto na członków RN i ZA powoływane są znacznie młodsze osoby. W okresie rządzenia partii konserwatywnej obecność kobiet się zmniejsza, maleje liczba dodatkowych mandatów, a także do pełnienia funkcji w organach spółek są powoływani starsi ludzie. W latach, gdy starsi mężczyźni są powoływani do ZA spółek akcyjnych, mniej pieniędzy wydaje się w gospodarce na inwestycje. W badaniach wykorzystano metody identyfikacji punktów zmian w szeregach czasowych, badano ich stacjonarność, a także sprawdzano korelację rozpatrywanych zmiennych.

Abstract: The entire population of joint-stock companies registered in Poland in the period from 2001 to 2022 was analyzed using their own databases, as well as all those who served on supervisory boards (SB) and management boards (MB). The results show that the extent of women's presence on SB and MB was influenced by the ruling party. In the period of the Liberal Party's rule, the position of women was strengthening, their percentage increased, and they also had more additional seats. In addition, much younger people were appointed as members of SB and MB. During the Conservative Party's rule, the presence of women decreased, the number of additional seats decreased, and older people were appointed to serve on company boards. When older men were appointed to MB joint-stock companies, less money was spent on investment in the economy. The study used methods to identify 'change points' in the time series, studied their stationarity, and checked the correlation of the variables under consideration.

Słowa kluczowe: kobiety w RN i zarządach spółek; parytety płci; pozycja kobiet

Key words: gender quotas; women's position; women on supervisory and management boards

Otrzymano: 27 stycznia 2025

Received: 27 January 2025

Zaakceptowano: 23 października 2025

Accepted: 23 October 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Pawlak, M. (2025). Partia rządząca i pozycja kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek akcyjnych. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 25–51. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.2>

Wstęp

Toczy się ostatnio gorąca dyskusja na temat udziału kobiet w zarządach (ZA) i radach nadzorczych (RN) spółek akcyjnych i przeważa pogląd, według którego ten udział jest zbyt mały i należy go zwiększyć. Głos zabierają tu naukowcy wskazujący, że wyniki spółek się poprawiają, gdy w ich organach zasiada więcej kobiet (Campbell, Minguez-Vera, 2008; Erhardt, Werbel, Schrader, 2003; Hussain i inni, 2024; Mnif, Cherif, 2021). Tego rodzaju analizy są realizowane w różnych krajach, ale ich wyniki nie są jednoznaczne (Carter i inni, 2010; Heemskerk, Fennema, 2014). Inne działania podejmują politycy wprowadzający tzw. kwoty parytetów, czyli formalne wymagania dotyczące udziału kobiet w ZA i RN spółek. Pierwszym krajem, który wprowadził takie rozwiązania, była Norwegia (Ahern, Dittmar, 2012). Także w ramach całej Unii Europejskiej podejmowane są wysiłki, aby w krajach członkowskich wprowadzić obowiązkowe wskaźniki udziału kobiet w ZA i RN spółek publicznych (*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381...*).

W niniejszym artykule proponowane jest nieco inne podejście. Celem badań było sprawdzenie związku między sytuacją polityczną w kraju (tym, jaka partia w nim rządzi) a pozycją kobiet w organach spółek akcyjnych. Sformułowano dwie hipotezy badawcze:

- H1: W okresie rządów partii liberalnej pozycja kobiet w RN się wzmacnia. W czasie, gdy rządzi partia konserwatywna, pozycja ta słabnie.
- H2: W okresie rządów partii liberalnej ludzie młodszy (kobiety i mężczyźni) są powoływani do pełnienia funkcji w RN. W okresie rządzenia partii konserwatywnej do pełnienia funkcji w RN są powoływane osoby starsze (kobiety i mężczyźni).

Uzyskane rezultaty wskazują, że rzeczywiście w czasie, gdy rządzi partia liberalna, pozycja kobiet w organach spółek akcyjnych się umacnia, ich udział procentowy rośnie, mają one także więcej dodatkowych mandatów, ponadto do organów spółek powoływane są znacznie młodsze osoby, zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Natomiast w okresie rządów partii konserwatywnej sytuacja się zmienia w istotny sposób. Udział procentowy kobiet w RN i ZA zaczyna spadać, zarówno kobiety, jak i mężczyźni mają coraz mniej dodatkowych mandatów, a do pełnienia funkcji powoływane są znacznie starsze osoby. Zatem obie hipotezy zostały potwierdzone. Ponadto z badań wynika, że w latach, gdy do pełnienia funkcji w ZA spółek akcyjnych powoływani są starsi mężczyźni, spadają wydatki w gospodarce na inwestycje. Do analiz wykorzystano własną bazę danych, która została utworzona w 2007 r. i jest stale uaktualniana. Zawiera ona dane o wszystkich spółkach akcyjnych (15 241 spółek) i osobach pełniących funkcje w ich RN i ZA, a także będących prokurentami (147 665 osób), jak również o wszystkich wpisach i wykreśleniach z rejestru tych osób (475 329 zdarzeń), począwszy od 2001 r. W Polsce

od 2007 aż do 2015 r. rządziły koalicje partii, które można uznać za liberalne. Od 2015 aż do 2023 r. rządziła partia konserwatywna. Zmiana polityczna w 2015 r. spowodowała wiele zmian w polskim nadzorze korporacyjnym i w niniejszym artykule podjęto próbę ich zidentyfikowania i opisanie.

Dalsza część artykułu jest podzielona w następujący sposób. Na początku przedstawiono przegląd literatury pokazujący pozycję kobiet w społeczeństwie, w parlamencie i w organach spółek. Następnie sformułowano hipotezy, które były weryfikowane na bazie badań statystycznych. Pod uwagę wzięto wszystkie spółki akcyjne zarejestrowane w Polsce od 2001 r., kiedy to nastąpiła ponowna rejestracja wszystkich spółek akcyjnych, do 2022 r. Pod uwagę wzięto także całą populację kobiet i mężczyzn powołanych do pełnienia funkcji w RN i ZA spółek w tym okresie. Kończąc część artykułu poświęcono zaś dyskusji uzyskanych rezultatów.

Przegląd literatury

W każdym społeczeństwie są kobiety i mężczyźni i ich liczba jest bardzo podobna, aczkolwiek kobiet jest zwykle nieco więcej niż mężczyzn. Są między nimi różnice i różna jest także ich natura. Po pierwsze, są różnice biologiczne związane z prokreacją, także ciało mężczyzny jest inaczej ukształtowane niż ciało kobiety. Po drugie, są różnice statystyczne, np. mężczyźni są zwykle wyżsi i silniejsi, kobiety mają zwykle szybszy metabolizm (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Po trzecie, występują różnice o podłożu społecznym. W każdym społeczeństwie są funkcje (zadania), które są bardziej odpowiednie dla kobiet, i takie, które są bardziej odpowiednie dla mężczyzn. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia, Hofstede (1984) dzieli kultury na bardziej kobiece i bardziej męskie: „Kultury męskie wykorzystują biologiczne istnienie dwóch płci do definiowania bardzo różnych ról społecznych dla mężczyzn i kobiet. Oczekują, że mężczyźni będą asertywni, ambitni i konkurencyjni, będą dążyć do sukcesu materialnego i będą szanować wszystko, co jest duże, silne i szybkie. Oczekują one od kobiet odgrywania ról służebnych i troszczenia się o niematerialną część życia, o dzieci i o słabszych. Natomiast kultury kobiece są definiowane raczej przez nakładające się na siebie role społeczne dla obu płci, w których ani mężczyźni, ani kobiety nie muszą być ambitni czy konkurencyjni. Obie płcie mogą dążyć do innej jakości życia niż sukces materialny i mogą szanować wszystko, co jest małe, słabe i powolne” (Hofstede, 1984: 390). Podobnie ujmują to Degens i inni (2017: 39): „Męskość ujmowana w relacji do kobiecości opisuje podział ról pomiędzy mężczyznami a kobietami. Ludzie odznaczający się męskością są bardziej asertywni i konkurencyjni. Po stronie kobiecości są takie cechy jak opiekuńczość i skromność”.

Według Van Yperena i Buunka (1991) przykładem bardziej męskiego społeczeństwa są Stany Zjednoczone, natomiast przykładem bardziej kobiecego – Holandia.

Pozycja kobiet w społeczeństwie nie jest stała i może podlegać zmianom. Na przykład, jak ujmują to Chizema, Kamuriwo i Shinozawa (2015), zmiany, jakie dokonały się w ostatnich latach w środowisku gospodarczym, kulturowym i politycznym, złagodziły niekorzystną pozycję kobiet, przez to, że poprawiły ich dostęp do wielu stanowisk. W miarę jak gospodarka stawiała się coraz silniejsza, produkcja i władza, które kiedyś były domeną gospodarstwa domowego (gdzie mężczyźni odgrywali nadrzędną rolę), zostały przesunięte do organizacji politycznych i gospodarczych.

Innym czynnikiem jest poziom demokracji. Zgodnie z wynikami niektórych badań im dłużej w danym kraju panuje demokratycznie wybrany rząd, tym większy będzie w nim „zasób” demokracji. Beer (2009) po przebadaniu 179 krajów (badania objęły okres od 1960 do 2004 r.) wnioskuje m.in., że kraje z większym zasobem demokracji mają większe wartości wskaźnika udziału kobiet w rynku pracy.

Następnym czynnikiem mającym wpływ na pozycję kobiet w społeczeństwie jest poziom religijności (Chizema, Kamuriwo, Shinozawa, 2015). Waylen (1994) sugeruje, że pogorszenie prawnego statusu kobiet w Europie Wschodniej było spowodowane wzrostem ideologii konserwatywnych, nacjonalistycznych i religijnych. Nastąpiła także dyskredytacja feminizmu ze względu na jego powiązania z komunizmem. „Większość religii wspiera i wzmacnia wartości zgodne z tradycyjnymi rolami obu płci” (Chizema, Kamuriwo, Shinozawa, 2015: 14). W krajach o wyższym poziomie religijności istnieje większe prawdopodobieństwo, że ludzie będą się częściej spotykali z poglądami promującymi tradycyjne role obu płci (Lindsey, 2015).

Jednym z ważniejszych wskaźników ilustrujących pozycję kobiet w społeczeństwie i mających wpływ na wiele obszarów jest ich udział w parlamencie. Udział ten także zależy od innych czynników.

Zgodnie z teorią stworzoną przez Ingleharta i innych (2002) proces transformacji prowadzi jednocześnie do demokratyzacji i wzrostu udziału kobiet w życiu publicznym. Jedną z oznak tego, że równość płci idzie w parze z demokratyzacją, jest fakt, że w społeczeństwach demokratycznych zazwyczaj w parlamencie zasiada więcej kobiet niż w społeczeństwach niedemokratycznych. Kraje, które zajmują wysokie miejsca w rankingach praw obywatelskich i swobód politycznych, mają, według Ingleharta i innych (2002), znacznie wyższy odsetek kobiet w parlamencie niż kraje o niskim poziomie wolności obywatelskich. Zgodnie z normatywnymi teoriami demokracji kobiety są takimi samymi obywatelkami jak mężczyźni, dlatego powinny mieć taki sam udział w podejmowaniu decyzji publicznych jak mężczyźni (Tremblay 2007).

Aczkolwiek jeśli spojrzymy na listę krajów, które odznaczają się najwyższym udziałem kobiet w parlamencie lokalnym, to na jej szczycie znajdziemy takie, które raczej nie mają największych tradycji demokratycznych: Rwanda (61,3%), Kuba (55,7%), Nikaragua (53,9%), Meksyk (50,4%), Andora (50,5%). Kraje powszechnie uważane za demokratyczne mają znacznie niższy odsetek kobiet w parlamencie: USA (29,4%), Francja (37,3%), Niemcy (35,3%), Wielka Brytania (34,8%), Kanada (30,4%) (IPU Parline, 2024; 2024, 20 sierpnia). W Szwajcarii kobiety zyskały prawo głosowania w wyborach parlamentarnych dopiero w 1971 r. i obecnie w parlamencie tego kraju zasiada 38,5% kobiet. Porównanie zmian składu parlamentów 23 krajów zachodnich pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Udział kobiet w izbie niższej parlamentu w 1982 i 2024 r. w wybranych krajach

Kraj	Udział kobiet		
	1982	2024	Wzrost
Lista partyjna / reprezentacja proporcjonalna			
Szwecja	27,7	46,7	19,0
Finlandia	26,0	46,0	20,0
Norwegia	23,9	44,4	20,5
Dania	22,9	45,3	22,4
Holandia	14,0	38,7	24,7

Szwajcaria	10,5	38,5	28,0
Austria	9,8	40,4	30,6
Portugalia	8,8	32,6	23,8
Włochy	8,2	32,3	24,1
Belgia	7,5	42,7	35,2
Izrael	7,5	25,0	17,5
Niemcy	7,3	35,3	28,0
Hiszpania	5,4	44,3	38,9
Islandia	5,0	47,6	42,6
Grecja	4,0	23,0	19,0
Kraje z okręgami jednomandatowymi			
Nowa Zelandia	8,8	45,5	36,7
Kanada	4,3	30,4	26,1
Francja	4,1	37,3	33,2
Stany Zjednoczone	4,1	29,4	25,3
Wielka Brytania	3,1	34,8	31,7
Australia	0,0	38,0	38,0
Kraj z możliwością transferu głosów			
Irlandia	6,8	23,1	16,3
Kraj bez możliwości transferu głosów			
Japonia	1,6	10,8	9,2
Kraj z Europy Wschodniej			
Polska	22,6	29,6	7,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rule, 1987; IPU Parline 2024; 2024; 30 sierpnia; *Zestawienie liczby głosów ważnie oddanych na poszczególnych kandydatów* (Monitor Polski 1980, nr 9, poz. 37).

Pięć krajów znajdujących się na szczycie tej listy należy do homogenicznej grupy „kultury feministycznej z niskim poziomem unikania niepewności” (Hofstede 1984: 393). Mamy tutaj zatem bardzo silny związek między składem parlamentów tych krajów (obecnością kobiet) w 1982 r. a rezultatami badań Hofstede opublikowanymi w 1984 r. W tabeli 1 pogrubiono także kraje mające przepisy o minimalnej liczbie kobiet w RN, ale ten temat zostanie omówiony później.

W literaturze jest bardzo mało informacji na temat udziału kobiet w parlamentach krajów Europy Wschodniej. Dane dotyczące Polski pokazano na rycinie 1 i w tabeli 2. Liczba kobiet w polskim parlamencie stale rośnie i po wyborach w 2023 r. ich udział wynosi 29,3%. Na rycinie 1 zaznaczono także terminy kolejnych wyborów parlamentarnych i charakter partii rządzących w kolejnych okresach.

W okresie rządów partii liberalnej wzrost udziału liczby kobiet jest bardziej widoczny, z kolei w czasie rządów partii konserwatywnej wzrost jest bardziej umiarkowany, ale nadal ewidentny.

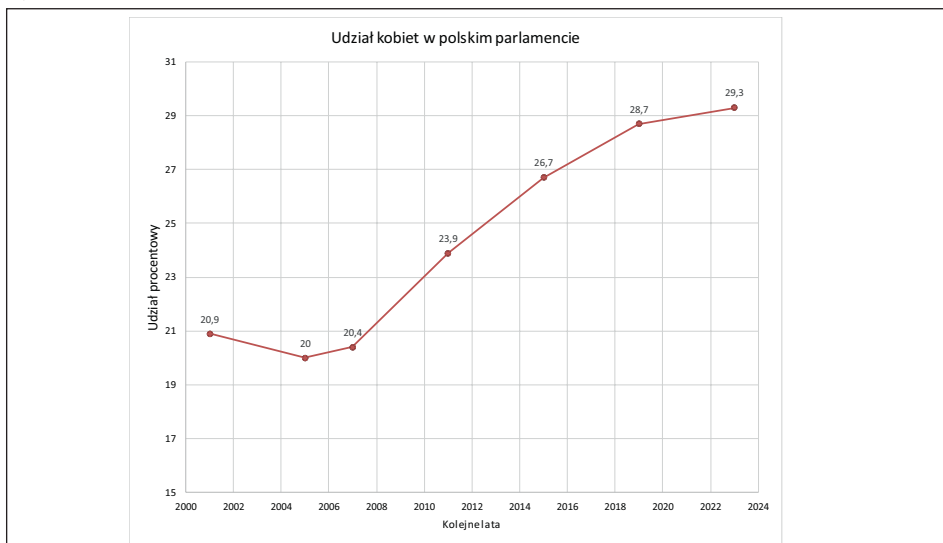
Także religia od dawna była postrzegana jako czynnik mający wpływ na poziom reprezentacji kobiet w parlamencie. Wśród krajów uwzględnionych w badaniach prowadzonych przez Ingleharta i innych (2002) w krajach uznawanych za protestanckie 30% członków izby niższej parlamentu stanowiły kobiety. W krajach uznawanych raczej za katolickie ten udział był znacznie niższy i wynosił 13%. W krajach, w których dominowała religia prawosławna, wskaźnik ten wynosił 7%, w krajach z religią konfucjańską 5%, a w krajach muzułmańskich tylko 3%.

Tabela 2. Liczba kobiet w polskim parlamencie wybranych w kolejnych wyborach

Rok wyborów	2001	2005	2007	2011	2015	2019	2023
Liczba wybranych kobiet	96*	92*	94*	110*	123*	132*	135**
Procent kobiet	20,9	20,0	20,4	23,9	26,7	28,7	29,3
Kadencja	2001–2005	2005–2007	2007–2011	2011–2015	2015–2019	2019–2023	2023–
Partia rządząca	lewicowa (SLD)	konserwatywna (PiS)	liberalna (PO)	liberalna (PO)	konserwatywna (PiS)	konserwatywna (PiS)	liberalna (PO)

*Źródło: Kulczyńska, Matykowski (2023).
**Źródło: TVN24 (2024; 2025, 24 listopada).

Rycina 1. Udział kobiet w polskim parlamencie



Źródło: opracowanie własne.

Z zasady pozycja kobiet w lokalnym parlamencie zależy także od partii rządzącej. Według teorii stworzonej przez Rule (1987) partie prawicowe mają bardziej tradycyjny pogląd na rolę kobiet i z mniejszym prawdopodobieństwem niż partie lewicowe czy nawet centrowe nominują kobiety na kandydatki do miejsc w parlamencie. Za partie prawicowe były tradycyjnie uważane takie, które wspierały wolny rynek, były z natury antykomunistyczne oraz były zwolennikami monarchizmu i religii.

Innym czynnikiem jest proporcja stanowisk w parlamencie zajmowanych przez partie prawicowe. Oczekuje się, że partie prawicowe będą wspierać bardziej tradycyjne poglądy i wartości, które zniechęcają kobiety do udziału w polityce (Matland, 1998). Według wyników badań prowadzonych przez Rule (1987) zarówno odsetek prawicowych posłów do parlamentu, jak i procent katolików są negatywnymi predyktorami rekrutacji kobiet do parlamentów lokalnych.

Kobiety odnoszą sukcesy przede wszystkim w partiach socjalistycznych i centrowych (Reynolds, 1999). Partie polityczne z lewej i centrowej części skali ideologicznej oferują zwykle lepsze możliwości dla kobiet chcących uzyskać mandat w parlamencie niż partie prawicowe (Tremblay, 2007). Rządy, które przyznają się do lewicowej ideologii, będą raczej umieszczać kobiety na wysokich stanowiskach, nawet jeśli takie gesty są z natury symboliczne (Reynolds, 1999).

Pozycja kobiet może być analizowana na poziomie organu legislacyjnego – parlamentu – czy na poziomie rządowym – zajmowania przez kobiety stanowisk ministerialnych. Następnym poziomem jest pozycja kobiet w biznesie.

Istnieją powiązania między kobietami w polityce i w biznesie, ponieważ w obu tych obszarach są wybierane lub powoływane na podstawie umiejętności i doświadczenia (Chizema, Kamuriwo, Shinozawa, 2015). Zazwyczaj wzmocnienie pozycji kobiet w polityce następuje wcześniej (Skjeie, 1991) i znacznie przewyższa podobne wzmocnienie w biznesie.

Chizema, Kamuriwo i Shinozawa (2015) wskazują, że udane wejście kobiet do polityki i rządu zachęca inne kobiety, które są w biznesie, do podobnych wysiłków i wysuwania swoich kandydatur na miejsca w RN.

Heemskerk i Fennema (2014) uważają, że kobiety na różne sposoby trafiały do ZA korporacji. Początkowo uzyskiwały stanowiska w spółkach kontrolowanych przez rząd. Spółki takie służyły za przyczółki dla kobiet-polityków chcących wejść do korporacyjnej elity. Gdy ich obecność stała się bardziej akceptowalna, podjęły także ekspansję na inne spółki.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że według Rady Europejskiej w 2022 r. kobiety stanowiły około 60% nowych absolwentów uczelni wyższych w Unii Europejskiej (UE), ale ich reprezentacja jest mocno zaniżona w procesach podejmowania decyzji gospodarczych na najwyższych szczeblach. W UE 32,2% członków RN to kobiety, przy czym stanowią one jedynie 8% przewodniczących tych organów. W Stanach Zjednoczonych w 2007 r. kobiety zajmowały jedynie 14,8% stanowisk w RN spółek z listy Fortune 500 (Adams, Ferreira, 2009).

Istnieją generalnie dwa modele funkcjonowania RN. Pierwszy to tak zwany *one-tier system* (monistyczny), wykorzystywany w krajach anglosaskich i bardziej rozpowszechniony na świecie, łączący funkcję zarządzania i nadzoru w ramach jednego organu. Drugi to tak zwany *two-tier system* (dualistyczny), w którym występuje zarówno ZA, jak i RN. System ten jest wykorzystywany np. w Polsce i w Niemczech. Oba te systemy są tu traktowane wspólnie.

Są dwa główne argumenty na rzecz obecności kobiet w RN spółek: argument funkcjonalistyczny i argument równych praw.

Na początku warto zaznaczyć, że nie wiadomo dokładnie, co jest skutkiem, a co przyczyną – czy kompetentni członkowie RN zwiększają wartość spółki poprzez swoje działania, czy też wysoko cenione firmy po prostu przyciągają kompetentnych członków RN (Ahern, Dittmar, 2012). Niemniej istnieje cały nurt badań, których autorzy zakładają, że RN mają wpływ na wyniki spółek. Wielu naukowców badało ten obszar, ale doszło do różnych wniosków: efektu nie ma, efekt jest pozytywny, efekt jest negatywny.

Przykładowo Carter i inni (2010) szczegółowo badali spółki z listy S&P500 w latach 1998–2002 i nie znaleźli żadnego istotnego wpływu udziału kobiet w RN na wyniki finansowe tych spółek. Podobnie Rose (2007) badał grupę duńskich spółek (okres objęty badaniami 1998–2001) i nie stwierdził żadnego istotnego związku między reprezentacją kobiet w RN a wynikami spółek mierzonymi za pomocą wskaźnika Tobin's Q. Heemskerk i Fennema (2014: 255) podsumowują ten nurt prac badawczych w sposób następujący: „Do tej pory jednak naukowcy nie byli w stanie wykazać istotnego związku między różnorodnością składu RN (m.in. mierzonego obecnością w nich kobiet lub na przykład mniejszości etnicznych) a wynikami spółek”.

Wielu badaczy deklaruje jednak, że obecność kobiet w RN ma pozytywny wpływ na wyniki spółek. Na przykład Hussain i inni (2024) po przestudiowaniu 100 najczęściej cytowanych artykułów poruszających ten temat stwierdzili, że 88% spośród nich stwierdza istnienie pozytywnego wpływu obecności kobiet w RN na wyniki spółek. Podobne wyniki opisują Campbell i Mínguez-Vera (2008). Odkryli oni pozytywny i istotny wpływ obecności kobiet w RN na wyniki hiszpańskich spółek mierzone za pomocą Tobin's Q. Z kolei Erhardt, Werbel i Schrader (2003) prowadzili badania 123 największych w latach 1993 i 1998 amerykańskich spółek i stwierdzili, że poziom różnorodności RN (mierzony jako procent mniejszości etnicznych i kobiet jako dyrektorów wykonawczych) jest powiązany z wyższymi wynikami spółek. Z kolei Mnif i Cherif (2021) podają dowody na istnienie negatywnego

związku między udziałem kobiet w RN a manipulowaniem wynikami finansowymi (*earnings management*) we francuskich firmach rodzinnych. Oznacza to, że obecność kobiet pozytywnie oddziałuje na zachowania menadżerów.

Są także wyniki badań wskazujących na negatywne skutki obecności kobiet w RN. Adams i Ferreira (2009) badali 1939 spółek (okres 1998–2003). Odkryli oni, że na ogół obecność kobiet ma negatywny wpływ na wyniki spółek. Wyniki te były tym gorsze, im więcej kobiet było obecnych w ich RN. Wnioskują oni, że RN różnorodne pod względem płci intensywniej monitorują członków ZA. Wprowadzenie parytetów płci w RN może zaszkodzić dobrze zarządzanym spółkom, w których dodatkowy monitoring przynosi efekt przeciwny do zamierzonego.

Są także prace, których autorzy wykazują pozytywny efekt obecności kobiet w RN, wykorzystując zmienne pośredniczące. Na przykład Joecks, Pull i Scharfenkamp (2023) po przeprowadzeniu badań niemieckich RN (badania dotyczyły okresu 2005–2015) odkryli, że na związek między udziałem kobiet w RN a wynikami spółek ma wpływ udział kobiet w posiedzeniach RN. Van Oever i Beerens (2021) po przestudiowaniu 27 duńskich organizacji (od 2009 do 2017) stwierdzili, że zróżnicowanie rad pod względem płci ma wpływ na konflikty związane z wykonywanymi zadaniami, a te z kolei oddziałują na wyniki spółek. „Konflikty związane z wykonywanymi zadaniami” są tu definiowane jako „nieporozumienia pomiędzy członkami grupy wynikające z różnych opinii bądź perspektyw” (Van den Oever, Beerens, 2021: 445).

Pojawiają się także opinie, że decyzje na temat powoływania kobiet lub członków mniejszości etnicznych do RN powinny się opierać na kryteriach innych niż przyszłe wyniki finansowe spółek. Według Cartera i innych (2010) spółki tak jak inne organizacje powinny być odbiciem społeczeństwa jako całości, ponieważ są ważnymi instytucjami, które bezpośrednio oddziałują na wielu interesariuszy. W związku z tym różnorodność w organach nadzorczych jawi się jako logiczna implikacja, która nawet może być nakazana przez prawo (Rose, 2007). Aby zagwarantować odpowiedni udział kobiet w RN spółek, niektóre kraje wprowadziły tak zwane parytety płci (*gender quotas*).

Pierwszym krajem, który wprowadził parytety płci, była Norwegia, stosunkowo mały kraj z niewielką liczbą dużych korporacji i niewielką liczbą tradycyjnych spółek rodzinnych (Huse, Seierstad, 2013). Udział kobiet w RN norweskich spółek jest regulowany w akcie prawnym z 13 czerwca 1997 r. (*Act of 13 June 1997 No. 45 Norwegian Public Limited Liability Companies Act*) dotyczącym publicznych spółek akcyjnych. Według tego prawa obie płcie powinny być reprezentowane w RN w sposób opisujący procent kobiet w zależności od liczby członków RN: dwóch członków – 50% kobiet, trzech – 33%, czterech – 50%, pięciu – 40%, sześciu – 50%, siedmiu – 43%, ośmiu – 38%, dziewięciu – 44%, powyżej dziewięciu – 40%.

W grudniu 2003 r. norweski parlament zaakceptował to prawo wymagające, aby publiczne spółki akcyjne uzyskały taki udział kobiet do lipca 2005 r. W tym czasie kobiety stanowiły jedynie 9% członków RN publicznych spółek akcyjnych. Jednak pierwsza próba wprowadzenia tego prawa była nieudana, ponieważ nie było ono obowiązkowe, nie było żadnych sankcji za niedostosowanie się do tego przepisu. W związku z tym 1 stycznia 2006 r. prawo to stało się obowiązkowe i wyznaczono dwa lata na jego wprowadzenie w życie (Ahern, Dittmar, 2012). Spółkom, które nie wdrożyły tego prawa do stycznia 2008 r., groziła likwidacja. W styczniu 2008 r. wysłano ponaglenia do 77 spółek, które ociągały się z wypełnieniem przepisów. W lutym 2008 r. ogłoszono, że 93% publicznych spółek wypełniło postawione wymagania

(Adams, Ferreira, 2009), a w kwietniu wszystkie spółki publiczne dostosowały się do tych przepisów. Jednak żadnych tego typu praw nie uchwalono w Norwegii dla niepublicznych spółek akcyjnych (Huse, Seierstad, 2013).

Ahern i Dittmar (2012) prowadzili w latach 2001–2012 badania norweskich publicznych spółek akcyjnych, starając się odkryć, jaki wpływ miało wprowadzenie tych parytetów na ich wyniki. Efekt był jednoznacznie negatywny. Stwierdzili oni duży negatywny wpływ wymuszonych zmian w RN na wartość spółek. Parytety wywarły istotny negatywny wpływ na Tobin's Q. Kobiety nowo powoływane do RN były o ponad osiem lat młodsze od działających tam wcześniej mężczyzn. Jedynie 31,2% z nich miało doświadczenie w pełnieniu funkcji prezesa zarządu, podczas gdy aż 69,4% mężczyzn usuniętych z rad miało takie doświadczenie (Ahern, Dittmar, 2012). W rezultacie wprowadzenia parytetów wielkości rady się nie zmieniły, a młodsze, mniej doświadczone kobiety zastąpiły starszych, bardziej doświadczonych mężczyzn.

Hiszpania wprowadziła przepisy dotyczące parytetów w 2007 r. Hiszpańskie prawo o równości płci rekomenduje, aby wszystkie duże prywatne i publiczne spółki powoływały docelowo przynajmniej 40% członków każdej płci do RN. Jako rok docelowy wskazano 2015 (De Cabo i inni 2019).

Francja wprowadziła kwoty parytetów w 2011 r. Przepisy te mówią, że począwszy od 2014 r. 20% członków RN największych francuskich korporacji powinny stanowić kobiety. Następnie liczba ta ma wzrosnąć do 40% począwszy od 2016 r. (Mnif, Cherif, 2021).

Rozwiązania dotyczące kwot parytetów można podzielić na „twarde”, gdy spółki mają obowiązek prawny, aby wprowadzić odpowiednie proporcje, oraz „miękkie”, kiedy spółka niespełniająca wymogów prawa o parytetach może dalej działać i otrzymuje jedynie rekomendacje i ostrzeżenia. W tabeli 3 przedstawiono kwoty parytetów w różnych krajach i terminy ich wprowadzenia.

Tabela 3. Kwoty parytetów w różnych krajach

Rok wprowadzenia	Kraj	Wymagany parytet kobiet	Uwagi	Twarda lub miękka kwota parytetu
2003	Norwegia	40%	kwota parytetu dla RN spółek publicznych i będących własnością państwa	twarda
2006	Quebec (Kanada)	50%	-	-
2007	Hiszpania	40%	osiągnięcie do 2015 r. parytetu 40% udziału kobiet w RN spółek notowanych na giełdzie i zatrudniających ponad 250 pracowników	miękka
2010	Islandia	40%	parytet 40% udziału kobiet w RN spółek zatrudniających więcej niż 50 osób; sugestia wprowadzenia tego parytetu przez wszystkie spółki do 2013 r.	miękka
2011	Francja	40%	osiągnięcie parytetu do 2018 r.	twarda

2011	Włochy	33%/40%	kwota parytetu dla spółek publicznych	twarda
2011	Belgia	33%	kwota parytetu dla spółek publicznych	twarda
2011	Izrael	>0	-	twarda
2011	Malezja	30%	kwota parytetu dla spółek publicznych	-
2012	Indie	>0	wymagana obecność przynajmniej jednej kobiety w RN	twarda
2012	Zjednoczone Emiraty Arabskie	>0	wymagana obecność przynajmniej jednej kobiety w RN	miękka
2013	Grenlandia (Dania) ¹	50%	-	-
2015	Niemcy	30%	-	twarda
2017	Portugalia	33%	-	twarda
2020	Grecja	25%	-	twarda

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Atinc, Srivastava, Taneja (2022); Latura, Weeks (2021); Nor i inni (2019).

Atinc, Srivastava i Taneja (2022) prowadzili badania porównawcze między krajami, które zaimplementowały kwoty parytetów (Islandia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Hiszpania, Francja, Niemcy, Izrael, Indie, Norwegia, Malezja), a krajami, które takich parytetów nie wprowadziły (Luksemburg, Irlandia, Turcja, Brazylia, Japonia, Hongkong, Wielka Brytania, Singapur). Wyniki pokazały, że w krajach, które zaimplementowały kwoty priorytetów, liczba kobiet-członków RN jest istotnie wyższa niż w krajach, które nie zaimplementowały takich parytetów. Ponadto wyniki rynkowe spółek (mierzone za pomocą Tobin's Q) były istotnie wyższe w krajach, które zaimplementowały kwoty priorytetów. Jednak te same badania pokazały także, że wyniki finansowe spółek nie różniły się istotnie między krajami, które wprowadziły kwoty parytetów udziału kobiet w RN, a krajami, które ich nie wprowadziły (Atinc, Srivastava, Taneja, 2022).

Podobne badania prowadzone przez De Cabo i innych (2019) w Hiszpanii pokazały, że „miękkie” kwoty parytetów, uchwalone w Hiszpanii w 2007 r., zostały wprowadzone w życie jedynie przez mniej niż 9% firm przewidzianych w przepisach. Badali oni 767 największych hiszpańskich spółek (zarówno publicznych, jak i niepublicznych). W czerwcu 2005 r. kobiety piastowały jedynie 6,8% stanowisk w RN i jedynie 26% spółek miało przynajmniej jedną kobietę w RN. W czerwcu 2014 r. udział kobiet w RN zwiększył się do 11,6% i procent spółek niemających żadnej kobiety w RN spadł do 59%.

Badania prowadzone przez Cartera i innych (2010) nie wskazują na słuszność inicjatyw polityki publicznej dotyczących zwiększenia liczby kobiet i mniejszości etnicznych w RN, opartych na założeniu, że poprawi to wyniki finansowe spółek. Odnotowano także, że w rezultacie wprowadzenia parytetów nie zwiększyła się liczba nowych kobiet w RN, ale raczej zwiększyła się liczba funkcji kobiet, które już tam zajmowały stanowiska (Bhardwaj, 2022).

¹ Grenlandia była duńską kolonią do 1953 roku, kiedy to została przekształcona i zyskała status dystryktu Danii. Oprócz posiadania własnego rządu Grenlandia ma dwóch przedstawicieli w duńskim parlamencie – Folketing (*Greenland: The World's largest island...*).

Sformułowanie hipotez badawczych

Głównym celem prezentowanych tu badań była analiza, czy istnieje związek między tym, jaka partia rządzi w kraju, a liczbą kobiet w RN spółek. Z zaprezentowanych badań literaturowych można wywnioskować, że partie lewicowe i centrowe opowiadają się za obecnością kobiet w RN spółek. Partie z prawej strony sceny politycznej preferują raczej tradycyjne role kobiece. W związku z tym można zaproponować pierwszą hipotezę:

H1: W okresie rządów partii liberalnej pozycja kobiet w RN się wzmacnia. W czasie, gdy rządzi partia konserwatywna, pozycja ta słabnie.

Z badań dotyczących wyborów parlamentarnych wynika, że starsze pokolenia preferują partie bardziej konserwatywne, natomiast ludzie młodzi wolą głosować na partie bardziej liberalne (Geys, Heggedal, Sørensen, 2022). W miarę jak rośnie wiek wyborców, następuje przesunięcie i zaczynają oni głosować na partie bardziej konserwatywne. W Stanach Zjednoczonych Partia Demokratyczna ma znaczną przewagę wśród młodszych wyborców, natomiast Partia Republikańska jest częściej wspierana przez osoby najstarsze (Pew Research Center, 2024; 2024, 18 września). Gdy się odwróci tę relację, można przewidywać, że partie bardziej liberalne promują członków młodszych generacji, a partie bardziej konserwatywne preferują, aby to ludzie starsi, z większym doświadczeniem podejmowali ważne decyzje. Na tej podstawie można sformułować drugą hipotezę:

H2: W okresie rządzenia partii liberalnej ludzie młodszy (kobiety i mężczyźni) są powoływani do pełnienia funkcji w RN. W okresie rządzenia partii konserwatywnej osoby starsze (kobiety i mężczyźni) są powoływane do pełnienia funkcji w RN.

Realizacja badań

Opisywane tu badania przeprowadzono w Polsce, gdzie obowiązuje system dwustopniowy (*two-tier system*), w którym istnieje wyraźne rozgraniczenie między RN a ZA spółki. Oznacza to, że nie można łączyć funkcji w ZA z funkcją w RN tej samej spółki. Członek ZA nie może być członkiem RN. W badaniach uwzględniono spółki akcyjne, ponieważ tylko one muszą mieć RN liczące co najmniej trzech członków. W ZA musi zasiadać co najmniej jedna osoba. W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością RN nie jest organem obowiązkowym.

Przedmiotem analizy były wszystkie spółki zarejestrowane w Polsce w latach 2001–2022; do badań wykorzystano własną bazę danych. W 2001 r. zainicjowany został nowy system rejestrowania spółek akcyjnych i każda z istniejących spółek musiała się zarejestrować ponownie. Dało to możliwość uwzględnienia wszystkich spółek zarejestrowanych w Polsce. Sytuacja stale się zmienia, każdego roku rejestrowanych jest wiele nowych spółek, wiele też jest wykreślanych z rejestru sądowego. Przykładowo na koniec 2022 r. było aktywnych 6500 spółek, a w ich RN i ZA były zaangażowane 28 752 osoby. Pod uwagę wzięto spółki aktywne, tzn. takie, które publikują sprawozdania finansowe. W Polsce każda osoba ma numer PESEL, który umożliwia identyfikację jej wieku i płci. Numery PESEL są dostępne w Krajowym Rejestrze Sądowym. Jednak niektórzy obcokrajowcy nie mają numeru PESEL – stanowią oni ok. 12% populacji członków ZA i RN i nie byli uwzględnieni w badaniach.

Opis wskaźników

W opisywanych tu badaniach wzięto pod uwagę wiele wskaźników pozwalających na przeprowadzenie analiz, w tym także weryfikację sformułowanych hipotez badawczych.

Dla RN:

- (1) Wiek kobiet wpisywanych do RN – wiek średni w danym roku.
- (2) Wiek mężczyzn wpisywanych do RN – analogicznie wiek średni w danym roku.
- (3) Wiek kobiet w RN – wiek średni kobiet, które pełniły funkcję w RN, wg stanu na koniec roku.
- (4) Liczba kobiet w RN – sumaryczna liczba kobiet, które pełniły funkcję w RN, wg stanu na koniec roku.
- (5) Liczba kobiet w RN na jedną spółkę – średnia liczba kobiet w RN w przeliczeniu na jedną spółkę; wskaźnik ten został obliczony poprzez podzielenie liczby kobiet przez liczbę spółek.
- (6) Udział kobiet w RN – procentowy udział kobiet w populacji członków RN.
- (7) Liczba mandatów w RN na jedną kobietę – średnia liczba mandatów na jedną kobietę zasiadającą w RN.

Dla ZA:

- (8) Liczba kobiet w ZA – sumaryczna liczba kobiet zasiadających w ZA wg stanu na koniec roku.
- (9) Liczba kobiet w ZA na jedną spółkę – średnia liczba kobiet zasiadających w ZA w przeliczeniu na jedną spółkę.
- (10) Wiek kobiet-członków ZA – średni wiek kobiet zasiadających w ZA wg stanu na koniec roku.
- (11) Wiek kobiet wpisywanych do ZA – średni wiek kobiet wpisywanych do ZA w danym roku.
- (12) Udział kobiet w ZA – udział procentowy kobiet w ZA wg stanu na koniec roku.
- (13) Liczba mandatów na jedną kobietę zasiadającą w ZA – liczba mandatów na jedną kobietę zasiadającą w ZA wg stanu na koniec roku.

W badaniach uwzględniono dodatkowo jeszcze jeden wskaźnik charakteryzujący polską gospodarkę, mianowicie udział inwestycji w GDP (Eurostat, 2024, 27 maja).

Analiza statystyczna

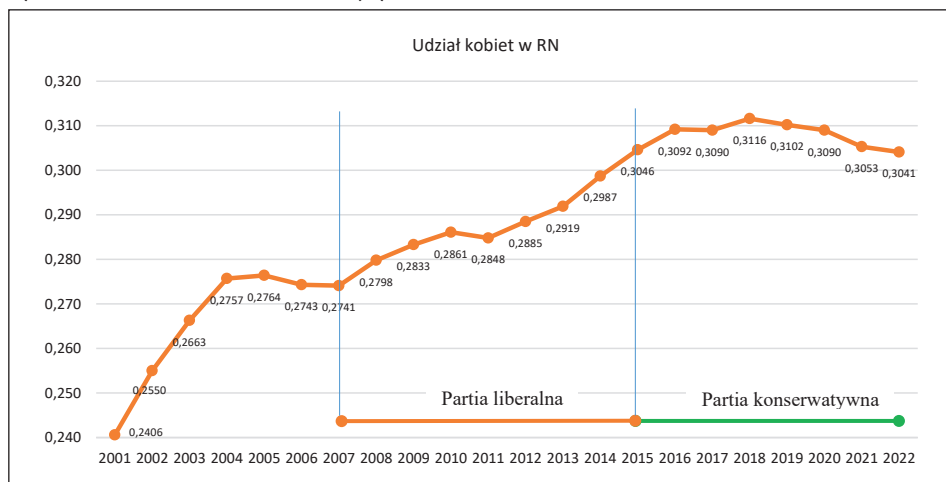
Analiza wstępna

Na początku podjęto próbę wstępnej analizy zmian rozpatrywanych wskaźników w badanym okresie. Na rycinach 2 i 3 pokazano zmiany udziału kobiet w RN i ZA. W okresie rządów partii liberalnej udział kobiet stale rósł. W okresie rządów partii konserwatywnej udział kobiet w RN zaczął się zmniejszać, w ZA osiągnął pewien poziom i się ustabilizował.

Kolejny wskaźnik, który został tu uwzględniony w celu oszacowania pozycji kobiet w RN, to liczba mandatów na jedną osobę. Można przyjąć, że w okresie dobrej koniunktury, gdy pozycja kobiet się wzmacnia, mają one też więcej mandatów w innych spółkach. W okresie złej koniunktury liczba mandatów powinna spadać. Wyniki analiz pokazano na rycinach 4 i 5.

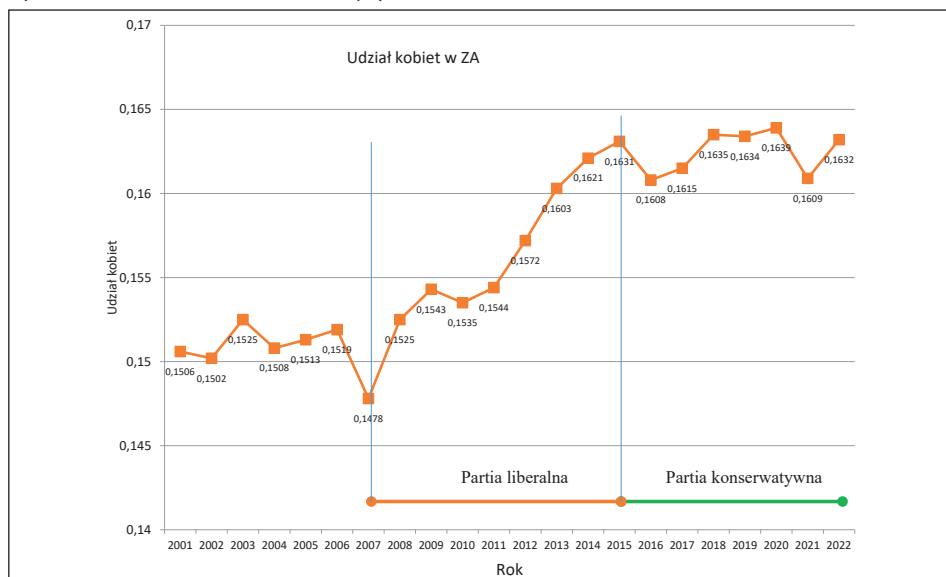
Osoby zasiadające w ZA mają zwykle mniej dodatkowych mandatów, ponieważ pełnienie funkcji w ZA jest bardziej absorbujące niż pełnienie funkcji w RN. Ta prawidłowość się potwierdziła w tych badaniach. Na podstawie analizy rycin można stwierdzić, że w okresie rządzenia partii liberalnej liczba wielokrotnych mandatów się zwiększała zarówno dla osób pełniących funkcje RN, jak i dla zasiadających w ZA. W okresie rządów partii konserwatywnej te trendy się złamały. Należy jednak pamiętać, że w tym drugim okresie zaczęła się także zmniejszać liczba aktywnych spółek.

Rycina 2. Udział kobiet w RN w kolejnych latach



Źródło: opracowanie własne.

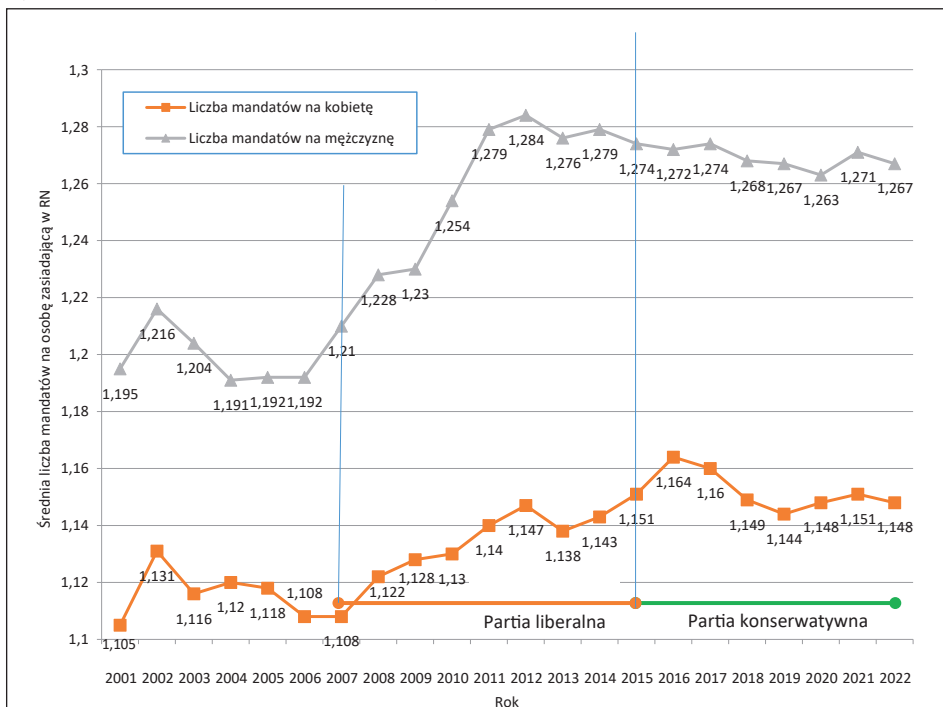
Rycina 3. Udział kobiet w ZA w kolejnych latach



Źródło: opracowanie własne.

W następnym etapie badań zastosowano metody detekcji punktów zmian w szeregach czasowych, aby ustalić, czy zachodzą istotne zmiany w wartościach rozpatrywanych tu wskaźników i czy są one powiązane ze zmianami partii rządzącej.

Rycina 4. Liczba mandatów na osobę zasiadającą w RN



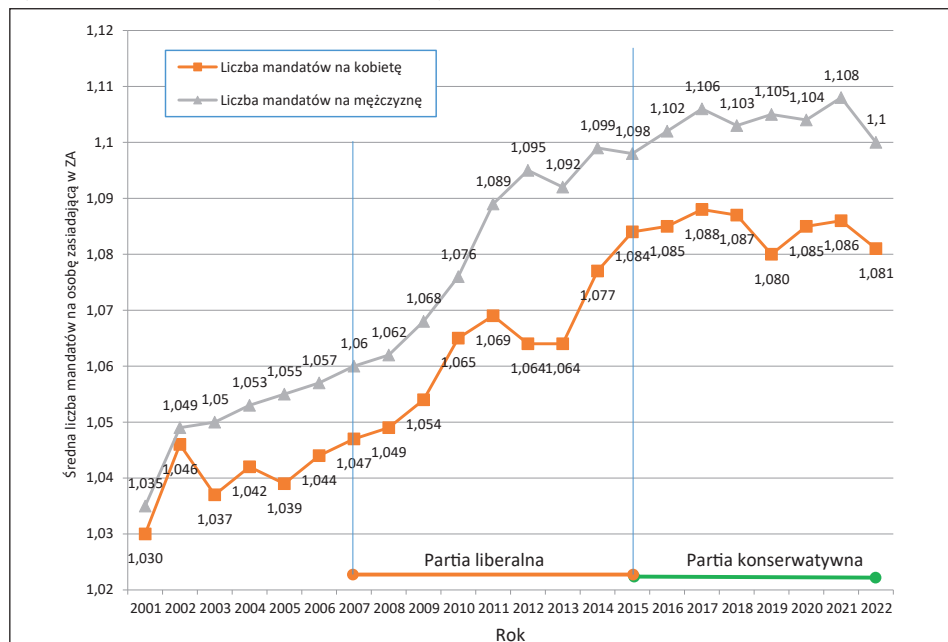
Źródło: opracowanie własne.

Detekcja punktów zmian (change point detection) w szeregach czasowych

Na tym etapie badań wartości zaproponowanych wskaźników w okresie od 2001 do 2022 r. były traktowane jako szeregi czasowe.

Szeregi czasowe są to sekwencje pomiarów w określonym przedziale czasu opisujące zachowanie się systemów. Zachowania te mogą się zmieniać z powodu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Aminikhanghahi, Cook, 2017). Metody te są używane w takich dziedzinach jak monitorowanie parametrów organizmu w medycynie, analiza mowy i obrazów, procesy klimatyczne, ekologia morska, analiza rynków walutowych, kontrola jakości, obserwacje ekologiczne i genetyczne (Guo, Modarres, 2020). Detekcja punktów zmian (CPD) oznacza estymację punktów, w których zmieniają się statystyczne parametry szeregów czasowych (Killick, Eckley, 2014). Metody CPD mogą być także stosowane do rozwiązywania takich problemów jak czasowa segmentacja, detekcja zdarzeń i wykrywanie anomalii (Deldari i inni 2021). Metody CPD można podzielić na parametryczne i nieparametryczne (Sinn, Ghodsi, Keller, 2012). Istnieją metody wykrywania jednego punktu zmian i wielu punktów zmian. Detekcja wsadowa i wykrywanie sekwencyjne to dwa najpopularniejsze typy CPD (Ross, 2015).

Rycina 5. Liczba mandatów na osobę zasiadającą w ZA



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku detekcji wsadowej dana jest skończonej długości sekwencja n obserwacji zmiennych losowych $X_1, \dots, X_n$ i należy przetestować, czy sekwencja ta zawiera jakiś punkt zmian. W przypadku detekcji sekwencyjnej łańcuch obserwacji nie ma skończonej długości (Ross, 2015).

Detekcja punktów zmian przy użyciu metody PELT

W opisywanych tu badaniach wykorzystano metodę PELT (Pruned Exact Linear Time), która należy do metod wsadowych i umożliwia identyfikację zarówno jednego, jak i wielu punktów zmian (Killick, Fearnhead, Eckley, 2012). Metoda ta jest dostępna jako funkcja `cmp.mean()` w pakiecie programu R o nazwie `changepoint` (Killick, Eckley, 2014).

Rezultaty zastosowania metody PELT do opisanych wcześniej wskaźników pokazano w tabeli 4. Uwzględniono tu jedynie te wskaźniki, dla których udało się zidentyfikować CP. Oprócz rezultatów zastosowania metody PELT pokazano także rezultaty zastosowania metody AMOC, która umożliwia identyfikację tylko jednego punktu (At Most One Changepoint), i metody segmentacji binarnej (BinSeng). W tabeli uwzględniono także rezultaty zastosowania metody CPM opisaną przez Rossa (2015) przy zastosowaniu rozkładu t-Studenta i Manna-Whitneya.

Tabela 4. Identyfikacja punktów zmian przy wykorzystaniu modeli cpt.mean i CPM

Lp.	Nazwa wskaźnika	Pakiet CPT			CPM model	
		cpt. mean("AMOC")	cpt.mean("PELT")	cpt.mean("BinSeg")	Student	MW
1	Wiek kobiet wpisywanych do RN	17	3, 17	4, 17	17	17
2	Wiek kobiet-członków RN	17	3, 17	3,16	17	12
3	Wiek kobiet wpisywanych do ZA	2	2, 18	2, 18	-	-
4	Wiek mężczyzn wpisywanych do ZA	16	16	16	-	-
5	Wiek mężczyzn-członków ZA	15	15	15	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Dla niektórych wskaźników identyfikacja punktów zmian jest bardzo jednoznaczna – różnymi metodami osiągnięto te same wyniki. Dla innych nie jest to tak jednoznaczne. Dla dalszych badań przyjęto, że następujące wskaźniki mają CP: (1) wiek kobiet wpisywanych do RN, (2) wiek kobiet w RN, (3) wiek kobiet wpisywanych do ZA, (4) wiek mężczyzn wpisywanych do ZA, (5) wiek mężczyzn w ZA. Na rycinach 6–8 pokazano dokładniejsze wykresy uzyskane z wykorzystaniem programu R.

Na rycinie 6 pokazano średni wiek kobiet wpisywanych do RN w kolejnych latach. Zaznaczono tu także okresy rządzenia partii. Jesienią 2015 r. partia konserwatywna wygrała wybory i faktycznie od 2016 r. zaczęła sprawować rządy. W 2017 r. średni wiek kobiet wpisywanych do RN gwałtownie się zwiększył z wartości 41,90 do 43,59. Jest to najważniejszy punkt zmian zidentyfikowany przy użyciu metody AMOC. Metoda PELT umożliwiła także identyfikację drugiego punktu w 2004 r., kiedy swoje rządy kończyła partia lewicowa.

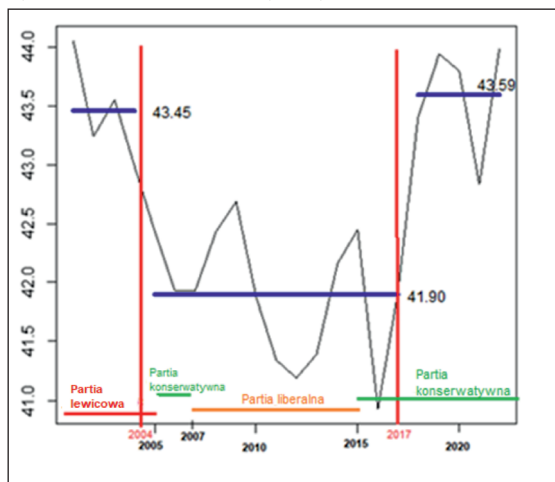
Na rycinie 7 pokazano średni wiek kobiet wpisywanych do ZA. W tym przypadku drugi punkt zmiany jest przesunięty do roku 2018. Wydaje się to logiczne, ponieważ zazwyczaj RN powołuje członków ZA, dlatego taka decyzja jest zwykle podejmowana później.

Opisywane tu podejście nie pozwoliło na identyfikację punktów zmian wieku mężczyzn wpisywanych do RN, ale umożliwiło identyfikację punktów zmian wieku mężczyzn wpisywanych do ZA. Pokazano to na rycinie 8.

W przypadku mężczyzn istotna zmiana nastąpiła wcześniej (w 2016 r.) niż w przypadku kobiet. Średni wiek wpisywanych mężczyzn zwiększył się z wartości 44,21 do 45,71, czyli o 1,50. W przypadku kobiet zmiana wieku była bardziej radykalna z wartości 42,26 do 44,46, czyli o 2,20. Oznacza to, że istotne zmiany wystąpiły w przypadku zarówno kobiet, jak i mężczyzn, ale w przypadku kobiet zmiany te były bardziej radykalne.

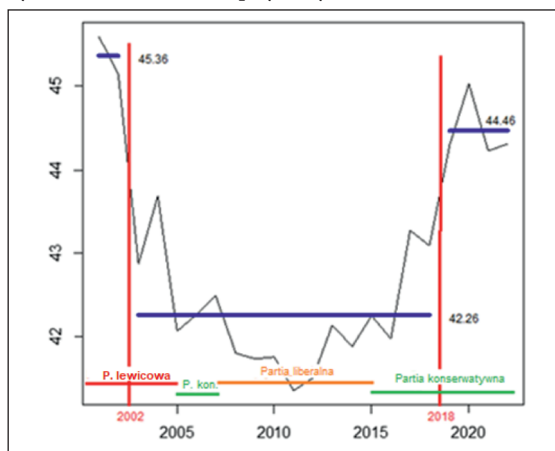
Podsumowując tę część badań, można stwierdzić, że zmiana partii rządzącej spowodowała istotne zmiany pozycji kobiet i mężczyzn w RN i ZA. Po przejęciu władzy przez partię konserwatywną nastąpiło istotne zwiększenie wieku kobiet i mężczyzn powoływanych do ZA i RN. W przypadku kobiet ten wzrost był bardziej radykalny.

Rycina 6. Wiek kobiet wpisywanych do RN



Źródło: opracowanie własne.

Rycina 7. Wiek kobiet wpisywanych do ZA



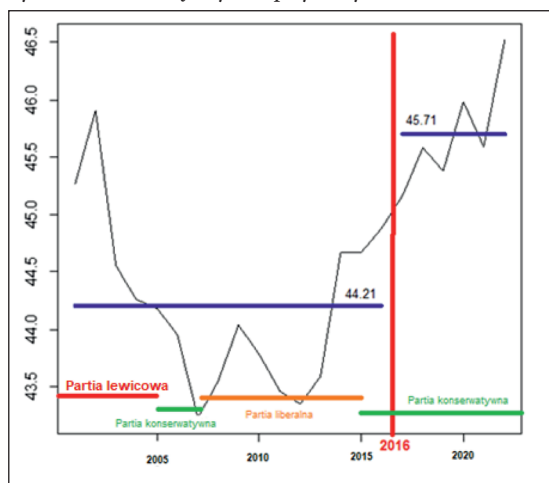
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie badane były korelacje między wskaźnikami opisującymi pozycję kobiet i mężczyzn w RN i ZA. W przypadku wykrywania istotnych punktów zmian przyjmuje się, że analizowany proces może być niestacjonarny, ale jest on dzielony przez punkty zmian na części, które są stacjonarne (Truong, Oudre, Vayatis, 2020). W przypadku badań korelacji analizowane procesy muszą być stacjonarne, dlatego na wstępie należy sprawdzić, czy ten warunek jest spełniony.

Stacjonarność i korelacje

Stacjonarne szeregi czasowe to takie, których własności statystyczne, takie jak średnia, wariancja, autokorelacja, są stałe w czasie. Jeżeli funkcja średniej jest stała, to można

Rycina 8. Wiek mężczyzn wpisywanych do ZA



Źródło: opracowanie własne.

powiedzieć, że szereg czasowy jest stacjonarny z punktu widzenia średniej (Cowpertwait, Metcalfe, 2009). Jeżeli nie ma trendu i sezonowych zmian, to szereg czasowy jest realizacją procesu stacjonarnego (Aminikhanghahi, Cook, 2017). Aby sprawdzić stacjonarność analizowanych tu wskaźników, wykorzystano dwa testy: test Dickeya–Fullera i test KPSS.

W przypadku testu Dickeya–Fullera hipoteza zerowa mówi, że szereg czasowy jest niestacjonarny (zawiera *unit root*) (Dickey, Fuller, 1979). W opisywanych tu badaniach wykorzystano pakiet „tseries” programu R, aby przeprowadzić ten test. Rezultaty pokazano w tabeli 5. Dodatkowo uwzględniono tu jeszcze jeden wskaźnik opisujący polską gospodarkę – „udział inwestycji w PKB”.

Tabela 5. Wyniki testów stacjonarności

Lp.	Nazwa wskaźnika	Test Dickeya–Fuller		Wartość testu KPSS
		wartość testu dla wskaźnika	wartość <i>p</i> dla wskaźnika	
1	Wiek kobiet wpisywanych do RN	-1,2628	0,8532	0,1938
2	Wiek mężczyzn wpisywanych do RN	-1,4359	0,7873	0,2206
3	Wiek kobiet członków RN	-1,2906	0,8426	0,7836
4	Liczba kobiet w RN	-1,1341	0,9009	0,7509
5	Liczba kobiet w RN na jedną spółkę	-1,5679	0,7370	0,5733
6	Udział kobiet w RN	-1,6925	0,6895	0,7896
7	Liczba mandatów na jedną kobietę w RN	-1,6563	0,7033	0,7021
8	Liczba kobiet w ZA	-0,3560	0,9812	0,7662
9	Liczba kobiet w ZA na jedną spółkę	-2,6862	0,3110	0,6600
10	Wiek kobiet w ZA	-0,4568	0,9769	0,3375

11	Wiek mężczyzn w ZA	-0,2268	0,9867	0,7850
12	Wiek kobiet wpisywanych do ZA	-1,8887	0,6148	0,2149
13	Wiek mężczyzn wpisywanych do ZA	-1,9619	0,5869	0,3652
14	Udział kobiet w ZA	-2,0054	0,5703	0,7580
15	Liczba mandatów na jedną kobietę w ZA	-0,9857	0,9227	0,7884
16	Udział inwestycji w PKB	-1,8528	0,6285	0,3192

Uwaga: W przypadku testu KPSS wartość krytyczna wynosi 0,463 dla $p = 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ w przypadku testu Dickeya–Fullera wartość p jest większa od 0,05 dla każdego wskaźnika, nie ma wystarczających podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że szereg jest niestacjonarny. Oznacza to, że wszystkie badane szeregi czasowe są niestacjonarne zgodnie z testem Dickeya–Fullera.

Według Kwiatkowskiego, Phillipsa i Schmidta (1991) dla wielu szeregów czasowych ich niestacjonarność budzi wątpliwości, mimo że nie udało się odrzucić hipotezy zerowej o niestacjonarności za pomocą testu Dickeya–Fullera. Dlatego Kwiatkowski i jego współpracownicy (1992) zaproponowali inny test (KPSS), w którym hipoteza zerowa mówi o stacjonarności – odwrotnie niż to jest w przypadku testu Dickeya–Fullera. Tak sformułowana hipoteza zerowa jest akceptowana, o ile nie ma istotnych dowodów na jej odrzucenie. Niektóre szeregi czasowe rejestrowane w sferze ekonomicznej są według testu Dickeya–Fullera niestacjonarne, a według testu KPSS stacjonarne. Tutaj także zastosowano test KPSS do sprawdzenia stacjonarności rozpatrywanych szeregów czasowych. Wyniki pokazano w tabeli 5.

Zgodnie z rezultatami uzyskanymi z wykorzystaniem testu KPSS nie ma podstaw na poziomie istotności 0,05 (ten poziom istotności jest z zasady używany w testach KPSS) do odrzucenia hipotezy zerowej o stacjonarności następujących wskaźników: (1) wiek kobiet wpisywanych do RN, (2) wiek mężczyzn wpisywanych do RN, (3) wiek kobiet w ZA, (4) wiek kobiet wpisywanych do ZA, (5), wiek mężczyzn wpisywanych do ZA, (6) udział inwestycji w PKB.

Teraz, zakładając, że te szeregi czasowe są stacjonarne, można przeprowadzić badanie korelacji pomiędzy nimi. W tabeli 6 pokazano wartości współczynników korelacji i ich statystyczną istotność.

Istotne statystycznie korelacje występują dla następujących par wskaźników:

1. Wiek kobiet wpisywanych do RN i wiek mężczyzn wpisywanych do RN. Oznacza to, że w okresie od 2001 do 2022 r., w latach, gdy wzrastał wiek kobiet wpisywanych do RN, wzrastał także wiek mężczyzn. Gdy spadał wiek kobiet, spadał także wiek mężczyzn. Można uznać, że ta sama polityka była stosowana w stosunku do kobiet i mężczyzn.
2. Wystąpiła istotna statystycznie pozytywna korelacja między wiekiem kobiet wpisywanych do RN a wiekiem kobiet wpisywanych do ZA. Oznacza to, że ta sama polityka była stosowana przy powoływaniu kobiet do RN i do ZA.
3. Wiek mężczyzn wpisywanych do RN jest dodatnio skorelowany z wiekiem kobiet wpisywanych do ZA i z wiekiem kobiet w ZA. Oznacza to, że ta sama polityka była stosowana przy powoływaniu kobiet i mężczyzn do ZA. Nie ma tu różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn.

Tabela 6. Wyniki badania korelacji Pearson's product-moment correlation cor-value/p-value

Lp.	Nazwa wskaźnika	2	3	4	5	6
1	Wiek kobiet wpisywanych do RN	0,883/5,049e-08	0,422/0,050	0,868/1,672e-07	0,709/0,0002	-0,289/0,1921
2	Wiek mężczyzn wpisywanych do RN		0,651/0,001	0,796/9,313e-06	0,876/9,407e-08	-0,512/0,0149
3	Wiek kobiet członków ZA			0,389/0,07322	0,550/0,0080	-0,524/0,1229
4	Wiek kobiet wpisywanych do ZA				0,796/9,313e-06	-0,482/0,2297
5	Wiek mężczyzn wpisywanych do ZA					-0,682/0,0005
6	Inwestycje jako procent PKB					

Źródło: opracowanie własne.

4. Wiek mężczyzn powoływanych do ZA jest ujemnie skorelowany z udziałem inwestycji w PKB. Oznacza to, że w latach, gdy mniej się wydaje na inwestycje, do ZA powoływani są starsi mężczyźni. Można wnioskować, że sytuacja polityczna w kraju ma wpływ na oba te czynniki: udział inwestycji w PKB i wiek mężczyzn wpisywanych do ZA.

Weryfikacja hipotez badawczych

W opisywanych tu badaniach sformułowano dwie hipotezy:

- H1: W okresie rządów partii liberalnej pozycja kobiet w RN się wzmacnia. W czasie, gdy rządzi partia konserwatywna, pozycja ta słabnie.
Wstępna analiza statystyczna zaprezentowana wcześniej potwierdza tę hipotezę. W okresie rządów partii liberalnej (2007–2015) udział kobiet w RN i w ZA wzrastał. Za rządów partii konserwatywnej udział ten spadał. Analogicznie w okresie rządów partii liberalnej wzrastała liczba mandatów przypadających na jedną kobietę. W okresie rządów partii konserwatywnej sytuacja się zmieniła i liczba mandatów zaczęła spadać, ale analogiczna sytuacja jest możliwa do odnotowania także dla mężczyzn w RN i w ZA.
- H2: W okresie rządzenia partii liberalnej ludzie młodszy (kobiety i mężczyźni) są powoływani do pełnienia funkcji w RN. W okresie rządzenia partii konserwatywnej osoby starsze (kobiety i mężczyźni) są powoływane do pełnienia funkcji w RN.

Analizy opisane wcześniej wskazują, że występują istotne statystycznie punkty zmian w szeregach czasowych opisujących wiek kobiet wpisywanych do RN i do ZA. W okresie rządów partii liberalnej istotnie młodsze kobiety były powoływane do RN i do ZA niż w okresach poprzednich. W okresie rządów partii konserwatywnej istotnie starsze kobiety były powoływane do RN i do ZA niż w okresie rządów partii liberalnej. Występuje także opóźnienie czasowe między terminem wyborów a terminem wystąpienia zmiany. Opóźnienie to wynosi około dwóch–trzech lat w przypadku kobiet i jednego roku w przypadku mężczyzn powoływanych do ZA. Zmiana w przypadku kobiet jest bardziej widoczna (ewidentna). Odnotowano także statystycznie istotny związek (korelację) między wiekiem mężczyzn wpisywanych do ZA a wydatkami w skali gospodarki na inwestycje.

Podsumowując ten fragment, można stwierdzić, że obie hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie. Dodatkowo udało się zidentyfikować istotny statystycznie związek między wiekiem mężczyzn powoływanych do ZA a wydatkami na inwestycje w skali całej gospodarki. Oprócz tego można zaznaczyć, że w okresie rządów partii konserwatywnej (2015–2023) udział inwestycji w PKB spadł z wartości 20,24% w 2015 r. do wartości 17,74% w 2023 r. W roku 2023 jedynie Grecja i Luksemburg miały niższy niż Polska udział inwestycji w PKB (Eurostat, 2024, 27 maja).

Dyskusja wyników

Na podstawie opisanych wyników badań można stwierdzić, że pozycja kobiet w organach spółek jest powiązana ze środowiskiem politycznym, czyli z tym, jaka partia rządzi w naszym kraju. W okresie rządów partii liberalnej udział kobiet w RN i ZA rośnie, podobnie jak liczba wielokrotnych mandatów zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Do organów są powoływane znacznie młodsze osoby, zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Zmiana wieku powoływanych kobiet jest jednak znacznie bardziej radykalna. W okresie rządów partii konserwatywnej tendencje się zmieniają z punktu widzenia udziału kobiet, wielokrotnych mandatów i wieku powoływanych kobiet.

Nie jest jednak do końca jasne, jakie są mechanizmy opisywanych zmian. Dlaczego po zmianie na poziomie parlamentu i rządu zmienia się sytuacja w skali całej gospodarki, skoro rząd ma bezpośredni wpływ na stosunkowo nieliczną populację spółek akcyjnych kontrolowaną przez Skarb Państwa.

Wyniki opisanych badań wskazują, że pozycja kobiet w organach spółek akcyjnych zarejestrowanych w Polsce stale się umacnia, przy czym skala tego umocnienia jest znacznie większa w okresie rządów partii liberalnej, a mniejsza w okresie rządów partii konserwatywnej – widać to na rycinach 2 i 3. Podobne badania przeprowadzili Totleben i Domała (2024), ale brali pod uwagę udział kobiet w grupie wszystkich osób powoływanych do ZA i RN w latach 2001–2017. Według tych autorów kobiety stanowiły 15,97% osób powoływanych do ZA i 23,44% osób powoływanych do RN. Zatem liczby te są bardzo podobne do danych prezentowanych na rycinach 2 i 3. Autorzy ci wskazują także, że udział kobiet w organach spółek stale się zwiększa.

Podobnie Draskowski, Tyrowicz i Zelas (2024) badali udział kobiet w organach ponad 28 mln firm europejskich na przestrzeni prawie siedmiu lat, biorąc pod uwagę 59 mln osób będących członkami ZA i RN. Udział kobiet waha się w zależności od kraju i okresu i wynosi od 10% do 30% dla spółek prywatnych i od 5% do nieco ponad 25% dla spółek notowanych na giełdzie.

Ponadto można zaryzykować stwierdzenie, że zmiany polityczne w UE także przyczyniły się do zmian w rozpatrywanym tu obszarze. W listopadzie 2012 r. Komisja Europejska opublikowała propozycję dyrektywy dotyczącej równowagi płci w obrębie niewykonawczych dyrektorów spółek notowanych na giełdach. Komisja sformułowała tam cel minimum 40% niewykonawczych członków niedoreprezentowanych płci w radach spółek, który miał być osiągnięty do 2020 r. w obrębie spółek prywatnych i do 2018 r. w obrębie spółek publicznych. W propozycjach UE nie uwzględniono małych i średnich przedsiębiorstw. Tak sformułowana propozycja została jednak zablokowana na 10 lat z powodu braku wymaganej większości kwalifikowanej.

Sytuacja zaczęła się zmieniać dopiero w 2019 r., gdy Ursula von der Leyen jako pierwsza kobieta w historii została przewodniczącą Komisji Europejskiej. Ponadto w kwietniu 2022 r. Emmanuel Macron, lider partii LREM określanej jako liberalno-centrowa, został ponownie wybrany na prezydenta Francji. Od 1 stycznia do 30 czerwca 2022 r. Francja sprawowała prezydencję w Radzie UE. W okresie gdy kobieta była przewodniczącą Komisji Europejskiej i Francja sprawowała prezydencję, 7 czerwca 2022 r. Rada UE i Parlament Europejski osiągnęły wstępne porozumienie (European Parliament, 2024; 2025, 5 grudnia).

Zgodnie z porozumieniem państwa członkowskie miały zapewnić, że do końca 2026 r. 40% stanowisk dyrektorów niewykonawczych w spółkach notowanych na giełdzie będą zajmowały osoby „płci niedostatecznie reprezentowanej”. Państwa członkowskie mogły zdecydować się na stosowanie przepisów zarówno do dyrektorów wykonawczych, jak i niewykonawczych, przy czym celem było, aby osoby „niedostatecznie reprezentowanej płci” zajmowały 33% wszystkich stanowisk dyrektorskich. Spółki notowane na giełdzie, które nie osiągną tych celów, będą musiały wprowadzić uczciwe, przejrzyste i oparte na kompetencjach procedury selekcji i powoływania w celu naprawienia sytuacji (European Parliament, 2024; 2025, 5 grudnia).

Wymagania te zostały skonkretyzowane w *Dyrektywie UE 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków*. Do 30 czerwca 2026 r. państwa członkowskie powinny zapewnić, że osoby należące do „niedostatecznie reprezentowanej płci” będą zajmowały 40% stanowisk w RN (dyrektorów niewykonawczych według nomenklatury UE) albo alternatywnie co najmniej 33% wszystkich dyrektorów, zarówno wykonawczych, jak i niewykonawczych. Wymóg ten dotyczy dużych spółek notowanych na giełdzie, to znaczy nie dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, które nie są objęte tą dyrektywą.

Literatura

References

- Act of 13 June 1997 No. 45 Norwegian Public Limited Liability Companies Act.*
- Adams, R.B., Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Ahern, K.R., Dittmar, A.K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>.
- Aminikhanghahi, S., Cook, D.J. (2017). A survey of methods for time series change point detection. *Knowledge and Information Systems*, 51, 339–367. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10115-016-0987-z>.
- Atinc, G., Srivastava, S., Taneja, S. (2022). The impact of gender quotas on corporate boards: A cross-country comparative study. *Journal of Management and Governance*, 26, 685–706. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09562-6>.
- Beer C. (2009). Democracy and gender equality. *Studies in Comparative International Development*, 44, 212–227. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12116-009-9043-2>.
- Bhardwaj, S. (2022). Decision-making in the recruitment of women on corporate boards: Does gender matter? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(6), 813–830.
- Campbell, K., Minguez-Vera A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>.
- Carter, D.A., D'Souza, F., Simkins, B.J., Simpson W.G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>.
- Chizema, A., Kamuriwo, D.S., Shinozawa, Y. (2015). Women on corporate boards around the world: Triggers and barriers. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1051–1065. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.005>.
- Cowpertwait, P.S.P., Metcalfe, A.V. (2009). *Introductory Time Series with R*. New York: Springer.
- De Cabo R.M., Terjesen, S., Escot, L., Gimeno, R. (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611–624.
- Degens, N., Endrass, B., Hofstede, G.J., Beulens, A., André, E. (2017). 'What I see is not what you get': Why culture-specific behaviours for virtual characters should be user-tested across cultures, *AI & Society*, 32, 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-014-0567-2>.
- Deldari, S., Smith, D.V., Xue, H., Salim, F.D. (2021). Time series change point detection with self-supervised contrastive predictive coding. W: J. Leskovec, M. Grobelnik, M. Najork (red.), *WWW '21: proceedings of the Web Conference 2021*. New York: Association for Computing Machinery, 3124–3135. DOI: <https://doi.org/10.1145/3442381.3449903>.
- Dickey, D.A., Fuller, W.A. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of the American Statistical Association*, 74(366), 427–431.

- Drazkowski, H., Tyrowicz, J., Zalas, S. (2024). Gender board diversity across Europe throughout four decades. *Scientific Data*, 11, 567. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41597-024-03181-8>.
- Dyrektorywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz.Urz. UE L 315 z 7.12.2022, s. 44–59).
- Erhardt, N.L., Werbel, J.D., Shrader, C.B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102–111. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>.
- Eurostat. (2024, 27 maja). *Investment share of GDP by institutional sectors*. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_11/default/table?lang=en.
- European Parliament. (2024; 2025, 5 grudnia). *Legislative Train 06.2024, 6. A new Push for European Democracy, Gender Balance on Boards – Q4 2012*. Pozyskano z: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/strengthening-the-role-of-equality-bodies-2/report?sid=8201>.
- Geys, B., Heggedal, T.R., Sorensen, R.J. (2022). Age and vote choice: Is there a conservative shift among older voters? *Electoral Studies*, 78, 1–8. doi: 10.1016/j.electstud.2022.102485.
- Greenland: *The World's largest Island*. (2024, 2 września). Pozyskano z: <https://denmark.dk/people-and-culture/greenland>.
- Guo, L., Modarres, R. (2020). Nonparametric change point detection for periodic time series. *The Canadian Journal of Statistics*, 48(3), 518–534.
- Heemskerk, E.M., Fennema, M. (2014). Women on board: Female board membership as a form of elite democratization. *Enterprise and Society*, 15(2), 252–284. DOI: <https://doi.org/10.1093/es/kht136>.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389–398.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Huse, M., Seierstad, C. (2013). Getting women on to corporate boards: Consequences of the Norwegian gender balance law. *The European Financial Review*, December–January, 37–39.
- Hussain, S.M., Ahmad, N., Fazal, F., Menegaki, A.N. (2024). The impact of female directorship on firm performance: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18, 913–939. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00677-2>.
- Inglehart, R., Norris, P., Welzel, C. (2002). Gender equality and democracy. *Comparative Sociology*, 1(3–4), 321–345. DOI: <https://doi.org/10.1163/156913302100418628>.
- IPU Parline. (2024; 2024, 20 sierpnia). *Monthly ranking of women in national parliaments*. Pozyskano z: https://data.ipu.org/women-ranking/?date_year=2024&date_month=06.
- Joecks, J., Pull, K., Scharfenkamp, K. (2024). Women directors, board attendance, and corporate financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 32(2), 205–227. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12525>.
- Killick, R., Fearnhead, P., Eckley, I.A. (2012). Optimal detection of changepoints with a linear computational cost. *Journal of the American Statistical Association*, 107(500), 1590–1598. DOI: <https://doi.org/10.1080/01621459.2012.737745>.
- Killick, R., Eckley, I.A. (2014) changepoint: An R package for changepoint analysis. *Journal of Statistical Software*, 58(3), 1–19. DOI: <https://doi.org/10.18637/jss.v058.i03>.
- Kulczyńska, K., Matykowski, R. (2023). Kobiety w drodze do Sejmu w latach 2007–2019: analiza z perspektywy geograficzno-elektoralnej. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 65, 109–129. DOI: <https://doi.org/10.14746/rrpr.2023.65.08>.
- Kwiatkowski, D., Phillips, P.C.B., Schmidt, P. (1991). Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root: How sure are we that economic time series have a unit root? *Cowles Foundation Discussion Papers*, 979, 1–28.

- Kwiatkowski, D., Phillips, P.C.B., Schmidt, P., Shin Y. (1992). Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root: How sure are we that economic time series have a unit root? *Journal of Econometrics*, 54(1–3), 159–178.
- Latura, A.S., Weeks, A.C. (2021). Corporate board quotas and gender equality policies in the workplace. *American Journal of Political Science*, 67(3), 606–622. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajps.12709>.
- Lindsey, L.L. (2015). *Gender Roles: A Sociological Perspective*. London–New York: Routledge.
- Matland, R.E. (1998). Women's representation in national legislatures: Developed and developing countries. *Legislative Studies Quarterly*, 23(1), 109–125.
- Mnif, Y., Cherif, I. (2021). Female board directorship and earnings management. *Pacific Accounting Review*, 33(1), 114–141. DOI: <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2020-0049>.
- Nor, I.K.I., Ifa, R.M., Intan, M.A.R., Shamsul, N.A. (2019). Gender boardroom quotas: A survey of Malaysian corporate directors. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 968–983.
- Pew Research Center. (2024; 2024, 18 września). *Age, generational cohorts and party identification*. Pozyskano z: <https://www.pewresearch.org/politics/2024/04/09/age-generational-cohorts-and-party-identification/>.
- Reynolds, A. (1999). Women in the legislatures and executives of the world: Knocking at the highest glass ceiling. *World Politics*, 51(4), 547–572.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404–413.
- Ross, G.J. (2015). Parametric and nonparametric sequential change detection in R: The cpm package. *Journal of Statistical Software*, 66(3), 1–20. DOI: <https://doi.org/10.18637/jss.v066.i03>.
- Rule, W. (1987). Electoral systems, contextual factors and women's opportunity for election to parliament in twenty-three democracies. *The Western Political Quarterly*, 40(3), 477–498.
- Sinn, M., Ghodsi, A., Keller, K. (2012). *Detecting Change-Points in Time Series by Maximum Mean Discrepancy of Ordinal Pattern Distributions*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1210.4903>.
- Skjeie, H. (1991). The rhetoric of difference: On women's inclusion into political ethics. *Politics and Society*, 19(2), 233–263.
- Totleben, B., Domagała, W. (2024). Efekt szklanego sufitu w RN i zarządach polskich spółek akcyjnych. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 72(2), 79–94. DOI: <https://doi.org/10.33119/KNoP.2024.72.2.6>.
- Tremblay, M. (2007). Democracy, representation, and women: A comparative analysis. *Democratization*, 14(4), 533–553. DOI: <https://doi.org/10.1080/13510340701398261>.
- Truong, C., Oudre, L., Vayatis, N. (2020). Selective review of offline change point detection methods. *Signal Processing*, 167, 107299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sigpro.2019.107299>.
- TVN24. (2024; 2025, 24 listopada). *Ile kobiet w nowym Sejmie? Która partia wprowadziła ich najwięcej*. Pozyskano z: <https://tvn24.pl/wybory-parlamentarne-2023/wybory-parlamentarne-2023-ile-kobiet-w-nowym-sejmie-ktora-partia-wprowadzi-ich-najwiecej-st7396768>.
- Van den Oever, K., Beerens, B. (2021). Does task-related conflict mediate the board gender diversity–organizational performance relationship? *European Management Journal*, 39(4), 445–455.
- Van Yperen, N.W., Buunk, B.P. (1991). Equity theory, and exchange and communal orientation from a cross-national perspective. *The Journal of Social Psychology*, 131(1), 5–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1991.9713820>.
- Waylen, G. (1994). Women and democratization: Conceptualizing gender relations in transition politics. *World Politics*, 46(3), 327–354.
- Zestawienie liczby głosów ważnie oddanych na poszczególnych kandydatów* (Monitor Polski 1980, nr 9, poz. 37).

Marek Pawlak, prof. dr hab., Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Dziennikarstwa i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem. Jest profesorem nauk ekonomicznych, doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie dyscyplin o zarządzaniu. Od roku 2004 jest kierownikiem Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem KUL. Jego

dorobek naukowy obejmuje osiem monografii autorskich i cztery artykuły w czasopismach mających impact factor. Wyniki badań prezentował na konferencjach m.in. w Stanach Zjednoczonych, Indiach, Chinach, Hiszpanii i we Włoszech. Jego zainteresowania naukowe dotyczą w ostatnich latach głównie etyki biznesu, zarządzania finansami w międzynarodowych korporacjach, kompozycji RN.

Marek Pawlak, PhD, professor, John Paul II Catholic University of Lublin, Faculty of Social Sciences, Institute of Journalism and Management, Department of Enterprise Management. He is a professor of economics, with an habilitation in the field of management. Since 2004 he has been the Head of the Department of Business Management at the John Paul II Catholic University of Lublin. His academic achievements include eight monographs, four articles in journals with an impact factor. He has presented his research at conferences in the United States, India, China, Spain and Italy, among others. His research interests in recent years have focused mainly on business ethics, financial management in international corporations, and the composition of supervisory boards.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5620-370X>

Adres/Address:

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Dziennikarstwa i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Al. Raławickie 14
20-950 Lublin, Poland
e-mail: marek.pawlak@kul.pl

Łukasz Menderak

AGH w Krakowie, Kraków, Polska / AGH University, Krakow, Poland

Niewidzialny czynnik współpracy B2B. Wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami

Invisible Factor of Cooperation B2B: Impact of Culturally Determined Perceptions of Women's Roles on Relations Between Polish Managers and Foreign Partners

Streszczenie: Celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Proces badawczy przeprowadzono tak, aby umożliwić udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania badawcze: jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami? oraz czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur? Badanie polegające na wtórnej analizie danych zastanych, przeprowadzone metodą jakościową potwierdziło wpływ różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety na proces komunikacji z zagranicznymi partnerami. Jego wyniki oraz utworzone na ich podstawie wnioski mają wartość użyteczną dla przedsiębiorstw dążących do adaptacji swojej strategii komunikacyjnej w obszarze międzynarodowych sieci powiązań biznesowych do istniejących różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety.

Abstract: The aim of the study was to verify whether culturally determined differences in the perception of women's roles influence the process of cooperation between managers of Polish enterprises and their foreign partners. The research process was conducted to answer two fundamental research questions: "What limitations and benefits associated with differences in the perception of women's roles occurred in communication between employees of Polish enterprises and their foreign partners?" and "During the course of the cooperation, were there any changes in the perception of the role of women in business by contractors from different cultures?" The study, based on secondary analysis of existing data, conducted using a qualitative method, confirmed the influence of cultural differences in the perception of the role of women on the process of communication with foreign partners. Its results and the conclusions drawn from

them may prove valuable for companies seeking to adapt their communication strategy in international business networks to existing cultural differences in the perception of the role of women.

Słowa kluczowe: badania jakościowe; bariery kulturowe; internacjonalizacja; komunikacja międzykulturowa; stereotypy płciowe; współpraca międzynarodowa; zarządzanie międzykulturowe

Keywords: cultural barriers; cross-cultural communication; gender stereotypes; intercultural management; international cooperation; internationalization; qualitative research

Otrzymano: 17 września 2025

Received: 17 September 2025

Zaakceptowano: 22 października 2025

Accepted: 22 October 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Menderak, Ł. (2025). Niewidzialny czynnik współpracy B2B. Wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 53–67. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.3>

Wstęp

W ostatnich latach nastąpił znaczący rozwój relacji polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami. Indeks penetracji rynków eksportowych dla Rzeczypospolitej Polskiej wzrósł z wartości 5% osiąganey w latach 90. do ponad 20%. W 2020 r. Polska zajmowała pozycję lidera eksportowego w 41 branżach wśród państw Unii Europejskiej. (KUKE Grupa PFR, 2022; 2025, 17 sierpnia). W latach 1992–2022 wartość polskiego eksportu wzrosła dwudziestosześcioletnio, aż osiągnęła na koniec badanego okresu wartość 350 mld dolarów. Wartość początkowa we wskazanym okresie wynosiła zaledwie 13,2 mld dolarów. Wraz z początkiem transformacji ustrojowej wartość polskiego eksportu stanowiła 24,3% PKB, w 2020 r. zaś już 55,8% (Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, 2023; 2025, 18 sierpnia). W 1990 r. Polska odpowiadała za 0,39% światowego eksportu, a do 2010 r. jej udział wzrósł do 1,029% (Gorynia, 2012). W 2023 r. wskaźnik ten osiągnął wartość 1,52%, co wskazuje na istotny wzrost znaczenia kraju w handlu międzynarodowym (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2024). Równoległe do wzrostu udziału polskiego eksportu obserwowany jest wzrost udziału kobiet pełniących funkcje menedżerskie.

Średni udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w krajach Unii Europejskiej wynosi 35%. Polska zajmuje drugą pozycję w rankingu z odsetkiem 43%. Wartość wyższą od Polski, a tym samym pozycję lidera rankingu, osiąga Łotwa z wynikiem 46%. Największą reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce odnotowano w sektorze handlu (126 tys.). Kolejne miejsca zajmowane są przez sektor administracji publicznej (51 tys.), sektor przemysłu (47 tys.), sektor edukacji (37 tys.) i sektor opieki zdrowotnej (30 tys.) (Polski Instytut Ekonomiczny, 2023; 2025, 19 sierpnia). W latach 2004–2023 procentowy udział kobiet obejmujących stanowiska kierownicze wyższego szczebla w Polsce wzrósł prawie trzykrotnie: z 9,1% w 2004 r. do 27,2% w 2023 r. (Eurostat, 2024; 2025, 18 stycznia). Rosnący udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w strukturze zatrudnienia wpływa również na sposób postrzegania roli lidera zarówno przez podmioty krajowe, jak i międzynarodowe, współpracujące z polskimi przedsiębiorstwami.

Postrzeganie cech skutecznej kadry kierowniczej zależy w znacznym stopniu od kultury. W związku z tym nawiązanie i utrzymanie współpracy między przedsiębiorstwami,

których pracownicy wywodzą się z różnych kultur, jest zadaniem złożonym i wymaga dobrej znajomości obyczajów kontrahenta. Różnice w kulturze wpływają również na odmienny sposób postrzegania świata przez strony współpracy (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Gesteland, 2012). Wzrost udziału kobiet w rynku skutkuje zachodzeniem zmian w percepcji płci, które to zmiany oddziałują zarówno na efektywność, jak i na jakość współpracy. Kultura kontrahenta oraz zakorzenione w niej stereotypy i przekonania mają znaczący wpływ na odmienne postrzeganie roli płci (Marczewska, 2018; Czerniejewska, 2006).

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Podjęta problematyka stanowi próbę zrozumienia, w jaki sposób różnicowanie kulturowe w postrzeganiu roli kobiety kształtuje praktykę współpracy i komunikacji w środowisku międzynarodowym.

Przegląd literatury

W celu pogłębienia zrozumienia zagadnienia, jakim jest wpływ kulturowo determinowanego różnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami, dokonano przeglądu literatury tematu. Odnaleziono i przeanalizowano 20 artykułów naukowych, których problematyka była zbliżona do poszukiwanych treści. Wyniki przeglądu ze szczególnym uwzględnieniem istoty badań oraz metodyki ich przeprowadzenia zaprezentowano w tabeli 1.

Zidentyfikowane w toku analizy publikacje ukazują złożoność relacji między płcią, kulturą i przywództwem w kontekście organizacyjnym. Badania przeprowadzone w Arabii Saudyjskiej wskazują, że kobiety liderki cechują się niższą orientacją na przyszłość i asertywnością, przy jednoczesnym otrzymywaniu ograniczonego wsparcia instytucjonalnego (Akram, Murugiah, Shahzad, 2017). Rozwijają one swoje umiejętności, zdobywają nowe kompetencje i budują doświadczenie głównie dzięki organizacjom pozarządowym oraz organizacjom kobiecym (Hutchings, Metcalfe, Cooper, 2010).

Stereotypy płciowe w połączeniu z niektórymi działaniami męskich przełożonych skutkują powstaniem dodatkowych barier dla kobiet (Alhejji, Hamlin, Aldosemani, 2025). Oczekiwania wobec zachowań przywódczych kobiet i mężczyzn różnią się w zależności od kultury, która ma również wpływ na odporność zawodową kobiet (Snaebjornsson i inni, 2015; Jogulu, Franken, 2023). Sukces jest uzależniony od połączenia aspektów zmiany i przywództwa przy jednoczesnym wsparciu wynikającym z mentoringu, relacji społecznych i nieformalnych sieci kontaktów (Baroudi, Hojeij, 2025). Tradycyjne normy płciowe ograniczają zaś rozwój przywództwa między innymi wśród kobiet w Chinach (Li, Wang, Wang, 2025).

Utrwalanie nierówności płciowych przybiera różne formy (Esnard, Grangeiro, 2025). W hiszpańskich przedsiębiorstwach eksportowych kobiety częściej obejmują stanowiska menedżerskie związane z relacjami międzyorganizacyjnymi niż te powiązane z finansami (Araújo-Pinzón i inni, 2017). Analiza preferencji holenderskich pracowników wskazuje na malejące znaczenie męskich i rosnące znaczenie kobiecych cech przywódczych przy jednoczesnym utrzymaniu przewagi cech męskich (Feenstra i inni, 2023). Różnice pod względem występowania nierówności płciowych pomiędzy krajami bogatymi a biednymi mogą się pogłębiać (Eden, Gupta, 2017). Pomimo wzrostu reprezentacji kobiet na wszystkich szczeblach zarządzania luka płciowa wciąż występuje. Wynika to m.in. z barier na wczesnych

etapach kariery oraz niedostatecznego wdrażania polityk wspierających przez menedżerów (McKinsey & Company, 2024; 2025, 23 sierpnia). Utrzymujące się stereotypy płciowe nadal ograniczają rozwój zawodowy kobiet na stanowiskach menedżerskich, jednak wzrost świadomości społecznej i działania edukacyjne mogą przyczynić się do ich stopniowego przełamania (Tomaszewska, 2023).

Włączanie wartości równości, różnorodności i inkluzywności w praktyki zarządzania może pozwolić korporacjom międzynarodowym aktywnie wspierać zmiany społeczne (Fitzsimmons i inni, 2023). W efekcie krajowych uwarunkowań instytucjonalnych różnorodność narodowa i płciowa w zarządach firm w Niemczech szybko rośnie (Küpper, Dauth, 2021). W ciągu ostatnich pięciu dekad widoczne były również zmiany w postrzeganiu skutecznego przywództwa sprzyjające kobietom rozwijającym kariery menedżerskie (Cundiff, 2022). Zróżnicowanie kulturowe znajduje również odzwierciedlenie w sposobach komunikacji w środowisku biznesowym (Bartosik-Purgat, Rakowska, 2025).

Tabela 1. Analiza literatury z lat 2010–2025 dotyczącej wpływu uwarunkowań kulturowych na percepcję roli kobiet w relacjach menedżerskich

Autor/Rok	Tytuł	Istota badania (cel)	Metoda
Akram, Murugiah, Shahzad (2017)	Cultural aspects and leadership effectiveness of women leaders: A theoretical prospective of Saudi Arabia	wpływ aspektów kulturowych, takich jak egalitaryzm płciowy, asertywność i orientacja, na przyszłość i skuteczność przywództwa liderek	przegląd literatury
Alhejji, Hamlin, Aldosemani (2025)	Exploring female managers' perceptions of the behavioral effectiveness of male managers: Evidence from Kuwait	analiza percepcji zachowań męskich kolegów i napotykanych barier płciowych przez kuwejtskie menedżerki	badania jakościowe
Araújo-Pinzón i inni (2017)	Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management?	obecność segregacji płci w hiszpańskich firmach eksportowych	badanie ilościowe
Baroudi, Hojeij (2025)	Female leadership in the Arab world: An ethnographic study of educational leaders	praktyki przywódcze arabskich liderek edukacyjnych oraz wpływ środowiska i kultury	badanie jakościowe
Bartosik-Purgat, Rakowska (2025)	Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans	różnice i podobieństwa w komunikacji między uczestnikami B2B w środowiskach międzykulturowych	badanie jakościowe
Bullough i inni (2022)	Women's entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment	interakcja między rolami płciowymi a kulturą w kontekście przedsiębiorczości kobiet	przegląd literatury

Cundiff (2022)	Gender and organizational culture: Perceptions of leadership style and effectiveness	badanie percepcji skuteczności liderów w zależności od płci i kultury organizacyjnej	badanie ilościowe
Dimitrova-Grajzl, Gornick, Obasanjo (2022)	Leader gender, country culture, and the management of COVID-19	wpływ płci liderów i kontekstu kulturowego na zarządzanie w kryzysie zdrowotnym	badanie ilościowe
Eden, Gupta (2017)	Culture and context matter: Gender in international business and management	analiza różnic w równości płci przy użyciu wskaźników nierówności płci	badania ilościowe
Esnard, Grangeiro (2025)	Cultural barriers to women's progression in academic careers: A France-Brazil comparison through the lens of the Queen Bee Phenomena	stopień, w jakim kontekst kulturowy stanowi barierę dla rozwoju kariery naukowej kobiet	badanie ilościowe
Feenstra i inni (2023)	Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership	analiza zmian w stereotypie menedżerów względem płci na przestrzeni lat	badania ilościowe
Fitzsimmons i inni (2023)	Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda	równość, różnorodność i inkluzja w badaniach międzynarodowego biznesu	przegląd literatury
Hutchings, Metcalfe, Cooper (2010)	Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities	bariery i czynniki sprzyjające karierom menedżerek na Bliskim Wschodzie	badanie ilościowe
Jogulu, Franken (2023)	The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective	wpływ kontekstów kulturowych na przejawianie zachowań odpornościowych przez kobiety na wysokich stanowiskach	badania jakościowe
Küpper, Dauth (2021)	Top management gender diversity and internationalisation in different institutional contexts: Evidence from Germany and Poland	wpływ środowisk instytucjonalnych na różnorodność płciową i międzynarodową w radach nadzorczych	badania ilościowe

Li, Wang, Wang (2025)	The impact of gender norms on women's leadership advancement: An empirical study in China	wpływ norm płciowych na obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych	badanie ilościowe
McKinsey & Company (2024)	Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report	uprzedzenia i bariery, z którymi spotykają się kobiety pochodzenia azjatyckiego, czarnoskóre, latynoski, osoby LGBTQ+ i osoby z niepełnosprawnością	badanie ilościowe
Snaebjornsson i inni (2015)	Cross-cultural leadership: Expectations on gendered leaders' behavior	uwarunkowane płcią oczekiwania wobec zachowań lidera w ramach teorii przywództwa międzykulturowego	przegląd literatury i model koncepcyjny
Tomaszewska (2023)	Wpływ stereotypów na postrzeganie kobiet w roli menedżera	ocena stereotypów płciowych oraz ich wpływu na samoocenę i rozwój kariery zawodowej kobiet na stanowiskach kierowniczych	badanie jakościowe
Tremmel, Wahl (2023)	Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders	analiza ukrytych stereotypów płci w ocenach skuteczności liderów	badanie ilościowe

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wyników badań pozwala zauważyć, że mimo rosnącej świadomości znaczenia równości i różnorodności w zarządzaniu uwarunkowania kulturowe nadal wpływają na możliwości rozwoju zawodowego kobiet. Wskazuje to na potrzebę dalszej analizy wpływu różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety na proces komunikacji i współpracy w środowisku międzynarodowym, co stanowi przedmiot niniejszego badania. Przeprowadzona analiza ujawniła, że pomimo licznych publikacji o tematyce pokrewnej nie odnaleziono badań w pełni odpowiadających przedmiotowi niniejszego opracowania. W związku z tym należy uznać, że zidentyfikowano lukę badawczą w omawianym obszarze.

Metodyka przeprowadzonych badań

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami.

Główny problem badawczy sformułowano w postaci następującego pytania: Jak kulturowo determinowane różnicowanie w postrzeganiu roli kobiety wpływa na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami?

W celu odnalezienia odpowiedzi na powyższe zagadnienie sformułowano dwa niezależne pytania badawcze. Pierwsze z nich (PB1) odnosiło się w sposób bezpośredni do mocnych i słabych stron zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety i przyjęło postać: Jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami? Drugie pytanie badawcze (PB2) dotyczyło występowania zmian w przekonaniach związanych z tą rolą i przyjęło formę: Czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur?

Odpowiedzi na przyjęte pytania badawcze poszukiwano z wykorzystaniem wtórnej analizy danych zastanych przeprowadzonej metodą jakościową (Borowska-Beszta, Bartnikowska, Ćwirynkało, 2017; Glinka, Czakon, 2021; Kawa, 2013). W kontekście przeprowadzonych badań danymi zastanymi były zapisy dźwiękowe z wywiadów przeprowadzonych przez dr. inż. Roberta Menderaka w latach 2021–2022. Koncentrowały się one na tematyce zarządzania międzykulturowego w sieciach powiązań biznesowych z udziałem polskich przedsiębiorstw. Nagrania te zostały ponownie przesłuchane, poddane transkrypcji i wieloetapowej analizie pod kątem nowego problemu badawczego. Wątek wpływu kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami nie został zgłębiany w badaniu pierwotnym. Aby odpowiedzieć na pytania badawcze wyartykułowane w badaniu pierwotnym, konieczne było dogłębne zrozumienie procesów determinujących zachodzenie poszczególnych zdarzeń i zjawisk. W związku z powyższym jako metodę badawczą wybrano wywiad swobodny osadzony w tradycji jakościowej. Rolę narzędzia badawczego odgrywał arkusz wywiadu zawierający standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, mający formę kwestionariusza (Sobocka-Szczapa, 2019: 23–25).

Zakres podmiotowy badań obejmował polską kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz pracowników na stanowiskach operacyjnych zatrudnionych w badanych polskich przedsiębiorstwach. Firmy, z których pochodzili respondenci, funkcjonowały w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2021–2022, a zakres przestrzenny – teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem podmiotów współpracujących z obszaru Arabii Saudyjskiej, Australii, Austrii, Belgii, Chin, Czech, Danii, Egiptu, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Indii, Iraku, Iranu, Irlandii, Japonii, Korei Południowej, Litwy, Niemiec, Norwegii, Nowej Zelandii, Portugalii, Rosji, Słowacji, Szwecji, Szwajcarii, Stanów Zjednoczonych Ameryki, Turcji, Ukrainy, Węgier, Wielkiej Brytanii, Włoch i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Aby zapewnić wysoki stopień zróżnicowania pracowników, wśród których przeprowadzono badanie, do wywiadu wybrano podmioty gospodarcze z różnych branż i działające na obszarach różnych województw. Jednym z kryteriów w procesie doboru był fakt odniesienia przez organizację korzyści na skutek przeprowadzonego procesu internacjonalizacji. Wniośków będących wynikiem przeprowadzonego badania nie można uogólnić na całą populację ze względu na niedostateczną reprezentatywność lub jej brak w kontekście próby badawczej.

Przedsiębiorstwa, których pracownicy brali udział w badaniu, zostały zakodowane oznaczeniami od P1 do P5, uczestnicy zaś – numerami od 01 do 13. Alokację badanych przedsiębiorstw wraz z ich kodowaniem przedstawiono w tabeli 2. Spośród 13 uczestników badania 10 osób było płci żeńskiej, które w kodowaniu oznaczono literą K, a 3 płci męskiej, co oznaczono literą M. Analogiczny sposób kodowania zastosowano w odniesieniu do stanowiska pełnionego przez respondenta – literą Z oznaczono osoby pełniące funkcje

na stanowiskach zarządczych, a literą O – na stanowiskach operacyjnych (Menderak, Menderak, 2024). Zgodnie z przedstawionymi zasadami kodowania pierwszego ankietowanego pracownika z pierwszego przedsiębiorstwa obejmującego stanowisko zarządcze i będącego kobietą zakodowano jako 01/P1/Z/K.

Tabela 2. Alokacja badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Branża	Województwo
P1	meble	łódzkie
P2	usługi z zakresu infrastruktury teleinformatycznej	podkarpackie
P3	części samochodowe	wielkopolskie
P4	usługi informatyczne związane z oprogramowaniem	mazowieckie
P5	chemia budowlana	śląskie

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

W ramach prowadzonych badań analizie poddano wpływ kulturowo determinowanego różnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami. Szczególną uwagę skupiono na zmianach zachodzących w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym oraz na ograniczeniach i korzyściach wynikających ze różnicowania. Wyniki przeprowadzonych badań i wnioski sformułowane na ich podstawie mogą okazać się szczególnie użyteczne dla przedsiębiorstw dążących do adaptacji strategii komunikacyjnej w obszarze międzynarodowych sieci powiązań biznesowych do istniejących różnic kulturowych w postrzeganiu roli kobiety.

Ograniczenie wynikające ze różnicowania w postrzeganiu roli kobiety stanowiła m.in. niechęć przedstawicieli krajów arabskich do prowadzenia rozmów z kobietami. Nawet w sytuacjach, gdy kobieta miała większe kompetencje i doświadczenie niż jej współpracownik płci męskiej, przedstawiciele tych krajów preferowali rozmowy z mężczyznami:

[ZEA] Wystawiając się na targach, musieliśmy uwzględnić, że obsługa stoiska będzie głównie męska. Akurat tak jest u nas w firmie, że ten udział kobiet w działach sprzedażowych jest dosyć duży. Na czele z szefową eksportu czy osobą odpowiedzialną za całość obsługi klienta, też kobietą. To są osoby dobrze znające produkty, dobrze mówiące po angielsku. One musiały pojechać. Nie mogliśmy wystawić wyłącznie męskiej reprezentacji. Natomiast widzieliśmy, że Emiralczyzy nie podchodzili do nich (02/P1/Z/M).

Opisane wcześniej zjawiska obserwowano również podczas targów organizowanych na terenie państw europejskich, co wskazuje na ich globalny charakter i zostało przytoczone przez jedną z respondentek:

Na targach w Niemczech zdarzyło nam się, że tam na stoisko przychodzili klienci z Egiptu, Iraku, Iranu, i kilka razy zdarzyło się, że klient, wchodząc na stoisko, prosił, żeby rozmawiał z nim mężczyzna, jakiś inny dyrektor. Początkowo szef nie rozumiał, w czym problem, i mówił, że u nas jedynym dyrektorem handlowym jest kobieta i że niestety klient musi rozmawiać z kobietą albo wcale (08/P3/Z/K).

Warto również zauważyć, że podejście tej respondentki do oczekiwania przez przedstawicieli niektórych kultur możliwości prowadzenia rozmów z mężczyzną jest dość neutralne:

Ja raczej uważam, że z klientem powinna rozmawiać osoba, z którą klient chce rozmawiać, czyli w tym wypadku mężczyzna, czyli szef, nie dyrektor, ale właściciel, więc nie byłoby żadnego dyshonoru (08/P3/Z/K).

W odróżnieniu od wcześniej omówionych zdarzeń, do których dochodzi na targach, bezpośrednie spotkania w siedzibach przedsiębiorstw w krajach arabskich uwypuklają wiele różnorodnych trudności w akceptacji kobiet pełniących obowiązki na stanowiskach zarządczych. Wystąpiły one nawet pomimo wysiłków ze strony respondentki mających na celu dostosowanie się do lokalnych norm kulturowych:

Specyficznej sytuacji doświadczyłam w czasie wyjazdu do Iranu, zaraz po targach w Dubaju. I tu już było zupełnie inaczej. Nasz potencjalny dystrybutor zaprosił nas do swojej firmy, jakieś 500 km od Teheranu, żebyśmy przedstawili naszą ofertę jego klientom końcowym. I tam, na irańskiej prowincji, było zaskoczeniem, że kobieta może być menedżerem. Oczywiście byłam przygotowana, nie podawałam nikomu ręki, ubrałam się na ciemno, zakryłam włosy, poza tym nie jestem przecież młodą kobietą. Za dużo się nie odzywałam, ale potem, jak już był wspólny obiad, to jednak kontrahent zasugerował, że lepiej, żebym nie jechała na ten obiad, że mój kolega na niższym stanowisku będzie osobą wystarczająco reprezentacyjną. Ale Iran to nie kraj arabski, tylko muzułmański. Tam dominują Persowie. A w Arabii Saudyjskiej Saudowie (08/P3/Z/K).

W trakcie prowadzonych rozmów okazało się, że aby efektywnie prowadzić współpracę z zagranicznymi partnerami, szczególnie na rynkach arabskich, konieczne jest nie tylko dostosowanie swojego zachowania i swojej aparycji do ich kultury i zwyczajów, ale również przygotowanie odpowiednich materiałów marketingowych, które będą wpisywać się w normy i przekonania danej narodowości:

Mieliśmy naklejki na ścianach z podobiznami osób korzystających z naszych produktów, w bardzo dużym formacie [...]. Co nas zaskoczyło? Wygląd jednej z kobiet został uznany za zbyt wyzywający, i to nie dlatego, że ona była jakaś roznegliżowana, tylko po prostu jej wyraz twarzy i sam wzrok były zbyt przykuwające uwagę. Dla nas jako Europejczyków to było zupełnie normalne, że to jest twarz kobiety, natomiast uznano za możliwe ryzyko, że Arabowie by się zatrzymywali i by się patrzyli na tę twarz kobiety jako atrakcyjną, a nie na nasze produkty (02/P1/Z/M).

Wypowiedź kolejnego respondenta wskazuje na występowanie ograniczeń w kontaktach z przedstawicielami nie tylko kultury arabskiej, ale również poszczególnych ugrupowań wyznaniowych:

[o ortodoksyjnych żydach we Francji] W pierwszych latach współpracy klienci nie życzyli sobie, aby kobiety wysyłały bezpośrednio do nich maila, co byłoby dla nich religijnie niestosowne. W kontaktach bezpośrednich na początku rozmowy szły wyłącznie przez takiego agenta. Pan mówił „Proszę, powiedz pani”, a pani odpowiadała „Proszę, przekaz panu”. Nic bezpośrednio, mimo że rozmawiali ze sobą i razem ustalali sposób współdziałania (13/P5/O/K).

Podczas prowadzenia współpracy z przedsiębiorstwem działającym i zarejestrowanym na danym rynku nie można mieć pewności odnośnie do kultury, norm i obyczajów panujących wśród jego pracowników. Przykładem tego jest zarówno wcześniej przytoczona wypowiedź, jak i poniższa:

Francja to bardzo duży dystrybutor. Ale tutaj mamy bardzo ciekawą sytuację, bo tu jest różnica kulturowa nawet nie między Polską a Francją, tylko raczej między Polską a Izraelem, gdyż działalność tą prowadzą ortodoksyjni żydzi mieszkający od bardzo dawna we Francji [...]. W kontaktach czasem się odczuwa, że dla rozmówcy jest się tylko kobietą. Często kobieta jest traktowana bardziej jak tłumacz (13/P5/O/K).

Zróznicowanie w postrzeganiu roli kobiety może mieć również pozytywny wpływ na współpracę w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych, na co zwróciła uwagę jedna z respondentek:

Zresztą nie wiem, czy to nie jest też trochę tak, że im może podobać się to, że kobieta, która na drodze kariery pokonała w Europie wielu mężczyzn, odnosi się do niego, arabskiego kontrahenta, z taką szczególną, należną mu uniżonością (08/P3/Z/K).

Inna wypowiedź tej samej respondentki również wskazuje na potencjalny pozytywny wpływ występowania omawianych różnic kulturowych i dostosowywania się do nich:

Zresztą ta pracownica jest dość szczególna. Ona pisze i zwraca się do tych mężczyzn z drugiej strony w specyficzny, jakby oczekiwany przez nich sposób, z taką uniżonością kobiety i szacunkiem dla mężczyzny. Ona zwraca się do nich „Drogi Ahmedzie”, formułuje maile w sposób bardziej osobisty. Jest tam dużo wstawek o domu, rodzinie, religii rozmówcy. Oni bardzo lubią, jak ktoś się nimi tak zajmuje. I widać efekty (08/P3/Z/K).

Wraz z trwaniem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zatrudniającymi pracowników z różnych kultur różnice w postrzeganiu roli kobiety mogą się zacierać. Jak zauważyła jedna z respondentek, pomimo początkowych niechęci mężczyzn z krajów arabskich do prowadzenia rozmów z kobietą po wielu latach współpracy bariery te częściowo zanikły:

Po rozpoczęciu kontaktów z Bliskim Wschodem (Turcja, Dubaj) doznaliśmy ogromnego zderzenia kulturowego. Tu się sporo zmieniło w ciągu ostatnich kilku lat w porównaniu z początkami naszej działalności na tych rynkach. Na początku pomimo posiadania przeze mnie wszystkich kompetencji i umiejętności do prowadzenia rozmów z kontrahentami często zdarzało się, że mężczyzna po drugiej stronie prowadził rozmowy z moją żoną, jakby w ogóle nie patrząc na mnie jako na kobietę, i mnie w ogóle w kierowaniu rozmowy omijał. Jednak obecnie akceptacja kobiet na stanowiskach sprzedażowych proaktywnych jest znacznie większa i rozmowy są już bezpośrednio prowadzone (03/P1/Z/K).

Targi branżowe są kolejnym obszarem, w którym zachodzą stopniowe zmiany w postrzeganiu kobiet. Arabowie przekonani o wysokim poziomie kwalifikacji i umiejętności pracowników sukcesywnie zmieniają swoje podejście. Coraz większy odsetek podejmuje decyzje o wyborze rozmówcy, biorąc pod uwagę jego kompetencje, a nie płeć:

Gdy już wystawiliśmy się na targach w Dubaju, to zaczęłam tam jeździć z kolegą. Z kierownikiem działu eksportu. Ale szybko się okazało, że oni jednak z czasem wolą ze mną rozmawiać, mimo że z kobietą, ale wyżej umocowaną. Że ostatecznie dla klienta wcale nie jest ważne, jakiej płci jest rozmówca, że ważne jest to, żeby rozmawiał z osobą kompetentną, która może pomóc rozwiązać problemy, z którą można kontynuować współpracę. Później jeszcze dwukrotnie byłam na tych targach z innymi mężczyznami z działu, też niższego szczebla. Ale od jakiegoś czasu jeżdżę na te targi z kobietą, z pracownicą działu, która opiekuje się tymi rynkami, która później opiekuje się zamówieniami klientów. I od tego czasu mamy lepsze efekty sprzedaży: Na targach jest kompetentny dyrektor, który od razu rozwiąże wszystkie problemy, podpisze umowy i przekaże nas osobiście pod opiekę sprzedawcy, który jest na miejscu, z którym będziemy się kontaktować przez kolejne lata. A że obie te osoby to kobiety, to już można odpuścić (08/P3/Z/K).

Opisane wcześniej zmiany obserwować można tylko na części z analizowanych rynków. Poszczególne kraje próbują dostosować się do kultury i norm kontrahentów, natomiast realizują to w różnym zakresie i na różnych zasadach. Przykładem występujących różnic jest zestawienie zmian, które zaszły podczas współpracy z przedsiębiorstwami z krajów arabskich i z Izraela. Zostało to opisane przez jedną z respondentek:

Na pewno trudniej jest kobietom niż mężczyznom, i w krajach arabskich, i w Izraelu. W Izraelu nie widać zmian w kierunku przejmowania wzorów europejskich, co już bardziej jest odczuwalne w krajach arabskich. Przesunęli na przykład tydzień pracy i pracują już w piątek do południa. Podyktowane jest to potrzebą kontaktów (05/P1/O/K).

Rozmówcy zwrócili również uwagę na przyczyny zmian zachodzących w kulturze kontrahentów. Jako czynniki mające największy wpływ na współpracę wskazali globalizację i pandemię COVID-19. Przekształcenia nie dotyczą bezpośrednio postrzegania roli kobiety, za to wskazują na istnienie prawdopodobieństwa dalszych adaptacji, które mogą objąć również rozważane w tych badaniach aspekty kultury, norm, przekonań i systemu wartości kontrahentów:

W czasie pandemii zauważyłam wśród kontrahentów taką potrzebę takiego zbliżenia kontaktów fizycznych, jeśli już tylko można było spotkać się osobiście. Ten dystans, ta fizyczność się pomniejszała. To przed pandemią czasem nigdy się nie zdarzało, jak w przypadku krajów azjatyckich, gdzie ten dystans zawsze był zachowywany, czy w krajach skandynawskich, gdzie z automatu każda próba skrócenia dystansu powodowała, że partner o te 10–20 centymetrów odsuwał się do tyłu. Kraje arabskie, myślę, że też w zakresie kontaktu fizycznego, są jednak bliżej naszej strony relacyjnej: zdarzają się poklepania czy szybkiego przytulenia (03/P1/Z/K).

Wtórna analiza danych zastanych w formie surowego materiału badawczego potwierdziła występowanie wpływu kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania pomiędzy menedżerami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami.

Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej na skalę globalną jest zadaniem szczególnie trudnym. Przytoczone wypowiedzi rozmówców potwierdzają wpływ kulturowo determinowanych zróżnicowań w postrzeganiu roli kobiety na proces współdziałania w analizowanych przedsiębiorstwach. Zjawiska tego nie można jednoznacznie określić jako pozytywnego lub negatywnego, ponieważ jego wpływ na proces współdziałania i komunikacji zależy jest od sytuacji, w której znajdują się obie strony współpracy.

W przeważającej części zdarzeń opisanych przez respondentów kulturowo determinowane zróżnicowanie w postrzeganiu roli kobiety miało negatywny wpływ na jakość komunikacji i współpracy. Było to szczególnie widoczne w opisywanej przez rozmówców niechęci przedstawicieli krajów arabskich oraz niektórych grup wyznaniowych (takich jak ortodoksyjni Żydzi) do prowadzenia rozmów z pracownikami polskich przedsiębiorstw. Respondenci zwrócili również uwagę na bezsilność wobec tych przekonań. Pomimo że polska kadra kierownicza i polscy pracownicy operacyjni podejmowali próby dostosowania się do zasad, norm i przekonań panujących u kontrahenta, w niektórych z analizowanych sytuacji nie udało się przekonać drugiej strony współpracy do pełnego zaakceptowania kontaktów z pracownikami przedsiębiorstwa. Z kolei podczas targów branżowych kluczowe okazuje się dostosowanie materiałów i strategii marketingowej do danych grup narodowościowych (oraz potencjalnie wyznaniowych). W przypadku jednego z analizowanych przedsiębiorstw zmiany, które były konieczne do wprowadzenia w materiałach, wykaczały poza standardowe działania dostosowywania strategii marketingowej na rynkach zagranicznych.

Przytoczone wypowiedzi rozmówców wskazują również na pozytywne aspekty kulturowo determinowanego zróżnicowania w postrzeganiu roli kobiety. Przy zastosowaniu odpowiedniego podejścia i tytułowania względem arabskich kontrahentów możliwe jest wywołanie u nich zadowolenia, co ma pozytywny wpływ na całą współpracę.

Zauważalne jest to, że wraz z trwaniem współpracy zachodzą zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur. Respondenci zwrócili uwagę na rosnącą skłonność do nawiązywania kontaktów handlowych i prowadzenia rozmów z kobietami. W procesie wyboru rozmówcy przez przedstawicieli krajów arabskich zmalało znaczenie płci. Wzrosła natomiast waga kompetencji danej osoby oraz zajmowanego stanowiska. Zmiany te nie są widoczne na wszystkich rynkach, z którymi współpracują analizowane polskie przedsiębiorstwa. Respondenci zaobserwowali również inne przemiany kulturowe zachodzące na skutek globalizacji oraz pandemii COVID-19. Ich występowanie wskazuje na możliwość zachodzenia w przyszłości dalszych zmian, związanych z takimi elementami kultury jak postrzeganie roli kobiety.

W wyniku przeprowadzonej analizy rozwiązano problem badawczy, co z podziałem na pytania badawcze przedstawiono w tabeli 3.

Do głównych ograniczeń przeprowadzonego badania należy zaliczyć przebadanie wyłącznie przedsiębiorstw, które przeprowadziły proces internacjonalizacji z powodzeniem, oraz ograniczenie zakresu badań wyłącznie do polskich podmiotów. Próba badawcza zdominowana była przez kobiety. Wykorzystanie danych zastanych jako materiału badawczego skutkowało brakiem możliwości celowego doboru próby badawczej.

Podczas prowadzenia dalszych badań należy dążyć do poszerzenia grupy badawczej. Umożliwi to minimalizację wpływu wyartykułowanych wcześniej ograniczeń na wyniki

badania. Szczególną uwagę należy przywiązać do analizy wpływu kulturowo determinowanego postrzegania roli kobiety z perspektywy zagranicznych kontrahentów polskich przedsiębiorstw, uwzględnienia przedsiębiorstw, które nie przeprowadziły procesu internacjonalizacji z powodzeniem, oraz zwiększenia udziału respondentów płci męskiej.

Tabela 3. Odpowiedzi na pytania badawcze sformułowane na potrzeby badania jakościowego

Nr	Pytanie badawcze	Odpowiedź na pytanie
PB1	Jakie ograniczenia oraz korzyści związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety występowały w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami?	Ograniczenia związane ze zróżnicowaniem w postrzeganiu roli kobiety w komunikacji pomiędzy pracownikami polskich przedsiębiorstw a ich zagranicznymi partnerami były wieloaspektowe. Dotyczyły one m.in. niechęci przedstawicieli krajów arabskich oraz wyznawców niektórych religii do prowadzenia rozmów z kobietą, bezsilności wobec przekonań kontrahentów oraz potrzeby dostosowania materiałów marketingowych w stopniu wykraczającym poza standardowe działania. Pozytywnym aspektem okazało się zadowolenie arabskich kontrahentów, spowodowane odpowiednim podejściem i tytułowaniem, co miało korzystny wpływ na całokształt współpracy
PB2	Czy w miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z różnych kultur?	W miarę trwania współpracy nastąpiły zmiany w postrzeganiu roli kobiety na tle biznesowym przez kontrahentów z innych kultur. Przedstawiciele kultury arabskiej stali się bardziej skłonni do prowadzenia rozmów i kontaktów handlowych z kobietami. W przypadku przedstawicieli tych narodowości przy wyborze rozmówcy znaczenie płci zmalało na rzecz kompetencji pracownika i zajmowanego stanowiska

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

References

- Akram, F., Murugiah, L., Shahzad, A. (2017). Cultural aspects and leadership effectiveness of women leaders: A theoretical prospective of Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 25–35. DOI: <https://doi.org/10.52131/pjhss.2017.0501.0021>.
- Alhejji, H., Hamlin, R.G., Aldosemani, T. (2025). Exploring female managers' perceptions of the behavioral effectiveness of male managers: Evidence from Kuwait. *Gender in Management: An International Journal*, 40(4), 639–657. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2024-0332>.
- Araújo-Pinzón, P., Álvarez-Dardet, C., Ramón-Jerónimo, J.M., Flórez-López, R. (2017). Women and inter-organizational boundary spanning: A way into upper management? *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 70–81.
- Baroudi, S., Hojeij, Z. (2025). Female leadership in the Arab world: An ethnographic study of educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 28(2), 402–421. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2013545>.
- Bartosik-Purgat, M., Rakowska, W. (2025). Cross-cultural business-to-business communication – the experiences of Polish companies with the Chinese and Americans. *International Journal of Emerging Markets*, 20(13), 74–95. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2022-0013>.
- Borowska-Besza, B., Bartnikowska, U., Ćwirynkało, K. (2017). Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych. *Jakościowe Badania Pedagogiczne*, 2(1), 5–24.

- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T.S., Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58(2), 985–996. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>.
- Cundiff, N.L. (2022). Gender and organizational culture: Perceptions of leadership style and effectiveness. *Advancing Women in Leadership Journal*, 41(1), 50–63. DOI: <https://doi.org/10.21423/awlj-v41.a342>.
- Czerniejewska, I. (2006). O stereotypie kulturowym, czyli jak widzimy innych. W: A.W. Brzezińska, A. Hulewska, J. Słomska (red.), *Edukacja regionalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 261–294.
- Dimitrova-Grajzl, V., Gornick, J., Obasanjo, I. (2022). Leader gender, country culture, and the management of COVID-19. *World Medical & Health Policy*, 14(4), 773–797. DOI: <https://doi.org/10.1002/wmh3.547>.
- Eden, L., Gupta, S.F. (2017). Culture and context matter: Gender in international business and management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 194–210. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2017-0020>.
- Esnard, C., Grangeiro, R.D.R. (2025). Cultural barriers to women's progression in academic careers: A France-Brazil comparison through the lens of the Queen Bee Phenomena. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66(2), 210–218. DOI: <https://doi.org/10.1111/sjop.13078>.
- Eurostat. (2024; 2025, 18 stycznia). *Positions held by women in senior management positions*. Pozyskano z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table.
- Feenstra, S., Stoker, J.I., Lammers, J., Garretsen, H. (2023). Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 38(6), 770–783. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0331>.
- Fitzsimmons, S., Özbilgin, M.F., Thomas, D.C., Nkomo, S. (2023). Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1402–1422. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00642-x>.
- Gesteland, R.R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gorynia, M. (2012). Ewolucja pozycji gospodarki polskiej w gospodarce światowej. *Ekonomista*, 4, 403–425.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hutchings, K., Metcalfe, B.D., Cooper, B.K. (2010). Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 61–83. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190903466863>.
- Jogulu, U., Franken, E. (2023). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 280–300. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12829>.
- Kawa, J. (2013). Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wywodu naukowego. *Studia Prawnoustrojowe*, 21, 169–188.
- KUKE Grupa PFR. (2022; 2025, 17 sierpnia). *30 lat polskiego eksportu. Hity eksportowe, kierunki ekspansji, szanse na przyszłość*. Pozyskano z: <https://api.kuke.pl/files/attachments/e0e963d4-267e-11ec-9df6-00abcd082070/raport-30-lat-polskiego-eksportu.pdf>.
- Küpper, A., Dauth, T. (2021). Top management gender diversity and internationalisation in different institutional contexts: Evidence from Germany and Poland. *Journal of East European Management Studies*, 26(4), 706–737. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-4-706>.
- Li, Y., Wang, X., Wang, Y. (2025). The impact of gender norms on women's leadership advancement: An empirical study in China. *Economic and Political Studies*, 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/20954816.2025.2532242>.

- Marczewska, M. (2018). Stereotypy etniczne we współczesnym polskim dyskursie publicznym. *Res Historica*, 46, 283–300. DOI: <https://doi.org/10.17951/rh.2018.46.283-300>.
- McKinsey & Company. (2024; 2025, 23 sierpnia). *Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report*. Pozyskano z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.
- Menderak, R., Menderak, Ł. (2024). Stereotyp w praktyce zarządzania międzykulturowego polskich przedsiębiorstw – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 54, 96–111. DOI: <https://doi.org/10.17512/znpcz.2024.2.07>.
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii. (2024, 12 sierpnia). *Rekordowy udział Polski w światowym eksporcie*. Pozyskano z: <https://www.trade.gov.pl/aktualnosci/rekordowy-udzial-polski-w-swiatowym-eksporcie/>.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2023; 2025, 19 sierpnia). *Polki wiceliderkami UE w zajmowaniu stanowisk kierowniczych*. Pozyskano z: <https://pie.net.pl/polki-wiceliderkami-ue-w-zajmowaniu-stanowisk-kierowniczych/>.
- Snaebjornsson, I.M., Edvardsson, I.R., Zydziunaite, V., Vaiman, V. (2015). Cross-cultural leadership: Expectations on gendered leaders' behavior. *SAGE Open*, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244015579727>.
- Sobocka-Szczapa, H. (2019). Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą. W: R. Seliga (red.), *Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii*. Łódź–Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 17–48.
- Tomaszewska, M. (2023). Wpływ stereotypów na postrzeganie kobiet w roli menedżera. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 68(2), 79–94. DOI: <https://doi.org/10.33119/EEIM.2023.68.5>.
- Tremmel, M., Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców. (2023; 2025, 18 sierpnia). *Najlepszy czas Polski. 1992–2022*. Pozyskano z: <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/07/14.07.2023-Raport-ZPP-1992-2022.-Najlepszy-czas-Polski.pdf>.

Łukasz Menderak, student kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jego zainteresowania obejmują nowoczesne systemy produkcji, kolej próżniową oraz problematykę zarządzania międzykulturowego. Jego badania i publikacje dotyczą stereotypów i komunikacji międzykulturowej w biznesie oraz zastosowania druku 3D w sytuacjach kryzysowych i w budownictwie mieszkaniowym. Pełni funkcję przewodniczącego Koła Naukowego Transpeed AGH, łącząc działalność naukową z praktycznym zaangażowaniem w projekty inżynierskie i organizacyjne w środowisku akademickim.

Łukasz Menderak, a student of Management and Production Engineering at the Faculty of Management, AGH University of Krakow. His interests include modern production systems, Hyperloop technology, and cross-cultural management. His research and publications address stereotypes and cross-cultural communication in business, as well as the applications of 3D printing in crisis situations and residential construction. He serves as president of the AGH Transpeed Science Club, combining academic work with practical involvement in engineering and organizational projects within the university community.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3189-9687>

Adres/Address:

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania
ul. Gramatyka 10
30-067 Kraków, Polska
e-mail: lmenderak@student.agh.edu.pl

Adam Oleksiuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, Polska / SGH Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej jako narzędzie rozwijania kompetencji przyszłości – doświadczenia dydaktyczne ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

International Entrepreneurship Education as a Tool for Developing Future Skills: Teaching Experiences from SGH Warsaw School of Economics

*Przyroda nie jest i nigdy nie była tak przedsiębiorcza
i wydajna jak ludzka produkcja i handel
(Čapek, 2021: 61).*

Streszczenie: W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej wspiera rozwój kompetencji przyszłości, takich jak myślenie strategiczne, kreatywność, współpraca zespołowa oraz kompetencje cyfrowe i finansowe. Na przykładzie kursu przedsiębiorczość międzynarodowa prowadzonego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przedstawiono doświadczenia dydaktyczne, które mogą stanowić kontekst dla projektowania nowoczesnych programów kształcenia. Artykuł ma charakter refleksyjno-praktyczny i wykorzystuje analizę literatury, strukturę kursu oraz obserwacje nauczyciela akademickiego jako narzędzia do zrozumienia efektywności wybranych metod edukacyjnych. Szczególny nacisk położono na integrację teorii z praktyką, zastosowanie aktywnych metod dydaktycznych oraz tworzenie inkluzywnego środowiska studiowania. Praca wpisuje się w szerszy dyskurs na temat przygotowania studentów do funkcjonowania w dynamicznym i zróżnicowanym otoczeniu globalnym.

Abstract: The article tries to answer the question of how international entrepreneurship education can support the development of the competences of the future such as strategic thinking, creativity, team cooperation, and digital and financial competences. Based on the example of the course 'International Entrepreneurship' taught at SGH Warsaw School of Economics, didactic experiences are presented which can serve as a reference point for the design of modern educational programmes. The article is reflective-practical in nature and uses literature analysis, course structure and university teacher observations as

tools to understand the effectiveness of selected educational methods. Emphasis is placed on the integration of theory and practice, the use of active teaching methods and the creation of an inclusive study environment. The work is part of a broader discourse on preparing students to function in a dynamic and diverse global environment.

Słowa kluczowe: dydaktyka szkół wyższych; edukacja przedsiębiorcza; kompetencje przyszłości; myślenie strategiczne; przedsiębiorczość międzynarodowa

Keywords: entrepreneurship education; future skills; higher education didactics; international entrepreneurship; strategic thinking

Otrzymano: 1 lipca 2025

Received: 1 July

Zaakceptowano: 25 sierpnia 2025

Accepted: 25 August 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Oleksiuk, A. (2025). Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej jako narzędzie rozwijania kompetencji przyszłości – doświadczenia dydaktyczne ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 69–87. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.4>

Wstęp

W obliczu dynamicznych zmian na globalnym rynku pracy oraz rosnącego znaczenia kompetencji przyszłości edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej nabiera szczególnego znaczenia. Zmieniające się wymagania otoczenia społeczno-gospodarczego prowokują do stawiania pytań o to, czy współczesne systemy edukacyjne potrafią przygotować studentów do funkcjonowania w złożonym, cyfrowym i międzynarodowym środowisku. Skłania to do refleksji nad rolą edukacji jako narzędzia kształtującego kompetencje strategiczne, analityczne, kreatywne, społeczne i cyfrowe (Dębkowska i inni, 2022; Rachwał, 2018). Ważne staje się zrozumienie, w jakim stopniu edukacja przedsiębiorczości międzynarodowej wspiera rozwój umiejętności niezbędnych na przyszłym rynku pracy (Ratten, Usmanij, 2021).

Jak wskazują Gudanowska i inni (2020: 17): „szeroko rozumiany proces cyfryzacji jest powszechnie uznawany za jedną z fundamentalnych i najdynamiczniej zachodzących zmian w XXI wieku oraz jest głównym motorem innowacji w większości sektorów gospodarki”. W kontekście globalnych wyzwań, takich jak automatyzacja, cyfryzacja czy dążenie do zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorczość zyskuje wymiar międzynarodowy, wymagający działania w środowisku wielokulturowym i wielowymiarowym. W artykule skoncentrowano się zatem na odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące skuteczności nauczania przedsiębiorczości międzynarodowej w przygotowaniu studentów do odgrywania przyszłych ról zawodowych i społecznych. Szczególną uwagę poświęcono roli edukacji w kształtowaniu postaw proinnowacyjnych, przedsiębiorczych oraz w rozwijaniu zdolności adaptacji do nieprzewidywalnych sytuacji.

W Polsce temat ten zyskuje na aktualności w związku z wprowadzeniem nowego przedmiotu biznes i zarządzanie w szkołach średnich, który ma na celu rozwijanie postaw przedsiębiorczych oraz umiejętności planowania i realizacji działań gospodarczych (Bąkowski, Krzykowska, 2024; Rachwał 2022; *Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia*

6 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia, Dz.U. z 2023 r. poz. 314). Warto więc przyrzeć się doświadczeniom płynącym z edukacji akademickiej, w której od lat realizowane są kursy z zakresu przedsiębiorczości, w tym – coraz częściej – przedsiębiorczości międzynarodowej. Przykładem jest przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa, prowadzony w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (SGH), którego celem jest rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do działania na rynkach zagranicznych.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wybranych doświadczeń dydaktycznych związanych z realizacją tego kursu oraz analizę, w jaki sposób wspiera on rozwój kompetencji przyszłości u studentów. Artykuł ma charakter refleksyjno-praktyczny. Opisuje kurs prowadzony na studiach magisterskich, dostępny w wersji polskojęzycznej i anglojęzycznej. Opiera się na analizie literatury, strukturze kursu oraz obserwacjach dydaktycznych nauczyciela akademickiego prowadzącego zajęcia z tego przedmiotu w SGH.

Założenia metodologiczne

Niniejszy artykuł ma charakter studium przypadku osadzonego w praktyce dydaktycznej autora. Analizie poddano doświadczenia związane z prowadzeniem kursu przedsiębiorczość międzynarodowa na studiach magisterskich, na kierunku globalny biznes, zarządzanie i finanse w SGH.

Podstawą opracowania są:

- obserwacje własne prowadzącego, oparte na edycjach kursu realizowanych w latach 2019–2025,
- refleksje dydaktyczne związane z projektową formą zajęć i działaniami podejmowanymi przez studentów,
- wyniki jakościowej ankiety ewaluacyjnej przeprowadzonej w semestrze letnim 2025 r., w której wzięło udział 17 studentów uczestniczących w kursie.

Przyjęte podejście opiera się na założeniach pedagogiki konstruktywistycznej oraz teorii kształcenia przedsiębiorczości jako procesu aktywnego uczenia się poprzez działanie (*learning by doing*). Szczególną inspirację stanowią publikacje poświęcone edukacji przedsiębiorczej (Gibb, 2002; Lackéus, 2015), uczeniu się poprzez doświadczenie (Kolb, 1984) oraz rozwojowi kompetencji przyszłości w szkolnictwie wyższym (Boldureanu i inni, 2020).

Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości międzynarodowej

Przedsiębiorczość międzynarodowa jest coraz częściej definiowana jako dynamiczny, otwarty i adaptacyjny system, wykraczający poza tradycyjne rozumienie ekspansji na rynki zagraniczne. W literaturze podkreśla się jej wielowymiarowy charakter, obejmujący zdolność do reagowania na zmienność i złożoność warunków globalnych. Drabik (2018) argumentuje, że skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym wymaga integrowania trzech filarów: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Ważne stają się nie tylko opracowywanie strategii, ale również umiejętność ich dynamicznego dostosowywania do nowych, często nieprzewidywalnych warunków.

W tym kontekście globalizacja gospodarki oraz szybki rozwój technologii wymagają elastycznego podejścia opartego na gotowości do eksperymentowania i adaptacji (Sarasvathy,

2001). Tradycyjne podejścia zarządcze, oparte na stabilnych strukturach i przewidywalności, są coraz mniej efektywne w dynamicznych, międzynarodowych realiach. Zdolność podejmowania decyzji w warunkach niepewności, rozpoznawania okazji oraz wykorzystywania sieci kontaktów staje się istotnym elementem działania w skali globalnej. Drabik (2018) podkreśla, że przedsiębiorczość międzynarodowa sprzyja szybkiemu rozpoznawaniu szans rynkowych i minimalizowaniu ryzyka związanego z kryzysami ekonomicznymi czy politycznymi. Ważną rolę odgrywa tu również transfer wiedzy między rynkami, co pozwala efektywniej wykorzystać międzynarodową różnorodność.

Coraz więcej uwagi poświęca się alternatywnym modelom podejmowania decyzji, takim jak podejście *effectuation* (Sarasvathy, 2001), opierające się na eksperymentowaniu, wykorzystywaniu dostępnych zasobów i testowaniu hipotez w praktyce. Ten model, przeciwstawny klasycznemu planowaniu strategicznemu, zyskuje na znaczeniu w dynamicznych kontekstach, w których działanie musi wyprzedzać analizę. Wyobraźnia strategiczna, czyli zdolność do projektowania przyszłości i przewidywania scenariuszy, została zidentyfikowana jako szczególnie istotna kompetencja w zarządzaniu przedsiębiorstwami działającymi na rynkach międzynarodowych (Dworzecki, Leśniak-Łebkowska, 2019).

„Nie można dojść do czegoś, od czego się nie zaczyna ani w jedną, ani w drugą stronę. Zawsze na początku jest coś z tego, co i na końcu, obojętne, od której strony się zaczyna i w której się kończy” (Mrożek, 1994: 96). Ten kafkowsko brzmiący fragment z opowiadania *Metamorfoza* Mrożka może posłużyć jako ilustracja paradoksu działania. W przedsiębiorczości sam akt rozpoczęcia zawiera już w sobie pewne elementy rezultatu. Początek to nie tylko moment startu – to także decyzja, intencja, kierunek, które wyznaczają dalszy bieg zdarzeń.

Refleksja nad edukacją przedsiębiorczą w kontekście rozwoju kompetencji przyszłości znajduje uzasadnienie w literaturze przedmiotu. Badacze tacy jak Gibb (2002) czy Lackéus (2015) podkreślają, że uczenie przedsiębiorczości nie powinno się ograniczać do teorii, lecz wymaga tworzenia środowiska umożliwiającego działanie, podejmowanie decyzji i doświadczanie skutków własnych wyborów. Takie podejście znajduje wyraz w koncepcji *learning by doing* oraz w modelu uczenia się przez doświadczenie zaproponowanym przez Kolba (1984). Co więcej, nowsze badania (np. Boldureanu i inni, 2020) wskazują, że dydaktyka przedsiębiorczości oparta na pracy projektowej sprzyja rozwojowi nie tylko umiejętności twardych, ale też kompetencji miękkich, takich jak inicjatywa, odpowiedzialność, kreatywność i refleksyjność.

Kontekst teoretyczny – przedsiębiorczość i kompetencje przyszłości w edukacji

Pojęcie kompetencji przyszłości (*future skills*) odnosi się do zestawu umiejętności, wiedzy i postaw niezbędnych do skutecznego funkcjonowania jednostki w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej i globalnej gospodarki opartej na wiedzy. W literaturze przedmiotu wymienia się m.in. kreatywność, myślenie krytyczne, rozwiązywanie problemów, współpracę, inicjatywę, elastyczność oraz kompetencje cyfrowe i finansowe (OECD, 2018; 2025, 16 czerwca; World Economic Forum, 2020; 2025, 14 czerwca).

W kontekście edukacji przedsiębiorczej istotne jest także zwrócenie uwagi na procesy legitymizacji działań firm, czyli ich zgodność z obowiązującymi normami społecznymi, oczekiwaniami interesariuszy oraz szerszym kontekstem instytucjonalnym. Uświadomienie studentom, że działalność gospodarcza nie odbywa się w próżni, lecz musi zyskać społeczne

przyzwolenie i akceptację, pozwala na kształtowanie odpowiedzialnych postaw. Jak autor pokazał w jednej z wcześniejszych analiz, legitymizacja stanowi ważny komponent strategii firm działających w warunkach niepewności i złożoności otoczenia (Oleksiuk, 2025).

Kompetencja przedsiębiorczości od lat znajduje się w centrum polityk edukacyjnych UE. Jak zauważa Komisja Europejska (Bacigalupo i inni, 2016), edukacja przedsiębiorcza nie ogranicza się do nauczania o zakładaniu przedsiębiorstwa, lecz wspiera rozwój postaw proaktywnych, gotowości do podejmowania decyzji w niepewności, umiejętności współpracy oraz innowacyjnego podejścia do problemów.

W badaniach nad dydaktyką przedsiębiorczości (Fayolle, 2008; Neck, Greene, 2011) podkreśla się znaczenie uczenia przez doświadczenie (*experiential learning*), pracy projektowej oraz analiz przypadków. W edukacji coraz częściej stosuje się również podejście *effectuation*, które łączy działanie z refleksją i iteracyjnym studiowaniem w praktyce. W kontekście szkolnictwa wyższego kompetencje przedsiębiorcze nie są traktowane wyłącznie jako przygotowanie do samozatrudnienia, lecz jako istotny element formacji zawodowej i społecznej (Gibb, 2005; Lackéus, 2015).

W szczególności edukacja na uczelniach takich jak SGH odgrywa ważną rolę w łączeniu wymiaru lokalnego z globalnym. Przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa pozwala studentom rozwijać umiejętności strategicznego myślenia, kreatywnego rozwiązywania problemów, współpracy w zespołach i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jest to zatem konkretna odpowiedź na potrzebę rozwijania kompetencji przyszłości w praktyce akademickiej.

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych odbywa się nie tylko poprzez wiedzę przedmiotową, lecz również poprzez wzmacnianie takich cech jak inicjatywa, odporność na niepowodzenia czy umiejętność współpracy. W kontekście kształcenia przyszłych liderów i przedsiębiorców istotne jest nie tylko rozwijanie wiedzy i umiejętności operacyjnych, lecz także budowanie zdolności do samodzielnego planowania, określania priorytetów oraz wytrwałości w działaniu. Jednym z kluczowych wyzwań edukacji przedsiębiorczej jest przygotowanie studentów do funkcjonowania w środowiskach dynamicznych, opartych na kreatywności i współpracy. Schmidt i Rosenberg zwracają uwagę, że we współczesnych organizacjach największą wartość tworzą tzw. *smart creatives* – osoby łączące wiedzę techniczną z innowacyjnym podejściem i umiejętnością działania w zespole (Schmidt, Rosenberg, 2014). Edukacja przedsiębiorcza powinna więc nie tylko przekazywać wiedzę, ale także umożliwiać rozwój takich złożonych kompetencji poprzez interdyscyplinarne, projektowe formy pracy. W środowisku pełnym bodźców i oczekiwań wielozadaniowości równie ważna staje się umiejętność koncentracji na działaniach najbardziej znaczących. Jak zauważają Keller i Papasan, osiąganie celów nie wynika z jednoczesnego podejmowania wielu aktywności, lecz z konsekwentnego skupienia się na tej jednej rzeczy, która w danym momencie ma największy wpływ na postęp (Keller, Papasan, 2013). Tego rodzaju podejście może być szczególnie przydatne w procesie edukacji opartej na projektach, inkubatorach przedsiębiorczości i zadaniach problemowych. Zintegrowanie teorii z działaniem i refleksją pedagogiczną wymaga dalszych badań, ale już dziś można zauważyć, że podejścia skoncentrowane na studentach, elastyczne i interdyscyplinarne, mają pierwszorzędne znaczenie dla skuteczności edukacji przedsiębiorczej.

W refleksji nad kompetencjami przyszłości nie można pominąć znaczenia świadomego zarządzania sobą w czasie. Jak zauważa Burkeman, życie ludzkie ma ograniczoną liczbę tygodni – średnio cztery tysiące – i próba zapanowania nad czasem poprzez maksymalizację

efektywności może prowadzić do paradoksalnej utraty sensu i satysfakcji (Burkeman, 2024). Zamiast tego edukacja przedsiębiorcza powinna wspierać studentów w dokonywaniu świadomych wyborów opartych na wartościach i celach, a nie jedynie na presji produktywności. Przedsiębiorczość, rozumiana szerzej niż tylko jako kompetencja rynkowa, dotyczy również zdolności do działania w ramach istniejących ograniczeń – biologicznych, społecznych, instytucjonalnych. Jak pokazuje Tokarczuk w *Prawieku i innych czasach*, nawet w najbardziej nieprzychylnych warunkach człowiek może organizować swoje życie, wprowadzać zmiany i kreować znaczenia (Tokarczuk, 2005). W tym sensie przedsiębiorczość ma także wymiar egzystencjalny – jako gotowość do podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Przedsiębiorczość międzynarodowa w dydaktyce SGH

Przedmiot realizowany jest w formule współdzielonej przez kilku wykładowców, z których każdy specjalizuje się w innym obszarze tematycznym, co pozwala studentom poznać różnorodne podejścia do internacjonalizacji, marketingu, finansów oraz aspektów kulturowych przedsiębiorczości międzynarodowej. Zajęcia odbywają się w niewielkich, kilkunastoosobowych grupach, co sprzyja interakcji, indywidualizacji podejścia oraz rozwijaniu umiejętności pracy zespołowej. Celem kursu jest przygotowanie studentów do rozpoznawania, planowania i realizacji przedsięwzięć gospodarczych na rynkach międzynarodowych – zarówno w formie własnej działalności (start-upów), jak i w kontekście pracy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwijającym ekspansję zagraniczną. Zasadniczym elementem kursu jest podejście projektowe, oparte na tworzeniu kompleksowego biznesplanu międzynarodowego przedsięwzięcia – od fazy pomysłu, przez analizę rynku, strategię marketingową i finansową, aż po końcową prezentację i ocenę efektywności projektu. Zajęcia mają formę interaktywną i łączą elementy wykładowe z pracą zespołową, ze studiami przypadków, z dyskusjami problemowymi oraz zadaniami praktycznymi. Wśród analizowanych zagadnień znajdują się m.in. różnice między internacjonalizacją etapową a strategią *born-global*, metody wejścia na rynki zagraniczne, zasady finansowania MŚP, analiza wskaźnikowa i planowanie kampanii promocyjnych w środowisku cyfrowym. Kurs wykorzystuje także elementy podejścia efektuacyjnego (*effectuation*), które zachęca studentów do działania w warunkach niepewności i opierania się na posiadanych zasobach oraz sieciach kontaktów. W warunkach dynamicznych i trudnych do przewidzenia tradycyjne podejście planistyczne okazuje się niewystarczające. Wówczas liczy się zdolność działania na podstawie dostępnych zasobów, sieci relacji i testowania hipotez biznesowych – zgodnie z podejściem *effectuation*. Jak trafnie i przewrotnie zauważył Hašek w *Przygodach dobrego wojaka Szwajka* słowami swojego bohatera – Józefa Szwajka – „Jeszcze nigdy tak nie było, żeby jakoś nie było” (Hašek, 2022: 137). W realiach globalnych kryzysów, przerwanych łańcuchów dostaw czy gwałtownych zmian regulacyjnych to właśnie to „jakoś” staje się nową normą zarządzania.

Kompetencje rozwijane w ramach kursu

Zajęcia z przedsiębiorczości międzynarodowej w SGH ukierunkowane są na rozwój nie tylko wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim praktycznych umiejętności i postaw przedsiębiorczych. Analiza treści programu oraz sposobu jego realizacji pozwala wyróżnić cztery

główne obszary kompetencji, które kurs szczególnie wzmacnia: myślenie strategiczne i analityczne, kreatywność i innowacyjność, współpracę i komunikację, a także kompetencje cyfrowe i finansowe.

Myślenie strategiczne i analityczne

Myślenie strategiczne i analityczne należy do najważniejszych kompetencji przyszłości, coraz częściej poszukiwanych na globalnym rynku pracy. W dobie dynamicznych zmian technologicznych, rosnącej konkurencji i nacisku na innowacyjność pracodawcy oczekują od absolwentów nie tylko znajomości teorii, lecz także umiejętności szybkiej adaptacji i podejmowania trafnych decyzji w zmiennym otoczeniu (Seikkula-Leino i inni, 2021). Jak zauważają Dworzecki i Leśniak-Łebkowska (2019), elastyczność strategiczna jest dziś warunkiem nie tylko przetrwania organizacji, ale także osiągania przewagi konkurencyjnej.

Tymczasem edukacja przedsiębiorcza nadal często nie nadąża za potrzebami rynku, co wskazuje na konieczność lepszego powiązania teorii z praktyką. Przedmiot przedsiębiorczości międzynarodowej realizowany w SGH wychodzi naprzeciw tym wyzwaniom, oferując studentom narzędzia do analizy i interpretacji rzeczywistości gospodarczej w skali międzynarodowej.

W ramach kursu rozwijane są takie umiejętności jak planowanie działań w warunkach niepewności, podejmowanie decyzji na podstawie danych, ocena opłacalności projektów inwestycyjnych oraz identyfikacja trendów na rynkach zagranicznych. Studenci pracują z narzędziami takimi jak analiza SWOT, analiza scenariuszowa, cele SMART, analiza sprawozdań i wskaźników finansowych. Szczególną wagę przywiązuje się do myślenia przyczynowo-skutkowego, łączenia perspektywy strategicznej z operacyjną oraz do oceny ryzyka i alternatywnych rozwiązań.

Kurs kształtuje również kompetencje związane ze zwinnością myślenia (*agile thinking*) – studenci uczą się nie tylko planować, ale też dynamicznie dostosowywać swoje decyzje do zmieniających się uwarunkowań. Dzięki temu rozwijają zdolność krytycznego myślenia, logicznego argumentowania oraz budowania scenariuszy działania w złożonym, międzynarodowym otoczeniu biznesowym. Elementem wspierającym rozwój kompetencji analitycznych i strategicznych jest również praca z rzeczywistymi studiami przypadków dotyczącymi internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wśród analizowanych przykładów znajdują się zarówno sukcesy, jak i niepowodzenia firm na rynkach zagranicznych, co umożliwia studentom krytyczną ocenę strategii wejścia, modelu biznesowego, adaptacji kulturowej czy decyzji finansowych. Zadania mają formę moderowanych dyskusji, podczas których zespoły formułowały własne rekomendacje i porównywały je z rzeczywistym przebiegiem wydarzeń. Ćwiczenia tego typu rozwijają zdolność dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych oraz oceniania ryzyka i potencjału różnych rozwiązań strategicznych. Praktycznym elementem kursu jest zadanie projektowe, w ramach którego studenci w zespołach analizują możliwości ekspansji zagranicznej wybranej branży na trzech różnych rynkach międzynarodowych. Grupy samodzielnie decydują o sektorze działalności – pojawiły się m.in. analizy branży fast food, suplementów diety, usług streamingowych oraz sektora gier komputerowych. Następnie studenci przeprowadzają ocenę atrakcyjności rynków z wykorzystaniem takich narzędzi jak analiza PEST, SWOT, ocena barier wejścia, segmentacja klientów oraz macierze decyzyjne. Celem zadania jest wypracowanie rekomendacji dotyczącej wyboru trzech zagranicznych rynków docelowych i uzasadnienie decyzji

strategicznej. Projekt wymaga zarówno pracy zespołowej, jak i integracji wiedzy z zakresu analizy danych, myślenia przyczynowo-skutkowego oraz oceny ryzyka. Dzięki takiemu podejściu studenci mogą rozwijać kompetencje analityczne w realistycznym i wielowymiarowym kontekście biznesowym.

W ramach zajęć przedsiębiorczość międzynarodowa na studiach magisterskich kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie w SGH wykorzystuje się m.in. studia przypadków dotyczące małych firm z sektora MŚP działających na Mazowszu, opracowane m.in. w ramach projektu „RID – studia przypadków”. Jednym z nich było studium *Marketing przedsiębiorców na przykładzie małego producenta żywności z Mazowsza. Współpraca w sieciach, innowacyjność i orientacja na klienta* (Kowalik, 2025). Studenci, pracując w zespołach, analizowali marketing przedsiębiorczy (*entrepreneurial marketing*) z uwzględnieniem koncepcji nowego 4P oraz zagadnień marketingu relacyjnego, lokalności, bezpośrednich relacji z klientami i działalności w sieciach współpracy. W ramach ćwiczeń przygotowywali analizy SWOT i PEST, plany promocji oraz koncepcje legitymizacji działań marketingowych. Celem zajęć było rozwijanie myślenia strategicznego, umiejętności pracy zespołowej oraz kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów biznesowych w kontekście międzynarodowym. Tego typu ćwiczenia stanowią wartościowe uzupełnienie tradycyjnych metod nauczania i przygotowują studentów do wyzwań rzeczywistego rynku.

Wyniki ankiety ewaluacyjnej

W semestrze letnim 2025 r. po zakończeniu kursu przedsiębiorczość międzynarodowa realizowanego na studiach magisterskich w języku polskim na kierunku globalny biznes, zarządzanie i finanse przeprowadzono krótką anonimową ankietę ewaluacyjną. Jej celem było zebranie opinii studentów na temat przebiegu kursu, przydatności zajęć oraz ich wpływu na rozwój osobisty i kompetencyjny. Ankieta zawierała wyłącznie pytania otwarte i została przeprowadzona w formie papierowej podczas ostatnich zajęć – po prezentacji projektów zespołowych. W badaniu wzięło udział 17 studentów, czyli wszyscy uczestnicy kursu.

Mimo niewielkiej liczby respondentów wypowiedzi charakteryzowały się dużą głębią refleksji i spójnością w zakresie ocen. Studenci wyrażali bardzo pozytywne opinie na temat metodyki prowadzenia kursu oraz jego wpływu na rozwój kluczowych kompetencji, takich jak samodzielność, praca zespołowa, kreatywność, komunikacja, odpowiedzialność i refleksyjność.

Wśród najczęściej powtarzających się uwag pojawiły się:

1. Docenienie pracy projektowej. Studenci chwalili możliwość samodzielnego decydowania o tematyce projektu i jego realizacji oraz swobodę działania i elastyczność prowadzących przedmiot.
2. Wzrost zaangażowania. Kurs został określony jako „inny niż wszystkie”, angażujący, dynamiczny, pozwalający „rozwinąć skrzydła”.
3. Rozwój kompetencji praktycznych. Studenci wskazywali na znaczną poprawę umiejętności planowania działań, współpracy, wystąpień publicznych i prezentacji.
4. Pozytywna atmosfera i podejście prowadzących kurs. Uczestnicy podkreślali partnerską relację, otwartość na pomysły i poczucie bezpieczeństwa sprzyjające kreatywności.

Przykładowe wypowiedzi studentów:

Bardzo aktualne dane i publikacje naukowe. Ciekawy temat, nieoczywisty wybór firmy z popularnej aktualnie branży. Inspirujący przykład polskiej firmy, która odnosi sukcesy.

Różnorodne pytania pozwalające na analizę case study na wielu poziomach. Całość była dobrze uporządkowana, polecenia jasno sformułowane i wyrażone w konkretnych pytaniach do analizy, co ułatwiło pracę na zajęciach.

Bardzo ciekawie przygotowane studium przypadku, które łączy teorię z praktyką w naprawdę przystępny sposób. Pokazuje, jak w rzeczywistości wygląda marketing w mniejszej firmie cateringowej z okolic Radomia, co również rozszerzyło nam perspektywę prowadzenia działalności poza Warszawą.

Temat ten jest szczególnie aktualny – silna obecność tej branży w naszym życiu, jej rosnąca popularność oraz dynamiczne poszerzanie ofert cateringowych sprawiły, że omówienie trendów, mocnych i słabych stron było nie tylko edukujące, ale również super interesujące z powodu naszego zainteresowania branżą.

Można się z tego dużo nauczyć nie tylko o marketingu międzynarodowym, ale też o prowadzeniu własnej działalności w zgodzie z lokalnymi wartościami i trendami.

Najciekawsze w pracy nad tym studium przypadku było to, że można było przyjrzeć się realnemu przedsiębiorstwu, które działa lokalnie i dynamicznie się rozwija. Projekt nie był oderwany od rzeczywistości, ale oparty na prawdziwych problemach i wyzwaniach, z jakimi mierzą się właściciele firm. Dzięki aktualnym i rzetelnym danym można było połączyć wiedzę teoretyczną z praktycznym myśleniem biznesowym i kreatywnym podejściem do marketingu.

Tego typu case może być wartościową inspiracją przy tworzeniu własnych projektów biznesowych.

Niektórzy studenci sygnalizowali również pojawiające się wyzwania, takie jak nierówny podział pracy w zespołach. Te głosy wskazują na autentyczność procesu uczenia się i rozwijania kompetencji społecznych w realnych warunkach.

Wnioski z ankiety wskazują jednoznacznie, że kurs odegrał ważną rolę w rozwoju kompetencji przyszłości i został oceniony jako wartościowy, inspirujący i dobrze dostosowany do oczekiwań studentów.

Kreatywność i innowacyjność

Warto przypomnieć, że sama idea automatyzacji i twórczego wykorzystania technologii w działalności człowieka – tak obecna dziś w kontekście sztucznej inteligencji i start-upów – ma także swoje literackie korzenie. Termin „robot” został po raz pierwszy użyty przez czeskiego pisarza Karelą Čapka w sztuce *R.U.R. – Roboty Uniwersalne Rossuma* (Čapek, 2023). Określenie to, pochodzące od czeskiego słowa *robota* (oznaczającego pańszczyznę lub przymusową pracę), szybko weszło do języków świata jako symbol technicznego postępu, ale i wyzwania dla ludzkości. W kontekście edukacji przedsiębiorczej warto uświadamiać studentom, że wiele pojęć, które dziś wydają się oczywiste, ma głębokie znaczenie kulturowe i symboliczne – a kreatywność polega także na odkrywaniu nowych sensów dla znanych idei.

Kreatywność jest fundamentem przedsiębiorczości, szczególnie w kontekście globalnych wyzwań, które wymagają elastyczności, otwartości na zmiany i zdolności generowania nowatorskich rozwiązań. W edukacji przedsiębiorczej rozwój kreatywności przekłada się na umiejętność tworzenia innowacyjnych produktów i usług, identyfikacji nisz rynkowych oraz efektywnego rozwiązywania złożonych problemów (Jardim, 2021; Mahmudin, 2023).

Efektywne wspieranie kreatywności zależy jednak od sposobu prowadzenia zajęć. Krytyka wielu programów edukacyjnych wskazuje, że nadmierna dominacja teorii nad praktyką ogranicza potencjał studentów do twórczego działania. Badania potwierdzają, że edukacja przedsiębiorcza może skutecznie rozwijać postawy proinnowacyjne – pod warunkiem zastosowania metod aktywizujących, które łączą wiedzę z działaniem (Boldureanu i inni, 2020).

Znaczenie proaktywnej postawy i gotowości do kontaktu z innymi dobrze oddaje refleksja z *Kubusia Puchatka*, w którym Milne (1926: 35) pisał: „Nie można tkwić uparcie w swoim kąciku Lasu, czekając, aż inni do nas przyjdą. Czasem trzeba pójść do nich”. W edukacji przedsiębiorczej to właśnie wyjście poza własną strefę komfortu, inicjowanie współpracy i otwartość na odmienność stanowią podstawę rozwoju i uczenia się poprzez doświadczenie. Jest to fundament efektywnego działania w środowisku międzynarodowym. W SGH kurs przedsiębiorczość międzynarodowa jest przykładem takiego podejścia. Studenci angażowani są w projekty zespołowe, w ramach których projektują nowe produkty lub usługi dopasowane do realiów wybranego rynku zagranicznego. Zajęcia sprzyjają kreatywności i angażują studentów w procesy tworzenia unikatowych propozycji wartości. Uczestnicy uczą się rozpoznawać potrzeby klientów, analizować otoczenie konkurencyjne i testować potencjał rynkowy opracowanych rozwiązań. Wykorzystywane są metody twórczego rozwiązywania problemów, takie jak burza mózgów, SCAMPER, lean canvas czy design thinking.

Uzupełnieniem są elementy tzw. marketingu przedsiębiorców (*entrepreneurial marketing*), który zachęca do elastycznego testowania koncepcji i budowania relacji z odbiorcami zamiast sztywnego trzymania się strategii. Dzięki takiemu podejściu studenci rozwijają nie tylko kreatywność, ale również gotowość do podejmowania przemyślanego ryzyka oraz umiejętność działania w warunkach niepewności – cechy szczególnie pożądane na międzynarodowym rynku pracy.

Zajęcia prowadzone w SGH oparte na rzeczywistych problemach i zadaniach projektowych zwiększają motywację studentów, ich zaangażowanie i poczucie sprawczości. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że systematyczne stosowanie aktywnych metod, takich jak symulacje, hackathony czy kampanie online, sprzyja rozwijaniu kompetencji adaptacyjnych i otwartości na eksperymentowanie (Jardim, 2021; Knopik, Domagała-Zyśk, 2022).

Warto jednak zwrócić uwagę na potrzebę zapewnienia inkluzywnego środowiska edukacyjnego, które umożliwi rozwój kreatywności wszystkim studentom – niezależnie od ich doświadczeń, stylu studiowania czy pochodzenia społeczno-kulturowego. Zastosowanie różnorodnych form pracy i elastycznego podejścia dydaktycznego może wspierać indywidualny potencjał twórczy i zwiększyć skuteczność edukacji przedsiębiorczej w kształtowaniu kompetencji przyszłości.

Na zajęciach realizowane były także ćwiczenia warsztatowe, w ramach których studenci w zespołach opracowywali pomysły na innowacyjne przedsięwzięcia, produkty lub usługi. Ich zadaniem było stworzenie koncepcji biznesowej oraz przedstawienie jej w formie

krótkiej prezentacji marketingowej, zawierającej komunikat do potencjalnych klientów. W ramach zajęć przedsiębiorczość międzynarodowa na kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie w SGH w Warszawie studenci pracowali zespołowo nad wybranymi koncepcjami biznesowymi, które łączyły kreatywność z praktycznym zastosowaniem wiedzy z zakresu marketingu przedsiębiorczego i internacjonalizacji. Powstałe pomysły dotyczyły zróżnicowanych branż i odpowiadały na konkretne potrzeby konsumentów oraz rynku.

Wśród ciekawszych biznesplanów prezentowanych przez studentów znalazła się m.in. koncepcja inteligentnej obroży dla psów „DOGI”, wyposażonej w moduł GPS i czujniki monitorujące stan zdrowia zwierzęcia, obsługiwanej za pomocą aplikacji mobilnej. Innym przykładem innowacyjnego rozwiązania był „Wirtualny Kelner” – tablet instalowany na stolikach w restauracjach, który umożliwia samodzielne składanie zamówień, dokonywanie płatności i personalizację dań oraz ma na celu usprawnienie obsługi i zwiększenie satysfakcji gości. Studenci opracowali również projekt „Domowego Tomografu” – kompaktowego, bezpiecznego urządzenia do wykonywania podstawowych badań obrazowych w warunkach domowych, zintegrowanego z systemem e-zdrowia.

Ciekawymi propozycjami były także marka „3-Bee” oferująca dekoracje i artykuły domowe wykonane w technologii druku 3D – gotowe lub personalizowane na życzenie klienta, jak również platforma zakupowa „outFIT”, która wykorzystywała skanowanie sylwetki 3D i wirtualną przymierzalnię, aby umożliwiać precyzyjne dopasowanie odzieży w sklepie internetowym i promować zrównoważoną konsumpcję. Na uwagę zasługuje też projekt OFIS – Organization for International Students, czyli aplikacji mobilnej wspierającej studentów zagranicznych w procesie adaptacji, nawiązywania kontaktów oraz korzystania z lokalnych usług i wydarzeń. Aplikacja ma łączyć trzy grupy docelowe: studentów, instytucje (np. uczelnie i kluby oraz koła studenckie) oraz lokalnych usługodawców (np. właścicieli mieszkań, restauracje, firmy). Model biznesowy zakłada, że przychód będzie generowany z reklam, płatnych ogłoszeń, usług premium oraz pośrednictwa. Projekt charakteryzuje się silnym komponentem społecznym – wspiera integrację międzykulturową, a jego misją jest tworzenie otwartej, wspierającej się społeczności akademickiej.

Wyróżniającym się pomysłem była również marka CHOQUA, oferująca wysokiej jakości czekoladki w małych opakowaniach i przystępnych cenach, oparta na zrównoważonej produkcji, współpracy z lokalnymi rzemieślnikami oraz odpowiedzialności społecznej. Produkt kierowany był głównie do świadomych konsumentek 30+, poszukujących połączenia luksusu i zdrowych składników.

Do grupy innowacyjnych koncepcji dołączył również projekt EcoCuisine Events – platforma łącząca usługi cateringowe, kucharzy, kelnerów, barmanów oraz personel sprzątający i rozrywkowy, z naciskiem na personalizację wydarzeń i rozwiązania proekologiczne. Projekt, oferujący kompleksową obsługę imprez prywatnych i firmowych, kładzie nacisk na wartości społeczne, różnorodność kulturową, ograniczanie plastiku oraz współpracę z lokalnymi dostawcami. Model finansowy oparto na bootstrappingu i kredycie bankowym, a strategia marketingowa obejmowała kampanie SEO i mailingowe, media społecznościowe oraz program lojalnościowy.

Wśród zaprezentowanych projektów znalazła się również aplikacja OptimAlzeDay, czyli zaawansowane narzędzie do zarządzania czasem, oparte na sztucznej inteligencji. Aplikacja wspiera użytkowników w optymalizacji codziennych zadań, integrując kalendarze, analizując nawyki i proponując rozwiązania służące lepszej organizacji dnia. Projekt zakładał internacjonalizację na rynki Niemiec, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych, a jego

model finansowy opierał się na subskrypcji indywidualnej i biznesowej i był wspierany przez inwestorów typu venture capital i aniołów biznesu. Przewidziano również działania z zakresu content marketingu, kampanii SEO i współprac partnerskich.

Z kolei WELLCHECK to nowatorskie połączenie lustra łazienkowego z funkcją monitorowania zdrowia. Urządzenie analizuje m.in. tętno, temperaturę ciała i stan skóry i umożliwia codzienną, zautomatyzowaną kontrolę parametrów zdrowotnych użytkownika. Projekt adresowany jest do konsumentów premium, pasjonatów wellness i technologii oraz do segmentu turystyki zdrowotnej. Przygotowana strategia marketingowa zakładała m.in. wykorzystanie influencerów, podcastów, webinarów, eventów branżowych i kampanii ATL/BTL. Wysokiej klasy oprawa produktu idzie w parze z prognozami dynamicznego wzrostu przychodów, globalną ekspansją oraz silnym naciskiem na edukację zdrowotną i prywatność danych.

Każdy z projektów zawierał szczegółową analizę SWOT, profil produktu i grupy docelowej, plan marketingowy (uwzględniający nowoczesne koncepcje, takie jak 4P, nowe 4P, czy model 6M), a także elementy strategii finansowej i potencjalnej ekspansji zagranicznej. W projektach wykorzystywano również narzędzia analizy otoczenia (PEST, 5 sił Portera), wyceny wartości rynkowej oraz scenariusze internacjonalizacji. Tego typu ćwiczenia rozwijały u studentów zdolności analityczne i strategiczne, umiejętność pracy zespołowej oraz kreatywnego rozwiązywania problemów biznesowych w warunkach niepewności. Sprzyjały także kształtowaniu kompetencji komunikacyjnych – zarówno w kontekście współpracy w zespole, jak i w zakresie prezentowania wartości rynkowej produktu przed szerszym audytorium. Wiele zespołów umiejętnie łączyło innowacyjność technologiczną z odpowiedzialnością społeczną (CSR, ESG) oraz wyczuciem trendów konsumenckich. Dodatkowo, dzięki warsztatowemu charakterowi zajęć powstała przestrzeń do testowania pomysłów i ich szybkiego dopracowywania na podstawie informacji zwrotnej od wykładowców i pozostałych grup. Proces ten wzmocnił postawy przedsiębiorcze i uczył elastycznego podejścia do budowania modeli biznesowych. Analiza powstałych projektów potwierdza, że studenci potrafią identyfikować realne nisze rynkowe, myśleć globalnie i integrować różne perspektywy – od technologicznej po społeczną.

Współpraca i komunikacja

Współpraca i skuteczna komunikacja to jedne z najbardziej pożądanych kompetencji przyszłości, szczególnie w międzynarodowym środowisku pracy, które charakteryzuje się różnorodnością kulturową, złożonością struktur i wysoką dynamiką działań. Nowoczesna edukacja przedsiębiorcza coraz częściej uznaje pracę zespołową za fundament przygotowania studentów do efektywnego funkcjonowania w tego typu realiach (Jardim, 2021).

Kurs przedsiębiorczość międzynarodowa realizowany w SGH silnie kładzie nacisk na rozwój umiejętności zespołowego działania. W ramach zajęć studenci pracują w grupach nad koncepcją międzynarodowego przedsięwzięcia – od analizy rynku i strategii wejścia po opracowanie kampanii marketingowej i prezentację wyników. Proces ten wymaga od nich nie tylko podziału zadań i koordynacji działań, ale również wypracowania wspólnych decyzji oraz spójnej komunikacji, zarówno wewnątrz zespołu, jak i wobec odbiorców zewnętrznych, takich jak klienci czy inwestorzy.

Szczególną wagę przykładą się do rozwoju tzw. umiejętności miękkich, takich jak prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów, argumentacja, prezentacja idei czy

przyjmowanie i udzielanie informacji zwrotnej. W kontekście globalizacji i digitalizacji rynku studenci uczą się także wykorzystywać narzędzia komunikacji cyfrowej w pracy zespołowej oraz dostosowywać przekaz do różnych kontekstów kulturowych. Dzięki temu rozwijają świadomość interkulturową, elastyczność komunikacyjną i gotowość do działania w międzynarodowych strukturach.

Zajęcia projektowe sprzyjają również samokierowanemu studiowaniu – studenci zastanawiają się nad własną rolą w zespole, uczą się zarządzać czasem, dzielić odpowiedzialność i budować relacje oparte na współpracy. Doświadczenia te mają nie tylko wymiar edukacyjny, ale także formacyjny: wzmacniają poczucie sprawczości, odporność psychiczną oraz gotowość do podejmowania inicjatyw w różnych kontekstach zawodowych (Morris, König, 2021).

Badania pokazują, że uczestnictwo w kursach przedsiębiorczości wpływa pozytywnie na gotowość studentów do działania w zróżnicowanych zespołach oraz na ich intencje przedsiębiorcze (Iwu i inni, 2021). Efektem dobrze zaprojektowanego procesu dydaktycznego jest nie tylko lepsze rozumienie dynamiki grupowej, ale także rozwój kompetencji przywódczych i umiejętności budowania sieci kontaktów.

Jednak aby te rezultaty były dostępne dla wszystkich studentów, konieczne są tworzenie inkluzywnego środowiska edukacyjnego oraz inwestowanie w rozwój kompetencji dydaktycznych wykładowców. Przemyślana integracja różnorodnych metod aktywizujących, takich jak symulacje, debaty, gry zespołowe czy zwinne zarządzanie projektami, może znacząco wzmocnić efekty kształcenia i lepiej przygotować studentów do wyzwań, jakie niesie współczesna, międzynarodowa rzeczywistość zawodowa.

Rozwój kompetencji cyfrowych i finansowych

Na początku XX wieku Reymont (2023: 255) pisał w *Ziemi obiecanej*: „Człowiek stworzył maszynę, a maszyna człowieka zrobiła swoim niewolnikiem; maszyna będzie się rozrastać i potęgnić do nieskończoności i również wzrastać i potęgnić będzie niewola ludzka. Voila! Zwycięstwo kosztuje zawsze więcej niż przegrana! Rozważ”. Choć słowa te powstały w kontekście rodzącego się przemysłu, ich sens pozostaje zaskakująco aktualny. W edukacji przedsiębiorczej – zwłaszcza międzynarodowej – rola technologii i kompetencji cyfrowych rośnie w błyskawicznym tempie. Zasadnicze staje się jednak pytanie: czy człowiek rzeczywiście kontroluje narzędzia, którymi się posługuje – czy też one zaczynają kształtować jego działania, decyzje i strukturę pracy?

W kontekście edukacji przedsiębiorczej i dynamicznego rozwoju technologii słowa Reymonta zyskują nieoczekiwaną aktualność. Kompetencje cyfrowe stają się niezbędne, ale ich rozwój musi być świadomy i zrównoważony – tak, by to człowiek wykorzystywał narzędzia technologiczne, a nie sam stał się ich funkcją. Rozwój kompetencji cyfrowych i finansowych jest istotnym elementem kształcenia w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej, odpowiadającym na potrzeby współczesnego rynku pracy. W dobie automatyzacji, digitalizacji i globalnych sieci współpracy przyszli przedsiębiorcy muszą nie tylko sprawnie korzystać z narzędzi technologicznych, ale także rozumieć dane finansowe i podejmować świadome decyzje ekonomiczne.

W kursie przedsiębiorczość międzynarodowa prowadzonym w SGH rozwój kompetencji cyfrowych stanowi integralną część procesu dydaktycznego. Studenci uczą się wykorzystywać narzędzia cyfrowe do analizy rynku w sposób właściwy i krytyczny, tworzenia

kampanii promocyjnych online oraz zarządzania projektami w środowisku zdalnym i hybrydowym. Wśród zadań praktycznych znajdują się m.in. projektowanie działań marketingowych w mediach cyfrowych, tworzenie materiałów wizualnych oraz analiza zachowań klientów z wykorzystaniem danych dostępnych online. Kompetencje te rozwijają szereg umiejętności: pracę z informacją, komunikację w kanałach elektronicznych oraz projektowanie nowoczesnych modeli biznesowych opartych na technologii.

Dzięki integracji aspektów cyfrowych z elementami przedsiębiorczości studenci nabývają kompetencji, które zwiększają ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym. Zdolność do pracy w cyfrowym środowisku, zarządzania wiedzą i korzystania z narzędzi wspierających podejmowanie decyzji to jeden z decydujących czynników sukcesu we współczesnych organizacjach (Bembenek, 2024). Jednocześnie zajęcia na SGH zwracają uwagę na potrzebę krytycznego podejścia do technologii oraz etycznego wykorzystywania danych i narzędzi cyfrowych.

Uzupełnieniem tych umiejętności są kompetencje finansowe pozwalające studentom lepiej zrozumieć mechanizmy działania firm w otoczeniu międzynarodowym. W ramach kursu studenci pracują z narzędziami do analizy finansowej i tworzenia prognoz ekonomicznych. Uczą się przygotowywać uproszczone sprawozdania pro forma, analizować wskaźniki rentowności i płynności oraz oceniać ryzyko finansowe przedsięwzięć na rynkach zagranicznych.

Zadania projektowe obejmują również wybór i ocenę źródeł finansowania, takich jak kredyty, fundusze venture capital czy instrumenty wspierające eksport. Studenci ćwiczą pracę z arkuszami kalkulacyjnymi oraz uczą się interpretować dane liczbowe w kontekście decyzji strategicznych. Dzięki temu rozwijają zdolność łączenia wiedzy ekonomicznej z myśleniem przedsiębiorczym i cyfrowym.

Połączenie kompetencji cyfrowych i finansowych pozwala studentom lepiej odnajdywać się w złożonym świecie gospodarki opartej na danych. Kurs realizowany na SGH jest przykładem nowoczesnego podejścia do edukacji, które integruje wiedzę teoretyczną z praktyką i odpowiada na rzeczywiste potrzeby rynku międzynarodowego. Tego rodzaju kształcenie wzmacnia nie tylko przygotowanie zawodowe, ale również elastyczność, samodzielność i odporność przyszłych absolwentów – pierwszorzędne cechy w obliczu globalnych transformacji.

Zaliczenie i jego rola w procesie kształcenia

Zaliczenie kursu przedsiębiorczość międzynarodowa odbywa się w sposób kompleksowy i odzwierciedla jego praktyczny oraz interdyscyplinarny charakter. Ocenie podlegają trzy elementy: kolokwium końcowe w formie analizy przypadku (30%), aktywność na zajęciach (30%) i projekt zespołowy – przygotowanie i prezentacja biznesplanu przedsięwzięcia międzynarodowego (40%). Szczególną rolę odgrywa część projektowa, w ramach której studenci opracowują koncepcję wejścia wybranej firmy na rynki zagraniczne, analizują potencjał eksportowy, wybierają model internacjonalizacji, planują działania promocyjne oraz opracowują pełną część finansową przedsięwzięcia.

Zróznicowana forma zaliczenia sprzyja rozwojowi wielu kompetencji równocześnie – od analitycznych i strategicznych, przez kreatywność i umiejętność współpracy, aż po kompetencje cyfrowe i finansowe. Prezentacja projektu pozwala studentom trenować wystąpienia publiczne oraz przekonywanie do swoich decyzji, co zwiększa ich gotowość do działań

w realnych warunkach biznesowych. Takie podejście wzmacnia poczucie odpowiedzialności za projekt, promuje samodzielność i odzwierciedla rzeczywiste wyzwania, z jakimi mierzą się młodzi przedsiębiorcy w środowisku międzynarodowym.

Zmiany w postawach i umiejętnościach studentów zaobserwowane w trakcie kursu można ująć w formie porównawczej. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane obszary kompetencji wraz z charakterystyką ich stanu wyjściowego i efektów końcowych.

Tabela 1. Zmiana w zakresie wybranych kompetencji studentów przed kursem i po kursie

Obszar kompetencji	Przed kursem (deklaratywnie / obserwacja)	Po kursie (na podstawie pracy i ankiety)
Samodzielność i inicjatywa	ostrożne podejście, oczekiwanie wskazówek ze strony prowadzących	samodzielne wyznaczanie kierunku projektu, większa inicjatywa
Praca zespołowa	ograniczone doświadczenie w pracy projektowej, niepewność ról	lepsze zrozumienie ról, większa odpowiedzialność za zadania grupowe
Kreatywność i innowacyjność	zorientowanie na prawidłową odpowiedź, niska pewność w proponowaniu nowych rozwiązań	większa odwaga w proponowaniu własnych koncepcji i rozwiązań
Myślenie strategiczne	trudność z analizą kontekstu rynkowego, skupienie na działaniach operacyjnych	umiejętność planowania działań projektowych na podstawie analizy rynku
Prezentacja i komunikacja	ograniczona praktyka wystąpień i prezentacji pomysłów	znacząca poprawa umiejętności prezentacyjnych, większa pewność siebie

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 1 potwierdzają, że kurs miał realny wpływ na rozwój kompetencji uznawanych za istotne z perspektywy wyzwań rynku pracy i kształcenia ustawicznego

Zakończenie i rekomendacje

Współczesna edukacja przedsiębiorcza, szczególnie w wymiarze międzynarodowym, odgrywa istotną rolę w przygotowaniu studentów do aktywnego uczestnictwa w życiu gospodarczym i społecznym. Przedmiot przedsiębiorczość międzynarodowa, realizowany w SGH, pokazuje, że przemyślane połączenie teorii, praktyki, pracy projektowej oraz różnorodnych metod dydaktycznych pozwala skutecznie wspierać rozwój kompetencji przyszłości.

W ramach kursu przedsiębiorczość międzynarodowa szczególną uwagę zwraca się także na rozwijanie umiejętności samodzielnego poszukiwania i krytycznej analizy źródeł naukowych. Studentom rekomenduje się zapoznawanie się z aktualnymi artykułami publikowanymi w otwartych repozytoriach i bazach naukowych, takich jak Google Scholar czy ResearchGate. Praca z tego typu materiałami naukowymi sprzyja nie tylko poszerzaniu wiedzy, ale także kształtowaniu nawyku uczenia się przez całe życie i śledzenia bieżących trendów w obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej.

Doświadczenia edukacyjne studentów wskazują, że umiejętności takie jak analiza rynków zagranicznych, współpraca w zespole, korzystanie z narzędzi cyfrowych czy rozumienie

podstaw finansowych mogą być z powodzeniem rozwijane w ramach jednego kursu – o ile są zakorzenione w realnych problemach i zróżnicowanym kontekście.

Kwestie poruszone w artykule pokazują, że zróżnicowanie kulturowe, technologiczne i społeczne nie jest barierą, lecz wartością dodaną w procesie kształcenia przedsiębiorczego na rynkach zagranicznych. W *Inwazji jaszczurów* Čapka już od pierwszych stron pojawia się refleksja nad relacją człowieka i technologii – ukazana przez pryzmat fantastycznej opowieści o inteligentnych płazach. W wielu fragmentach tej powieści, z wyraźną literacką przesadą, Čapek ukazuje świat podporządkowany logice produkcji i handlu, co można dziś odczytać jako metaforę zdolności (i zarazem ryzyka) ludzkiego wpływu na rzeczywistość poprzez działalność gospodarczą (Čapek, 2021).

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej nie tylko uczy, jak działać na globalnym rynku, ale również rozwija postawy odpowiedzialności, krytycznego myślenia i otwartości na różnorodność. Współczesna edukacja przedsiębiorcza powinna nie tylko kształcić umiejętności operacyjne, lecz również sprzyjać zrozumieniu społecznych i instytucjonalnych uwarunkowań działania gospodarczego. Jak zauważa Chang, nie istnieje czysta ekonomia wolna od wartości – każdy wybór teoretyczny jest jednocześnie wyborem światopoglądowym (Chang, 2015).

To podejście koresponduje z koncepcją gospodarki zrównoważonej przedstawioną w książce *Ekonomia obwarzanka* przez Raworth, według której celem działalności gospodarczej nie powinna być jedynie maksymalizacja zysku, lecz działanie w granicach społecznych i ekologicznych (Raworth, 2021). Jednocześnie – jak ostrzega Bakan – jeśli działalność gospodarcza nie jest zakorzeniona w wartościach etycznych i społecznych, może przybrać patologiczne formy, w których korporacje funkcjonują jak instytucje psychopatyczne, ignorujące dobro wspólne (Bakan, 2006). Tym bardziej istotne staje się, by kształcenie przedsiębiorcze wyposażało studentów nie tylko w kompetencje rynkowe, ale również w świadomość odpowiedzialności społecznej.

Wnioski płynące z realizacji kursu wpisują się w szerszy nurt refleksji nad edukacją przedsiębiorczą, w którym podkreśla się konieczność angażowania studentów w działania praktyczne, bazujące na ich własnych decyzjach, inicjatywach i błędach. Takie podejście nie tylko wspiera rozwój kompetencji przyszłości, ale także odpowiada na wyzwania stojące przed współczesnym szkolnictwem wyższym w warunkach świata VUCA – czyli pełnego zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Jak zauważa Lackéus (2015), rozwijanie przedsiębiorczości jako postawy życiowej wymaga środowiska dydaktycznego, które buduje zaufanie, sprawczość i realne zaangażowanie studentów.

Literatura

References

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van Den Brande, L. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bakan, J. (2006). *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*. Warszawa: Wydawnictwo Lepsiy Świat.
- Bąkowski, M., Krzykowska, K. (2024). Biznes i zarządzanie jako element edukacji ekonomicznej młodzieży w szkołach ponadpodstawowych. *Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty naukowe Towarzystwa Naukowego Prakseologii*, 2, 70–88.

- Bembenek, B. (2024). Doskonalenie kompetencji cyfrowych w klastrach. *Horyzonty Wychowania*, 23(65), 55–64. DOI: <https://doi.org/10.35765/hw.2024.2365.07>.
- Boldureanu, G., Ionescu, A.M., Bercu, A.-M., Bedrule-Grigoriuță, M.V., Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education. *Sustainability*, 12(3), 1267. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12031267>.
- Burkeman, O. (2024). *Cztery tysiące tygodni. Czas na twoje życie*. Kraków: Insignis.
- Chang, H.-J. (2015). *Ekonomia. Instrukcja obsługi*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Čapek, K. (2023). *R.U.R.* Warszawa: Wydawnictwo CM.
- Čapek, K. (2021). *Inwazja jaszczurów*. Warszawa: Fundacja Nowoczesna Polska.
- Dębkowska, K., Glińska, E., Kononiuk, A., Pokojńska, J., Poteralska, B., Szydło, J., Rollnik-Sadowska, E. (2022). *Foresight kompetencji przyszłości* (Working Paper, nr 1). Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Drabik, I. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 165–176. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.14.12>.
- Dworzecki, Z., Leśniak-Lębkowska, G. (2019). Wyobraźnia strategiczna w biznesie. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 162, 115–142. DOI: <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.162.9>.
- Fayolle, A. (2008). *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibb, A. (2002). Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity. *Industry and Higher Education*, 16(3), 135–148. DOI: <https://doi.org/10.5367/000000002101296234>.
- Gibb, A. (2005). *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. NCGE Policy Paper.
- Gudanowska, A., Kononiuk, A., Siderska, J., Dębkowska, K. (2020). *Uwarunkowania ucyfrowienia procesów produkcji i wzrostu kompetencji cyfrowych społeczeństwa*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej. DOI: <https://doi.org/10.24427/978-83-66391-23-9>.
- Hašek, J. (2022). *Przygody dobrego wojaka Szwajjka podczas wojny światowej*. Warszawa: Wydawnictwo SBM.
- Iwu, C.G., Opute, P.A., Nchu, R., Eresia-Eke, C., Tengeh, R.K., Jaiyeoba, O., Aliyu, O.A. (2021). Entrepreneurship education, curriculum and lecturer-competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.03.007>.
- Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, 11(7), 356. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci11070356>.
- Keller, G., Papasan, J. (2013). *Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć*. Łódź: Galaktyka.
- Knopik, T., Domagała-Zyśk, E. (2022). Kreatywność i innowacyjność jako transferowalne zasoby rozwijane na I etapie edukacyjnym. Od programu nauczania do oceny efektów jego realizacji. *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 614(9), 34–44. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.1277>.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kowalik, I. (2025). *Marketing przedsiębiorców na przykładzie małego producenta żywności z Mazowsza. Współpraca w sieciach, innowacyjność i orientacja na klienta*. Studium przypadku opracowane w ramach programu „Rozwój potencjału badawczego SGH dla witalnego i odpornego wzrostu oraz odpornych społeczeństw”, finansowanego ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Regionalnej Inicjatywy Doskonałości (RID). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej.
- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, 6. DOI: <https://doi.org/10.1787/cccac96a-en>.

- Mahmudin, T. (2023). The importance of entrepreneurship education in preparing the young generation to face global economic challenges. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(3), 187–192. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.78>.
- Milne, A.A. (1926), *Winnie-the-Pooh*. London: Methuen & Co.
- Morris, T.H., König, P.D. (2021). Self-directed experiential learning to meet ever-changing entrepreneurship demands. *Education + Training*, 63(1), 23–49. DOI: <https://doi.org/10.1108/ET-09-2019-0209>.
- Mrożek, S. (1994). *Dzieła zebrane*, t. 1. *Opowiadania 1990–1993*. Warszawa: Noir sur Blanc.
- Neck, H., Greene, P. (2011). Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>.
- OECD. (2018; 2025, 16 czerwca). *The Future of Education and Skills Education 2030* (Position paper). Pozyskano z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf.
- Oleksiuk A. (2025). Legitymizacja w działalności biznesowej przedsiębiorstw typu born global – studium przypadku Ready Bathroom. W: I. Kowalik (red.), *Marketing przedsiębiorców w międzynarodowej działalności gospodarczej małych i średnich firm*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 131–140.
- Rachwał, T. (2018). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji. W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych. Obszary: przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa, kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych w edukacji, doświadczenia międzynarodowe w zakresie kształtowania kompetencji przedsiębiorczych*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE, 16–34. DOI: <https://doi.org/10.47050/65591760.16–34>.
- Rachwał, T. (2022). Zmiany w edukacji w zakresie przedsiębiorczości – w kierunku zakresu rozszerzonego oraz egzaminu maturalnego z przedmiotu biznes i zarządzanie? *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 18(2), 41–64.
- Ratten, V., Usmanij, P. (2021). Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100367. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100367>.
- Raworth, K. (2021). *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Reymont, W.S. (2023). *Ziemia obiecana*. Wrocław: Siedmioróg.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 6 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego dla liceum ogólnokształcącego, technikum oraz branżowej szkoły II stopnia* (Dz.U. z 2023 r. poz. 314).
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. DOI: <https://doi.org/10.2307/259121>.
- Schmidt, E., Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. London: John Murray.
- Seikkula-Leino, J., Salomaa, M., Jónsdóttir, S.R., McCallum, E., Israel, H. (2021). EU Policies Driving Entrepreneurial Competences – Reflections from the Case of EntreComp. *Sustainability*, 13(15), 8178. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158178>.
- Tokarczuk, O. (2005). *Prawiek i inne czasy*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- World Economic Forum. (2020; 2025, 14 czerwca). *The Future of Jobs Report 2020*. Pozyskano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>.

Adam Oleksiuk, dr, adiunkt w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, specjalizuje się w marketingu międzynarodowym, zarządzaniu innowacjami oraz przemianach gospodarczych w Europie Środkowo-Wschodniej. Visiting scholar na University of Cambridge, visiting researcher na Saxion University of Applied Sciences oraz intern w Stockholm School of Economics in Riga. Stypendysta prestiżowych programów naukowych (I.S.E.O, IfW Kiel, University of Trento) oraz kursów Joint Vienna Institute. Autor ponad 150 publikacji z zakresu polityki rozwoju, marketingu i innowacji. Współorganizator pierwszej europejskiej edycji Kotler Awards. Pełnił funkcje doradcze i kierownicze

w administracji publicznej i spółkach prawa handlowego. Ukończył studia na Uniwersytecie Warszawskim i w SGH.

Adam Oleksiuk, PhD, Assistant Professor at SGH Warsaw School of Economics. His research focuses on international marketing, innovation management, and economic transformation in Central and Eastern Europe. He was a visiting scholar at the University of Cambridge, a visiting researcher at Saxion University of Applied Sciences, and an intern at the Stockholm School of Economics in Riga. He has received scholarships from prestigious academic programs (I.S.E.O, IfW Kiel, University of Trento) and completed courses at the Joint Vienna Institute. Author of over 150 academic publications in the fields of development policy, marketing and innovation. He co-organized first the European edition of the Kotler Awards and has previously held advisory and managerial roles in public administration and commercial companies. He is a graduate of the University of Warsaw and SGH Warsaw School of Economics.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1796-8125>

Adres/Address:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego
ul. Madalińskiego 6/8
02-513 Warszawa
e-mail: aoleksi2@sgh.waw.pl

Ewelina Gdaniec

Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz, Polska / WSG University, Bydgoszcz, Poland

Inflacja kwalifikacji. Prawo malejącej krańcowej użyteczności w kontekście edukacyjnych decyzji studentów

Qualification Inflation: the Law of Diminishing Marginal Utility in the Context of Students' Educational Decisions

Streszczenie: Artykuł analizuje zjawisko malejącej krańcowej użyteczności edukacji wyższej w kontekście decyzji edukacyjnych współczesnych studentów. Korzystając z teorii ekonomicznej oraz koncepcji ekonomii behawioralnej, autorka podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy każdy kolejny stopień akademicki, kurs lub każda godzina zajęć dostarczą studentowi proporcjonalnych korzyści – zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych. W pracy zwrócono uwagę na nasilające się tendencje do ograniczania edukacji formalnej na rzecz krótkich, wyspecjalizowanych form kształcenia (mikropoświadczenia, kursy zawodowe) oraz omówiono ich implikacje dla jakości zdobywanej wiedzy i kształcenia akademickiego. Autorka wskazuje również na problem inflacji kwalifikacji i deprecjacji dyplomów, sugerując, że presja na kolejne szczeble edukacji wyższej może prowadzić do utraty autentycznej wartości wykształcenia. W konkluzjach podkreślono konieczność jakościowej reformy systemu edukacyjnego opartej na indywidualizacji ścieżek kształcenia oraz zachowaniu równowagi między praktyczną efektywnością edukacji a tradycyjnymi wartościami akademickimi.

Abstract: The article analyzes the phenomenon of diminishing marginal utility in higher education within the context of contemporary students' educational decisions. Drawing on economic theory and the concepts of behavioral economics, the author seeks to answer whether each additional academic degree, course, or hour of classes provides students with proportional benefits, both subjective and objective. The study highlights the growing trend of limiting formal education in favor of short, specialized forms of learning (micro-credentials, vocational courses) and discusses their implications for the quality of acquired knowledge and academic education. The author also addresses the issue of qualification inflation and diploma devaluation, suggesting that the pressure to pursue successive levels of higher education may lead to a loss of the authentic value of academic credentials. The conclusion emphasizes the need for qualitative reform of the educational system, based on the individualization of learning pathways and maintaining a balance between the practical effectiveness of education and traditional academic values.

Słowa kluczowe: decyzje edukacyjne studentów; edukacja wyższa; ekonomia behawioralna; inflacja kwalifikacji; mikropoświadczenia; prawo malejącej krańcowej użyteczności; system boloński

Keywords: behavioral economics; Bologna system; higher education; law of diminishing marginal utility, micro-credentials; qualification inflation; students' educational decisions

Otrzymano: 25 kwietnia 2025

Received: 25 April 2025

Zaakceptowano: 10 września 2025

Accepted: 10 September 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Gdaniec, E. (2025). Inflacja kwalifikacji. Prawo malejącej krańcowej użyteczności w kontekście edukacyjnych decyzji studentów. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 89–97. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.5>

Wstęp

Prawo malejącej krańcowej użyteczności, szeroko analizowane w teorii ekonomii, służy opisaniu zjawiska, zgodnie z którym satysfakcja, jaką osoba czerpie z każdej kolejnej jednostki konsumowanego dobra, zmniejsza się wraz ze wzrostem ogólnej ilości tego dobra (Samuelson, 2007). Choć pierwotnie zasada ta odnosiła się przede wszystkim do konsumpcji dóbr materialnych, to coraz częściej znajduje ona zastosowanie również w analizie dóbr niematerialnych, takich jak edukacja czy kapitał intelektualny. W kontekście edukacji wyższej zasada ta nabiera szczególnego znaczenia. Można bowiem zadać pytanie, czy każda kolejna godzina wykładów, kolejny uzyskany dyplom, certyfikat lub ukończony kurs przynoszą studentowi równie dużą satysfakcję oraz wymierne korzyści jak poprzedni etap edukacji. A może mamy do czynienia ze zjawiskiem przesycenia, z sytuacją, w której studenci coraz mniej doceniają wartość dalszego kształcenia, a kolejne etapy edukacji postrzegają raczej jako rutynę lub konieczność niż jako źródło rzeczywistej satysfakcji? Odpowiedź na to pytanie jest kluczowa nie tylko z punktu widzenia jednostki, lecz także w kontekście kształtowania polityk edukacyjnych oraz kierunków reform współczesnego systemu szkolnictwa wyższego.

Celem artykułu jest zbadanie, czy w warunkach umasowienia szkolnictwa wyższego kolejne etapy formalnej edukacji charakteryzują się malejącą krańcową użytecznością dla studentów – zarówno w wymiarze subiektywnym (satysfakcja i motywacja), jak i obiektywnym (premie rynkowe i wartość sygnałowa dyplomów). Zgodnie z przyjętą tezą spadek krańcowej użyteczności w edukacji nie wynika z tego, że wiedza sama w sobie traci wartość, lecz z tego, że studenci z czasem mniej ją doceniają lub nie dostrzegają równie wyraźnego przełożenia kolejnych etapów kształcenia na życie zawodowe. Pierwsze lata nauki przynoszą duży rozwój wraz z nowymi możliwościami, jednak dalsze doksztalcenie może już nie dawać tak odczuwalnego awansu ani intelektualnej satysfakcji. Prowadzi to do refleksji nad zjawiskami takimi jak inflacja kwalifikacji (depresiasi dyplomów w warunkach powszechności) oraz nadprodukcja wiedzy, przejawiająca się m.in. rosnącą liczbą dyplomów magisterskich i doktoratów o malejącej wartości (Çiftçi, Karadağ, 2024; OECD, 2023).

Artykuł ma charakter konceptualno-analityczny i opiera się na krytycznej analizie literatury z zakresu ekonomii, ekonomii behawioralnej i polityk edukacyjnych (m.in. Samuelson, 2007; Sandel, 2013; Thaler, 2015) oraz na analizie danych zastanych (OECD, 2023; OPI-PIB/ELA, 2023; wybrane badania empiryczne, np. Denning i inni, 2022). Przyjęto

perspektywę porównawczą oraz interpretację w kategoriach użyteczności krańcowej i wartości sygnałowej kwalifikacji; wnioskowanie ma charakter dedukcyjno-indukcyjny i jest oparte na triangulacji źródeł i logicznym porównaniu szacowanych premii edukacyjnych między poziomami kształcenia. Taki dobór metod pozwala zweryfikować hipotezy na gruncie dostępnych danych oraz osadzić wnioski w szerszych ramach teoretycznych. Tekst składa się z czterech zasadniczych części poprzedzonych niniejszym wprowadzeniem: konceptualizacji edukacji jako dobra inwestycyjnego i konsumpcyjnego, analizy doświadczenia studenta w świetle prawa malejącej krańcowej użyteczności, omówienia mechanizmów inflacji kwalifikacji oraz dyskusji możliwych kierunków działań ograniczających spadek użyteczności krańcowej. Pracę zamyka podsumowanie z wnioskami dla polityki szkolnictwa wyższego i praktyki uczelni.

Edukacja wyższa jako dobro konsumpcyjne i inwestycyjne

Wyższe wykształcenie ma dwoistą naturę, można je postrzegać zarówno jako dobro inwestycyjne, jak i dobro konsumpcyjne. Jako inwestycja studia są formą lokaty, co oznacza, że pochłaniają czas i środki dziś, aby zwiększyć przyszłe dochody i kapitał ludzki absolutnego (OECD, 2023; Smith, 2007). Już Smith wskazywał, że nabyte umiejętności i wiedza stanowią element bogactwa narodu oraz majątek jednostki, porównywalny z inwestycją w kapitał (Smith, 2007). Współczesna teoria kapitału ludzkiego rozwinięta przez ekonomistów podkreśla, że edukacja zwiększa produktywność pracownika, tym samym sprzyja jego wyższym zarobkom i rozwojowi gospodarczemu kraju (Samuelson, 2007).

Jednocześnie edukacja pełni też funkcję dobra konsumpcyjnego, a studiowanie samo w sobie dostarcza wartości niematerialnych, takich jak rozwój osobisty, przyjemność z poznawania nowych idei czy budowanie sieci społecznych. Studia często dają satysfakcję intelektualną i społeczną tu i teraz. Młodzi ludzie cenią sobie atmosferę akademicką, możliwość dyskusji oraz poczucie rozwoju własnej tożsamości. Uczestnictwo w zajęciach, kołach naukowych czy życie kampusowe mają dla nich bezpośrednią, konsumpcyjną użyteczność, niezależnie od przyszłych profitów zawodowych (Çiftçi, Karadağ, 2024).

Z perspektywy ekonomicznej prawo malejącej użyteczności krańcowej przejawia się w obu tych aspektach edukacji. Jako inwestycja każda kolejna porcja edukacji przynosi malejący zwrot finansowy. Największego skoku dochodów dostarcza zwykle uzyskanie podstawowego wyższego wykształcenia w porównaniu z maturą; kolejne stopnie (np. tytuł magistra czy stopień doktora) zwiększają poziom zarobków już w mniejszym stopniu. Innymi słowy, krańcowy przyrost tzw. premii edukacyjnej maleje na wyższych poziomach kwalifikacji. Przykładowo według danych OECD (2023) różnica w medianie zarobków między osobą z wykształceniem średnim a osobą z wykształceniem licencjackim jest znacznie większa niż między osobą z tytułem magistra a osobą z samym licencjatem – dodatkowy dyplom magistra daje mniejszą względną poprawę dochodów niż samo ukończenie studiów pierwszego stopnia. Jako dobro konsumpcyjne każda kolejna godzina wykładów czy każdy kolejny semestr nauki mogą przynosić studentowi nieco mniej zadowolenia niż poprzednie. Początkowy głód wiedzy i początkowa ekscytacja studiami mogą z czasem słabnąć, zwłaszcza jeśli program kształcenia staje się coraz bardziej wyspecjalizowany i powtarzalny. Pierwsze zajęcia na nowym kierunku często otwierają oczy na nieznanne zagadnienia, podczas gdy kolejne kursy pogłębiające wiedzę już nie wywołują takiego zachwyty jak wcześniejsze. Ta malejąca użyteczność krańcowa w wymiarze konsumpcyjnym oznacza, że choć nadal

czierpiemy korzyść z dalszej nauki, to subiektywna satysfakcja z każdej kolejnej porcji edukacji może być coraz mniejsza.

Malejąca krańcowa użyteczność a doświadczenie studenta

Zjawisko malejącej krańcowej użyteczności uwidacznia się wyraźnie w codziennym doświadczeniu studenta. Na początku studiów niemal każda nowa informacja wydaje się wartościowa, a postępy w nauce spektakularne. Studenci pierwszego roku często doświadczają szybkiego poszerzenia horyzontów: uczą się podstaw dyscypliny, zdobywają uniwersalne kompetencje i odkrywają nowe zainteresowania. Jednak w miarę gromadzenia wiedzy kolejne przedmioty i godziny spędzone w sali wykładowej przynoszą już mniejszy subiektywny zachwyt. Uczeń stopniowo specjalizuje się w wąskiej dziedzinie, przez co przyrost wiedzy ma charakter bardziej inkrementalny, pogłębia zrozumienie już poznanych zagadnień, zamiast oferować zupełnie nowe spojrzenie. Psychologicznie następuje adaptacja: to, co na początku studiów było ekscytującą nowością, z czasem staje się rutyną. W efekcie satysfakcja z dodatkowej godziny nauki jest mniejsza niż z pierwszych godzin spędzonych na uniwersytecie (Thaler, 2015).

Malejąca subiektywna użyteczność kolejnych etapów edukacji wiąże się także z postrzeganiem ich przydatności. Student może zadać sobie pytanie: czy ten dodatkowy kurs lub dyplom faktycznie coś zmieni w mojej przyszłej karierze? Na początku studiowania odpowiedź bywa twierdząca – podstawowy dyplom otwiera drzwi do wielu zawodów. Jednak z czasem odpowiedź staje się mniej oczywista. Na przykład magisterium często bywa postrzegane jako przedłużenie nauki bez wyraźnie dodatkowych kwalifikacji praktycznych, zwłaszcza jeśli program studiów drugiego stopnia powiela treści obecne na studiach licencjackich. Studenci mogą odczuwać pewien spadek entuzjazmu, gdy kolejne seminaria i prace zaliczeniowe zdają się mieć coraz mniejsze przełożenie na realne umiejętności cenione na rynku pracy. W literaturze z zakresu ekonomii behawioralnej zauważa się, że ludzie bardziej cenią korzyści dostępne tu i teraz niż odległe i niepewne (Thaler, 2015). Jeżeli więc dodatkowe lata edukacji nie dają natychmiast widocznych rezultatów, to motywacja do ich podjęcia słabnie. Mówiąc obrazowo – studenci nasycają się edukacją: po pewnym czasie kolejne porcje wiedzy nie przynoszą już takiej satysfakcji jak na początku. Z perspektywy pojedynczej osoby racjonalne może się zatem wydawać zakończenie edukacji na poziomie, który zapewnia już wystarczające kompetencje, zamiast kontynuowania jej tylko dla niepewnego ułamka dodatkowej korzyści.

Inflacja kwalifikacji a rosnące oczekiwania

Malejąca krańcowa użyteczność edukacji w skali jednostki znajduje odzwierciedlenie w szerszych trendach społecznych, określanym mianem inflacji kwalifikacji. W ostatnich dekadach kraje rozwinięte doświadczyły ogromnego wzrostu liczby osób z wyższym wykształceniem. Wykształcenie, które niegdyś było elitarnym dobrem rzadkim, stało się powszechne. Według raportów OECD odsetek młodych dorosłych (25–34 lat) z wykształceniem wyższym w krajach członkowskich oscyluje obecnie wokół rekordowych poziomów – w wielu państwach zbliża się do 50% lub je przekracza, podczas gdy jeszcze kilkadziesiąt lat temu wartości rzędu 10–20% były normą (OECD, 2023). Polska jest dobrym przykładem tej transformacji: masowy rozwój szkolnictwa wyższego po 1990 r. sprawił, że wyższe

wykształcenie uzyskała duża część pokolenia millenialsów, podczas gdy w pokoleniach ich rodziców tytuł magistra należał do rzadkości.

Konsekwencją upowszechnienia edukacji wyższej jest obniżenie się wartości sygnałowej poszczególnych kwalifikacji. Gdy dyplom licencjata czy magistra posiada znaczna część populacji, przestaje on gwarantować wyróżnienie na rynku pracy (Çiftçi, Karadağ, 2024). Pracodawcy podnoszą więc formalne wymagania rekrutacyjne – stanowiska, na które dawniej wystarczała matura, dziś często wymagają licencjatu, a na tych, na które kiedyś wystarczał licencjat, coraz częściej oczekuje się dyplomu magistra. W skali społeczeństwa dochodzi do swobodnego wyścigu zbrojeń w edukacji, jednostki inwestują w kolejne dyplomy, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, ale gdy czyni to większość, korzyść zanika. Inflacja kwalifikacji oznacza zatem spadek realnej wartości pojedynczego dyplomu na zatłoczonym rynku absolwentów (OECD, 2023). Obecnie często mówi się, że „magister to nowy licencjat”, analogicznie do stwierdzenia, że licencjat stał się „nową maturą”. Rosną oczekiwania zarówno ze strony pracodawców, jak i samych studentów co do poziomu wykształcenia uznawanego za standard.

Zjawisku temu towarzyszą także spłylenie wartości doktoratów oraz ogólna nadprodukcja wysoko wykwalifikowanych kandydatów. Uczelnie na całym świecie wypuszczają rekordową liczbę doktorów nauk rocznie, ale liczba stanowisk wymagających takich kwalifikacji rośnie dużo wolniej (OECD, 2023). W efekcie tytuł doktora nie gwarantuje już łatwej kariery naukowej ani wyższych zarobków poza akademią – wielu doktorów po obronie rozprawy musi szukać zatrudnienia poniżej swoich kwalifikacji lub przekwalifikować się. To, co kiedyś stanowiło szczyt hierarchii wykształcenia i nobilitację, dziś jest znacznie częstsze, przez co paradoksalnie mniej cenione. Filozof Sandel zauważa, że gdy dobra niematerialne, takie jak edukacja, podlegają logice rynkowej pogoni za „więcej”, zatracamy ich wewnętrzną wartość i sens (Sandel, 2013). Jego zdaniem nadmierna komercjalizacja i fetysz liczby dyplomów mogą prowadzić do deprecjacji moralnego znaczenia wykształcenia, traktowania go wyłącznie jako towaru na rynku pracy, zamiast jako dobra samego w sobie. Pomimo rosnącej liczby absolwentów uczelni wyższych wartość poszczególnych stopni naukowych może maleć z powodu ich powszechności, co potwierdzają badania Denninga i innych (2022), wskazujące na brak proporcjonalnego wzrostu wartości dyplomu na rynku pracy. Refleksja nad inflacją kwalifikacji każe zadać pytanie, czy społeczeństwo faktycznie potrzebuje tak wielu posiadaczy zaawansowanych tytułów i czy młodzi ludzie realnie zyskują na podejmowaniu coraz to wyższych stopni studiów.

W Polsce symptomy tych trendów są również widoczne. Mimo że około 70% absolwentów studiów pierwszego stopnia kontynuuje naukę na studiach drugiego stopnia, to liczba kandydatów na studia magisterskie spada w ujęciu bezwzględnym. W 2021 r. było ich o niemal 30 tys. mniej niż w 2015 r. (OPI-PIB, 2023). Analizy wskazują, że główną przyczyną jest niż demograficzny, ale można przypuszczać, że część absolwentów kończy edukację na licencjacie, widzi bowiem dla siebie atrakcyjne możliwości na rynku pracy bez potrzeby dalszego studiowania. Równoległe rośnie znaczenie mikrokwalifikacji i alternatywnych form kształcenia. Mikrokwalifikacje to krótkie, elastyczne formy kształcenia, które umożliwiają szybkie zdobycie konkretnych umiejętności odpowiadających aktualnym potrzebom rynku pracy. W odróżnieniu od tradycyjnych programów studiów mikrokwalifikacje pozwalają na modułowe podejście do nauki, co jest szczególnie atrakcyjne dla osób poszukujących szybkiego przekwalifikowania lub uzupełnienia kompetencji (Golden, Kato, Weko, 2021). Zamiast inwestować od razu w pełny kolejny dyplom, wiele osób wybiera krótsze kursy, certyfikaty zawodowe, szkolenia online czy tzw. nanodyplomy, dzięki którym

mogą one zdobyć konkretne umiejętności szybciej i taniej. Trend ten jest dostrzegany przez międzynarodowe organizacje. Według OECD coraz większą rolę odgrywa uczenie się przez całe życie w modułowej formie, odpowiadającej na szybkie zmiany na rynku pracy (OECD, 2023). Mikropoświadczenia nie zastępują, co prawda, tradycyjnych dyplomów, ale uzupełniają je, przez co stanowią elastyczną odpowiedź na rosnące oczekiwania co do kwalifikacji pracowników. Ich popularność potwierdza jednak ogólną tezę: kolejne lata formalnej edukacji nie zawsze są postrzegane jako proporcjonalnie wartościowe, skoro wielu studentów i pracowników wybiera w zamian bardziej dopasowane, krótsze formy kształcenia (Golden, Kato, Weko, 2021).

Czy można odwrócić ten trend

Opisany trend malejącej krańcowej użyteczności edukacji oraz wynikające z niego zjawiska (inflacja kwalifikacji, spadek wartości dodatkowych dyplomów) budzą zrozumiały niepokój w środowisku akademickim i na rynku pracy. Powstaje pytanie, czy i jak można przeciwdziałać dalszemu spadkowi subiektywnej wartości edukacji wraz z jej rozszerzaniem. Czy możliwe jest odwrócenie tego trendu, tak aby kolejne etapy nauki znowu przynosiły wyraźną wartość dodaną? Choć nie ma prostego rozwiązania, to istnieje szereg działań, które mogą poprawić sytuację i zwiększyć użyteczność krańcową kształcenia na wyższych poziomach (OECD, 2023; Sandel, 2013):

1. Zorientowanie programów na jakość i praktyczne kompetencje. Oznacza to, że uczelnie powinny dbać o to, by programy studiów drugiego i trzeciego stopnia wносиły realnie nową wartość w porównaniu z poprzednimi etapami. Większy nacisk na umiejętności praktyczne, projektowe i interdyscyplinarne w ramach studiów magisterskich czy doktoranckich sprawi, że studenci odczują faktyczny przyrost kompetencji. Jeżeli każdy kolejny dyplom będzie się kojarzył ze specyficznymi umiejętnościami cenionymi na rynku (np. zarządzaniem projektem, zaawansowaną znajomością technologii, doświadczeniem badawczym), wówczas jego użyteczność subiektywna i obiektywna wzrośnie.
2. Personalizacja ścieżek edukacyjnych i doradztwo. Studenci powinni otrzymywać wsparcie w podejmowaniu decyzji o dalszej nauce. Profesjonalne doradztwo kariery i mentoring akademicki mogą pomóc ocenić, komu rzeczywiście opłaca się kontynuować kształcenie od razu, a kto lepiej powinien zdobyć najpierw doświadczenie zawodowe. Personalizowanie ścieżek – np. umożliwienie wyboru między tradycyjnym dyplomem a zbiorem certyfikatów z różnych dziedzin – pozwoli lepiej dopasować edukację do potrzeb jednostki i zapobiec poczuciu marnowania czasu na nadmiarowe studia.
3. Uznawanie mikrokwalifikacji i uczenie się przez całe życie. Reformowanie systemu kształcenia w kierunku większej elastyczności może zahamować inflację kwalifikacji. Jeśli pracodawcy i uczelnie będą w większym stopniu uznawać krótkie formy szkolenia i certyfikaty, wówczas młodzi ludzie nie będą zmuszani do zdobywania kolejnych tytułów akademickich tylko po to, by sprostać rosnącym formalnym wymaganiom. Promowanie idei *lifelong learning* – ciągłego uczenia się w ciągu całej kariery – zamiast kumulowania wszystkich etapów kształcenia na początku życia może sprawić, że każda porcja edukacji będzie świeża i potrzebna w konkretnym momencie, co zwiększy jej postrzeganą użyteczność.
4. Zmiana podejścia na rynku pracy. Ważnym czynnikiem pozostają pracodawcy i polityka rekrutacyjna. Jeśli firmy zaczną się bardziej skupiać na konkretnych kompetencjach

i doświadczeniu, a mniej na formalnych kwalifikacjach „na zapas”, to zmniejszy to presję na posiadanie coraz wyższych dyplomów bez pokrycia w umiejętnościach. Równocześnie państwo i instytucje edukacyjne mogą przeciwdziałać nadmiernej formalizacji wymogów (np. poprzez zachęcanie pracodawców do zatrudniania absolwentów studiów pierwszego stopnia na stanowiskach odpowiadających ich kompetencjom). Taka zmiana kultury może stopniowo przywrócić równowagę – kolejne szczeble wykształcenia będą wybierane przez studentów z autentycznej potrzeby i pasji, a nie jedynie dla formalnego dyplomu.

Oczywiście prawa malejącej krańcowej użyteczności nie da się całkowicie oszukać. Prawdopodobnie zawsze dodatkowy rok edukacji będzie dawał nieco mniejsze efekty niż poprzedni (Denning i inni, 2022). Jednak poprzez świadome reformy i zmianę nastawienia można wzmocnić krańcową użyteczność kolejnych etapów kształcenia. Kluczem jest utrzymanie wysokiej jakości i wyjątkowości każdego poziomu edukacji, tak aby nie dublował on poprzedniego, lecz wносił nową wartość. Ważne jest też przypominanie, po co się uczymy: nie dla samego gromadzenia dyplomów, ale dla rozwoju osobistego oraz korzyści społecznych płynących z wiedzy. Jak podkreśla Sandel (2013), pewnych rzeczy – w tym dobrej edukacji – nie można sprowadzić wyłącznie do logiki rynkowej; należy przywrócić kształceniu wymiar misji i powołania, co może na nowo zwiększyć szacunek dla kolejnych lat studiów.

Wnioski

Analiza wartości kolejnych etapów edukacji wyższej w kontekście prawa malejącej krańcowej użyteczności prowadzi do głębszych refleksji dotyczących struktury i efektywności współczesnego systemu szkolnictwa wyższego. W świetle przedstawionych rozważań wyraźnie rysuje się wniosek, że w obecnych warunkach społeczno-ekonomicznych nie można utożsamiać wartości edukacji jedynie z liczbą zgromadzonych dyplomów, ukończonych kursów czy godzin spędzonych na wykładach. Jak wykazano, przyrost satysfakcji oraz mierzalnych korzyści związanych z edukacją zmniejsza się wraz z kolejnymi osiągnięciami edukacyjnymi jednostki (OECD, 2023; Samuelson, 2007).

Problem ten ma nie tylko indywidualny, lecz także systemowy wymiar. Inflacja kwalifikacji wynikająca z rosnącej liczby absolwentów szkół wyższych skutkuje dewaluacją znaczenia poszczególnych dyplomów oraz generuje presję na kolejne stopnie kształcenia, które nie zawsze odpowiadają realnym potrzebom rynku pracy (Sandel, 2013). Ponadto, obserwowany zwrot ku mikrokwalifikacjom, krótkim formom kształcenia oraz edukacji „just in time” rodzi pytania o długoterminowe konsekwencje takiego podejścia – przede wszystkim, czy powierzchowne traktowanie wiedzy nie prowadzi do utraty fundamentalnych wartości akademickich, takich jak pogłębiona refleksja, krytyczne myślenie oraz rozwój intelektualny oparty na eksploracji i badaniach.

W tym kontekście kluczowym zagadnieniem jest świadome zarządzanie procesem edukacyjnym zarówno na poziomie indywidualnym, jak i instytucjonalnym (Denning i inni, 2022). Indywidualizacja ścieżek edukacyjnych, starannie dobrane formy dydaktyczne (takie jak projekty, gry symulacyjne czy studia przypadków) oraz odpowiednie dopasowanie oferty edukacyjnej do zmieniających się potrzeb rynku pracy mogą zwiększyć subiektywną wartość kolejnych etapów edukacji. Jednakże personalizacja i elastyczność nie powinny oznaczać rezygnacji z pogłębionej, akademickiej refleksji, która jest istotą kształcenia wyższego. Z perspektywy zarządczej i polityki edukacyjnej istotnym wnioskiem

jest konieczność przemyślanego reformowania systemu kształcenia. Decydenci oraz władze uczelni powinni się skupić nie na ilościowym zwiększaniu liczby studentów czy kolejnych stopni edukacji, lecz na jakościowych aspektach procesu edukacyjnego, które rzeczywiście generują wartość dodaną. Chodzi tu przede wszystkim o świadome projektowanie programów studiów tak, aby każdy kolejny etap edukacji wносił rzeczywiste i niepowtarzalne kompetencje, które są cenione przez rynek pracy oraz rozwijają osobowość i intelektualny potencjał studentów.

Ostatecznie wyzwaniem dla współczesnej akademii jest znalezienie równowagi między efektywnością edukacji a jej akademickim etosem. Kluczowa jest odpowiedź na pytanie, jak przy malejącej krańcowej użyteczności edukacji zapewnić, by studenci nadal postrzegali dalsze kształcenie jako proces wartościowy i wzbogacający ich życie osobiste oraz zawodowe. Rozwiązanie tego dylematu wymaga zarówno praktycznych reform, jak i głębokiej naukowej refleksji nad sensem oraz celami edukacji we współczesnym świecie.

Literatura

References

- Çiftçi, Ş.K., Karadağ, E. (2024). Grade inflation effects of capacity expansion in higher education: A longitudinal study in undergraduate teacher education programs from 2003 to 2022. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 856. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03387-6>.
- Denning, J.T., Eide, E.R., Mumford, K.J., Patterson, R.W., Warnick, M. (2022). Why have college completion rates increased. *American Economic Journal: Applied Economics*, 14(3), 1–29.
- Golden, G., Kato, S., Weko, T. (2021). *Quality and value of micro-credentials in higher education: Preparing for the future*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9c4ad26d-en>.
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- OPI–PIB. (2023). *Spadek liczby kandydatów na studia II stopnia – analiza danych systemu ELA*. Warszawa: Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Samuelson, P.A. (2007). *Ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sandel, M. (2013). *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*. Warszawa: Kurhaus Publishing.
- Smith, A. (2007). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thaler, R.H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company.

Ewelina Gdaniec, historyczka 2.0, humanistka cyfrowa, prorektorka ds. kształcenia Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy. W pracy naukowej łączy metody hermeneutyczne, narzędzia empiryczne oraz refleksję epistemologiczną w badaniu i wizualizacji procesów historycznych. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się na innowacyjnych metodach dydaktyki akademickiej oraz na analizie współczesnych wyzwań szkolnictwa wyższego, takich jak inflacja kwalifikacji, spływanie wartości edukacji i zmieniające się oczekiwania studentów w erze mikrokwalifikacji i cyfryzacji kształcenia.

Ewelina Gdaniec, assistance Historian 2.0, digital humanist, and Vice-Rector for Education at WSG University. In her academic work, she combines hermeneutical methods, empirical tools, and epistemological reflection in the study and visualization of historical processes. Her research interests focus on innovative methods of academic didactics and the analysis of contemporary challenges in higher education, such as qualification inflation, the dilution of educational value, and the evolving expectations of students in the era of micro-credentials and the digitalization of learning.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2377-7878>

Adres/Address:

Wyższa Szkoła Gospodarki

ul. Garbary 2

85-229 Bydgoszcz

e-mail: ewelina.gdaniec@icloud.com

Patryk Janusz Król

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska / Poznań University of Economics and Business, Poland

Postrzeganie oferty rachunków bankowych przez zbiorowość generacji Alfa – perspektywa lokalnego rynku polskiego

Perception of Bank Account Offers by Generation Alpha – the Perspective of the Local Polish Market

Streszczenie: Celem niniejszej pracy jest zbadanie podejścia generacji Alfa – najmłodszej kohorty wiekowej, urodzonej po 2010 r. – do usług bankowych, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości spółdzielczej. W literaturze przedmiotu dominuje analiza zachowań finansowych pokoleń X, Y oraz Z, natomiast wiedza na temat preferencji i oczekiwań generacji Alfa pozostaje ograniczona. Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w dwóch szkołach podstawowych w Brodnicy i objęło próbę 128 uczniów w wieku 11–15 lat. Wyniki wskazują, że dla młodych respondentów najistotniejsze cechy wyboru rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego (zwanego dalej rachunkiem bankowym) to niskie koszty jego prowadzenia, opinia rodziny oraz możliwość korzystania z dodatkowych usług (np. personalizacji karty). Analiza wykazała również istotne różnice w preferencjach w zależności od płci, wieku oraz miejsca zamieszkania. Ponadto, mimo młodego wieku, znaczna część badanej grupy posiada już rachunek bankowy – w tym rachunek w bankach spółdzielczych – co może świadczyć o jej rosnącej roli w sektorze usług finansowych. Uzyskane wyniki mogą stanowić istotną przesłankę dla banków, zwłaszcza spółdzielczych, do projektowania bardziej dostosowanej i przyjaznej oferty dla najmłodszych użytkowników usług finansowych.

Abstract: The purpose of this paper is to examine the attitudes of Generation Alpha – the youngest age cohort, born after 2010 – towards banking services, with a particular focus on cooperative banking. While the literature is dominated by analysis of the financial behavior of Generations X, Y and Z, knowledge of Generation Alpha's preferences and expectations remains limited. The empirical study was conducted in two elementary schools in Brodnica, covering a sample of 128 students aged 11–15. The results indicate that for young respondents, the most important features of a bank account are the low cost of the account, the opinion of the family and the possibility of additional services (such as card personalization). The analysis also showed significant differences in preferences by gender, age and place of residence. In addition, despite their young age, a significant proportion of the respondents already have a bank account – including accounts at cooperative banks – which may indicate their growing role in the financial services sector. The results may provide an important rationale for banks, especially cooperative banks, to design a more tailored and friendly offer for the youngest users of financial services.

Słowa kluczowe: banki; pokolenie Alfa; produkty bankowe; rachunek bankowy

Keywords: bank accounts; banking products; banks; generation alpha

Otrzymano: 14 lipca 2025

Received: 14 July 2025

Zaakceptowano: 18 września 2025

Accepted: 18 September 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Król, P. (2025). Postrzeganie oferty rachunków bankowych przez zbiorowość generacji Alfa – perspektywa lokalnego rynku polskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 99–112. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.6>

Wstęp

Generacja Alfa to określenie kohorty wiekowej osób urodzonych po 2010 r. (McCrindle, 2010). Choć w literaturze wskazuje się na tę grupę jako na potencjalnie najbardziej wyedukowaną generację, a także potencjalnie najbardziej zaawansowaną technologicznie (Gruchola, 2016), to już obecnie obserwujemy pierwsze negatywne aspekty wiążące się z jej funkcjonowaniem. Mimo że opanowała ona w znacznie lepszym stopniu korzystanie ze smartfonów (Turk, 2017; 2025, 17 października), to może z tego powodu odczuwać braki w posługiwaniu się bardziej zaawansowanymi urządzeniami. Dotychczasowe badania charakteryzują pokolenie Alfa jako korzystające z dobrodziejstw smartfonów, internetu rzeczy (IoT, Internet of Things), ubieralnej technologii, internetu semantycznego, a także elektronicznych gadżetów (Gruchola, 2017). Warto jednak zauważyć, że obecnie funkcjonujące pokolenia korzystają także z tych technologii. Również Warchlewska (2022) wskazuje na ewolucję oczekiwań kolejnych pokoleń wobec usług finansowych, podkreślając znaczenie dostępności cyfrowej jako kluczowego czynnika włączenia finansowego współczesnych konsumentów. Jeśli wziąć pod uwagę obecny rozwój technologiczny w powyższym obszarze, pokolenie Alfa będzie najpewniej korzystać ze znacznie ulepszonych odpowiedników tych technologii, a także w znacznej mierze z nowych, jeszcze niedostępnych.

Podejście poszczególnych pokoleń do usług bankowych było przedmiotem wielu badań. Dotyczyły one poszczególnych generacji bądź porównywały ze sobą dwa lub trzy pokolenia. Choć w literaturze spotykamy się z dość szerokim opisem podejścia generacji X, Y, Z i Baby Boomers do bankowości, to brakuje opracowań dotyczących wchodzącej na rynek generacji Alfa. Krzeszowska (2017) zauważyła, że przedstawiciele pokolenia Z posiadają więcej rachunków bankowych niż studenci należący do pokolenia Y. Kaczmarek (2023) porównuje generacje X, Y i Z w kontekście korzystania przez nie z płatności BLIK. Autorka zauważa, że najczęściej korzystają z niego konsumenci z generacji Z i Y, oraz różnicuje główne powody korzystania z BLIK-a – pokolenie Z docenia głównie przelewy na telefon, a pokolenie Y wygodne przelewy w sklepach internetowych. Kaczmarek (2019a) porównuje również pokolenie X i Y w zakresie oceny użytkowania serwisów transakcyjnych banków i dochodzi do wniosku, że chociaż zarówno pokolenie X, jak i Y wysoko oceniały jakość użytkową serwisów transakcyjnych, to pokolenie X niżej oceniało intuicyjność nawigacji. Kaczmarek wnioskuję, że oceny pokolenia X mogą wynikać z niższych kompetencji cyfrowych w porównaniu do pokolenia Y. Różnice międzypokoleniowe wynikają z tego, że każde z nich miało styczność z technologiami na innym etapie rozwoju zarówno osobistego, jak i technologii. Generacja Alfa jest pierwszym pokoleniem, które urodziło się w momencie istnienia zaawansowanych urządzeń mobilnych, takich jak smartfony, i często użytkuje je od etapu wczesnego dzieciństwa jak zabawki. Różnice te nie muszą być jednakowoż

pozytywne. Obecnie zauważa się, że przedstawiciele generacji Z, mimo iż są przyzwyczajeni do środowisk cyfrowych, nie mają umiejętności korzystania z profesjonalnych narzędzi. Przyzwyczajenie do prostych, kafelkowych aplikacji mobilnych może zatem nie przekładać się na umiejętność korzystania z bardziej zaawansowanych narzędzi (IT World Canada, 2022; 2025, 17 października). Może to skutkować koniecznością tworzenia oddzielnych serwisów adresowanych do różnych pokoleń, od serwisu przeznaczonego dla osób starszych, który mógłby odznaczać się dużym rozmiarem fontu oraz większą liczbą próśb o potwierdzenie operacji, po serwisy dla generacji Z lub Alfa cechujące się prostym interfejsem na telefon mobilny. Koncepcja ta nie jest nowa i bywa określana jako *age-friendly banking* (Abood, Zdenek i Kali, 2015). Kaczmarek (2019b) zauważa, że wdrożenie tej koncepcji w Polsce mogłoby zwiększyć liczbę przedstawicieli pokolenia Baby Boomers korzystających z bankowości internetowej. Sołtysiak (2020) wyciąga wniosek, że banki nie powinny zapałminąć o najstarszej grupie klientów, szczególnie w kontekście tzw. srebrnej ekonomii, która odgrywa coraz większą rolę we współczesnym myśleniu o finansach i ekonomii. Zauważa on jednak, że w Polsce pokolenie 65+ odznacza się niższymi oszczędnościami niż emeryci w krajach strefy euro. Dostosowanie bankowości do potrzeb najstarszego pokolenia jest więc problematyczne. Przy braku personalizacji oferty jest ono poniekąd marginalizowane finansowo. Aby odpowiednio zagospodarować starszego klienta, bank powinien dostosować do niego swoje serwisy internetowe oraz inne kanały dostępu, w sytuacji gdy wobec tej grupy klientów instytucja finansowa nie powinna oczekiwać dużych zysków finansowych względem nakładów poniesionych na dostosowanie do nich elektronicznych kanałów dostępu. Bankowość powinna więc rozważyć nowe podejście do tej grupy klientów.

Jako przykład spersonalizowanej oferty dla seniorów wskazuje się ofertę Banku Pocztoowego SA, który jako bank wywodzący się z Poczty Polskiej SA oferuje klientom możliwość przekazywania emerytury przez listonosza. Taka możliwość jest wysoce atrakcyjna dla osób starszych, które niechętnie korzystają z bankowości internetowej, jest to jednak forma generująca większe koszty obsługi od tradycyjnej karty. Zauważalna jest tu pewna luka, którą mógłby zagospodarować bank mający pomysł na przekonanie seniorów do płatności bezgotówkowych, choćby poprzez dostosowaną do nich kartę płatniczą bądź nową formę płatności. Waliszewski (2022) zwraca uwagę na społeczną odpowiedzialność banków w czasie pandemii COVID-19, podkreślając, że banki od początku pandemii wdrożyły szereg projektów społecznych mających na celu wsparcie potrzebujących grup społecznych oraz bardziej efektywny transfer obsługi klientów z formy oddziałowej na zdalną. Pandemia przyspieszyła transformację modeli biznesowych banków w kierunku digitalizacji i omnikanalowości.

Analiza zachowań finansowych różnych kohort wiekowych stanowi przedmiot licznych badań naukowych w Polsce. Buszko, Krupa i Chojnacka (2019) przeprowadzili kompleksowe badanie empiryczne na próbie młodych ludzi do 25. roku życia. Wykazali w nim, że 74% badanych korzysta z produktów bankowych, przy czym ich poziom wiedzy finansowej determinuje wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań oraz wysoką różnorodność produktów. Autorzy zwracają uwagę na wieloproduktowe podejście młodych klientów oraz rzadkie decyzje o korzystaniu z oferty innych instytucji finansowych. Sołtysiak i Suraj (2014) analizowali świadomość i preferencje bankowości internetowej wśród młodych ludzi poniżej 25. roku życia, koncentrując się na grupie studentów jako przyszłych klientów banków. Ich badania wykazały systematyczny rozwój segmentu bankowości internetowej, przy czym najsilniejszym zainteresowaniem charakteryzowały się osoby młode poniżej

35. roku życia. Rutecka i Bednarz (2017) potwierdziły te ustalenia, wskazując, że 98% przedstawicieli pokolenia Y to aktywni użytkownicy bankowości internetowej, którzy cenią sobie dostęp do swoich pieniędzy w każdym miejscu i czasie.

Badania różnic międzypokoleniowych w sektorze bankowym koncentrowały się głównie na porównaniach między pokoleniami X, Y i Z. Kaczmarek (2025) przeprowadziła kompleksową analizę dobrobytu finansowego i psychologicznego tych trzech pokoleń w Polsce i wykazała istotne różnice w motywach oszczędzania i zadłużania się. Autorka potwierdziła, że kohorty wiekowe różnią się znacząco w swoich zachowaniach finansowych – zarówno w zakresie wydawania i oszczędzania pieniędzy, jak i korzystania z kredytów. Grzyb (2024) analizowała determinanty wpływające na wizerunek banków wśród przedstawicieli pokolenia Z w Polsce. Wyniki wskazały, że oprócz bezpieczeństwa, wygody, dostępności i innowacji technologicznych istotne są dla nich także reputacja banku, produkty i usługi, komunikacja oraz transparentność. Badania potwierdziły znaczenie reputacji banku i percepcji publicznej wśród przedstawicieli młodego pokolenia podczas ich pierwszych interakcji z bankami.

Kurniawan i Jesica (2024) przeprowadzili badanie na próbie 131 studentów w wieku 17–28 lat w Indonezji. Analizowali w nim czynniki wpływające na adopcję bankowości cyfrowej przez pokolenie Z. Wyniki wykazały, że reputacja firmy i zaufanie znacząco wpływają na intencje korzystania z bankowości cyfrowej, podczas gdy wartość ekonomiczna, wygoda, nagrody i wpływ społeczny nie miały istotnego znaczenia. Fedorko, Bačik i Gavurova (2021) badali wpływ oczekiwań wysiłku i czynników społecznych jako głównych determinant oczekiwań wydajności w korzystaniu z bankowości elektronicznej. Ich ustalenia wskazują na kluczowe znaczenie czynników społecznych w procesie adopcji technologii bankowych wśród młodych użytkowników.

Choć generacja Alfa dopiero wchodzi w wiek umożliwiający posiadanie produktów finansowych, to pierwsze badania wskazują na niepowtarzalną jej charakterystykę. Badania Visa (*Czy nowe pokolenie...*, 2024; 2025, 17 października) na próbie 500 dzieci w wieku 8–14 lat w Polsce wykazały, że jedna trzecia polskich przedstawicieli pokolenia Alfa uczy się zarządzania finansami z mobilnych aplikacji banków, co jest najwyższym odsetkiem spośród wszystkich przebadanych krajów europejskich. Ponadto 63% deklaruje, że poznaje tajniki zarządzania finansami w rodzinie, co potwierdza kluczową rolę środowiska rodzinnego. Badania Mastercard (2025; 2025, 17 października) w regionie Azji i Pacyfiku pokazują, że 94% dzieci z generacji Alfa ma już dostęp do rachunku finansowego, a wiele posiada portfele cyfrowe (58%), rachunki inwestycyjne (49%) i karty kredytowe (48%). Prawie połowa (47%) rodziców generacji Alfa twierdzi, że ich dzieci przedstawiały im cyfrowe narzędzia finansowe, których wcześniej nie znali, co odwracało tradycyjny model edukacji finansowej.

Celem głównym niniejszego badania jest analiza postrzegania oferty rachunków bankowych przez przedstawicieli generacji Alfa na lokalnym rynku polskim, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wpływających na wybór instytucji finansowej. W ramach badania szczegółowo zostaną zidentyfikowane kluczowe determinanty wyboru rachunku bankowego przez młodzież w wieku 11–15 lat, przeanalizowane różnice w preferencjach w zależności od cech demograficznych takich jak płeć, wiek czy miejsce zamieszkania oraz ocenione zostaną pozycja banków spółdzielczych w preferencjach młodych klientów i bariery utrudniające dostęp do usług bankowych wśród najmłodszych konsumentów. Na potrzeby badania sformułowano hipotezy zakładające, że koszty prowadzenia rachunku

stanowią najważniejszy czynnik wyboru banku przez generację Alfa (H1), opinia rodziny ma większy wpływ na decyzję niż opinia rówieśników (H2), występują istotne różnice w preferencjach bankowych w zależności od płci i miejsca zamieszkania (H3), a banki spółdzielcze cieszą się znaczącym uznaniem wśród młodych klientów na lokalnym rynku (H4).

Metodologia i ograniczenia badawcze

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch szkołach podstawowych położonych na terenie miasta Brodnica, w województwie kujawsko-pomorskim, przy wykorzystaniu ankiety opartej na siedmiostopniowej skali Likerta. Charakterystykę respondentów podano w tabeli 1. Należy jednak uwzględnić pewne ograniczenia, które wpływają na interpretację wyników. Po pierwsze, badanie ma charakter zawężony geograficznie, ponieważ zostało przeprowadzone wyłącznie w Brodnicy, co może powodować nadreprezentację klientów lokalnego banku spółdzielczego i tym samym ograniczać możliwość generalizacji wniosków na całą populację Polski. Po drugie, wielkość próby liczącej 128 respondentów, chociaż reprezentatywna dla badanej społeczności, może być niewystarczająca dla pełnej analizy szczegółowych podgrup demograficznych. Kolejnym ograniczeniem jest wiek respondentów – badano uczniów w przedziale 11–15 lat, podczas gdy generacja Alfa obejmuje szerszą grupę wiekową. Należy również uwzględnić ograniczenia metodologiczne, ponieważ zastosowanie ankiety może nie w pełni odzwierciedlać rzeczywiste zachowania finansowe, które w tym wieku są w dużym stopniu determinowane przez rodziców.

Tabela 1. Charakterystyka demograficzna respondentów badania – uczniów szkół podstawowych w Brodnicy (N=128)

Cecha		Liczba badanych (N=128)	%
Płeć	dziewczynki	61	47,66
	chłopcy	67	52,34
Wiek	11	1	0,78
	12	26	20,31
	13	48	37,50
	14	44	34,38
	15	9	7,03
Klasa	6	31	24,22
	7	44	34,38
	8	53	41,41
Miejsce zamieszkania	wieś	18	14,06
	miasto do 50 tys. mieszkańców	110	85,94
Szkoła	Szkoła Podstawowa nr 1	80	62,50
	Szkoła Podstawowa nr 3	48	37,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Wyniki badania

Istotne statystycznie okazały się jedynie niektóre cechy demograficzne. Istotność poszczególnych cech przedstawiono w tabeli 2. Różnice istotne statystycznie zostaną omówione w dalszej części publikacji.

Tabela 2. Istotność statystyczna różnic w preferencjach dotyczących cech rachunków bankowych w zależności od płci (test t dla prób niezależnych), wieku i miejsca zamieszkania uczniów (ANOVA)

Badana cecha	Czynnik	Istotność	Wniosek
Oferta podstawowa banku	płeć	,215	H0
	wiek	,177	H0
	miasto/wieś	,198	H0
Oferta dodatkowa banku	płeć	,106	H0
	wiek	,228	H0
	miasto/wieś	,068	H1
Koszty posiadania/transakcji	płeć	,027	H1
	wiek	,048	H1
	miasto/wieś	,220	H0
Dostępność oddziałów	płeć	,130	H0
	wiek	,098	H1
	miasto/wieś	,232	H0
Dostępność bankomatów	płeć	,032	H1
	wiek	,332	H0
	miasto/wieś	,091	H1
Promocje dla nowych klientów	płeć	,334	H0
	wiek	,209	H0
	miasto/wieś	,133	H0
Wysokie oprocentowanie lokat i rachunków oszczędnościowych	płeć	,146	H0
	wiek	,200	H0
	miasto/wieś	,221	H0
Opinia rodziny	płeć	,441	H0
	wiek	,338	H0
	miasto/wieś	,195	H0
Opinia znajomych	płeć	,448	H0
	wiek	,440	H0
	miasto/wieś	,124	H0
Szata graficzna banku	płeć	,394	H0
	wiek	,247	H0
	miasto/wieś	,007	H1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Tabela 3. Ranking istotności cech rachunków bankowych w opinii uczniów z generacji Alfa (średnie ważone ocen w skali 1–7)

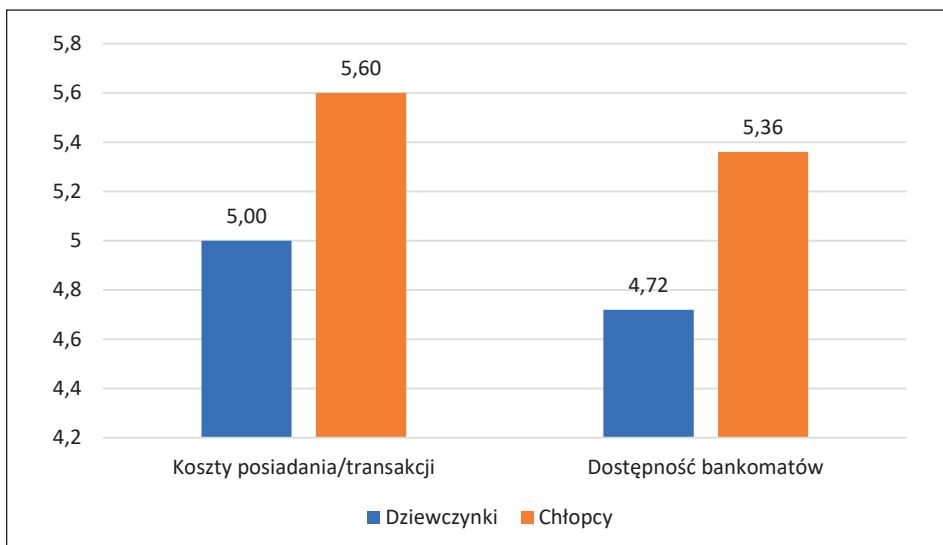
Cecha	Ocena istotności
Koszty posiadania/transakcji	5,31
Opinia rodziny	5,16
Oferta dodatkowa banku (np. możliwość personalizacji karty płatniczej)	5,08
Dostępność bankomatów	5,05
Wysokie oprocentowanie lokat i rachunków oszczędnościowych	5,04
Oferta podstawowa banku	5,00
Promocje dla nowych klientów	4,99
Dostępność oddziałów	4,87
Szata graficzna banku (estetyka, logo, barwy używane przez bank)	4,70
Opinia znajomych	4,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

W tabeli 3 przedstawiono istotność cech rachunku bankowego w oczach badanych. Najważniejszą cechą rachunku bankowego dla osób młodych okazały się koszty jego prowadzenia. Rachunki bankowe dla osób młodych mają przeważnie niskie koszty prowadzenia, najczęściej możliwe do uniknięcia przy spełnieniu określonych warunków (np. określona liczba transakcji w ciągu miesiąca), bądź też są całkowicie bezpłatne (Król, 2024). Ważna okazała się również opinia rodziny. Najmniej ważnym kryterium okazała się natomiast opinia znajomych, co tłumaczone jest niskim doświadczeniem rówieśników respondentów.

Jak można zauważyć na rycinie 1, chłopcy w większym stopniu cenili takie kryteria jak koszty związane z posiadaniem i obsługą rachunku bankowego, a także dostępność bankomatów.

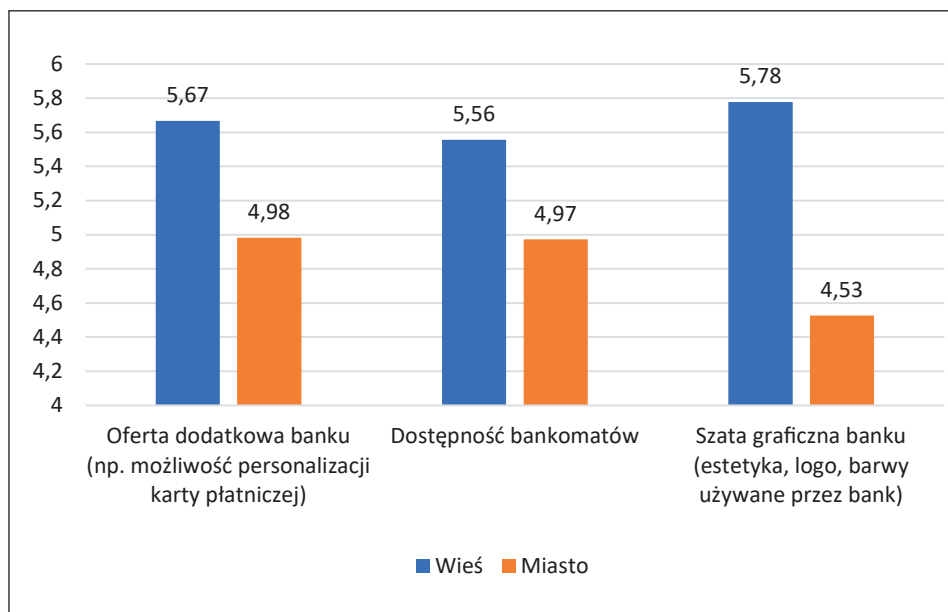
Rycina 1. Różnice w ocenie kosztów prowadzenia rachunku i dostępności bankomatów według płci ankietowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Na rycinie 2 zobrazowano istotne statystycznie różnice w kwestii oferty dodatkowej banku, dostępności bankomatów oraz szaty graficznej banku, zróżnicowane ze względu na miejsce zamieszkania badanych. Mieszkańcy wsi deklarują większe przywiązanie do tych cech przy wyborze oferty banku niż mieszkańcy miasta.

Rycina 2. Preferencje dotyczące oferty dodatkowej, dostępności bankomatów i szaty graficznej banku – porównanie uczniów z miasta i ze wsi



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

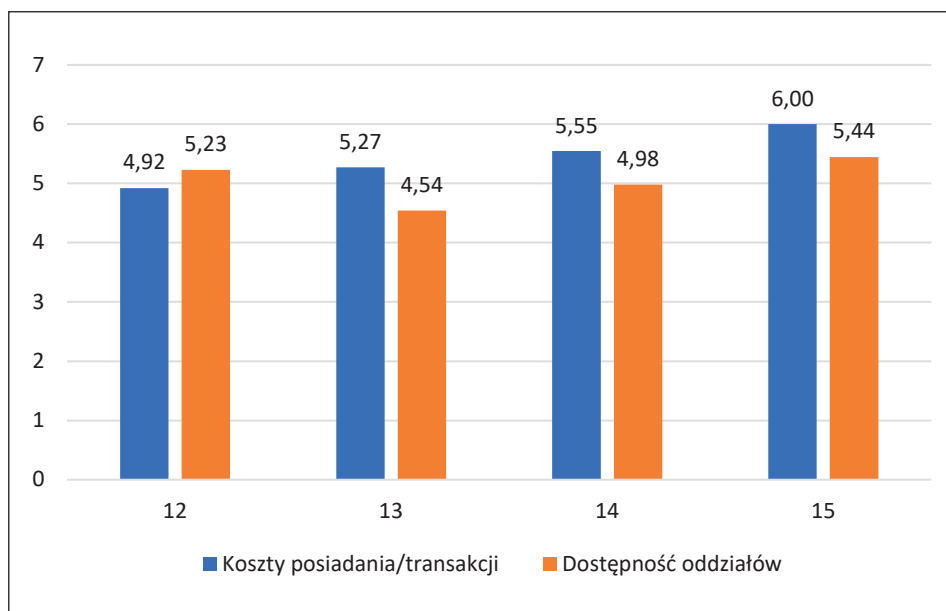
W przypadku wieku istotne statystycznie różnice dotyczyły kosztów prowadzenia rachunku oraz dostępności oddziałów. Im starszy był respondent, tym większą uwagę zwracał na koszty obsługi rachunku, a także (z wyjątkiem dwunastolatków) na dostępność placówek bankowych. Dane te przedstawiono na rycinie 3.

Rycina 4 obrazuje, że większość młodzieży szkolnej posiada rachunek bankowy, z czego ponad jedna czwarta badanych posiada rachunek w banku spółdzielczym. Wyniki badania mogą być zniekształcone względem ogółu populacji (możliwa nadreprezentacja klientów bankowości spółdzielczej), gdyż badanie zostało przeprowadzone w mieście, które jest siedzibą banku spółdzielczego i w którym znajduje się wiele jego oddziałów.

Rycina 5 obrazuje strukturę posiadaczy kont bankowych z podziałem na konkretne instytucje. Na szczególną uwagę zasługują pierwsza trójka najpopularniejszych banków (Millennium, PKO BP, Bank Spółdzielczy Brodnica), a także dwa banki ukraińskie (Monobank, Privat 24) dopisane do formularza przez respondentów.

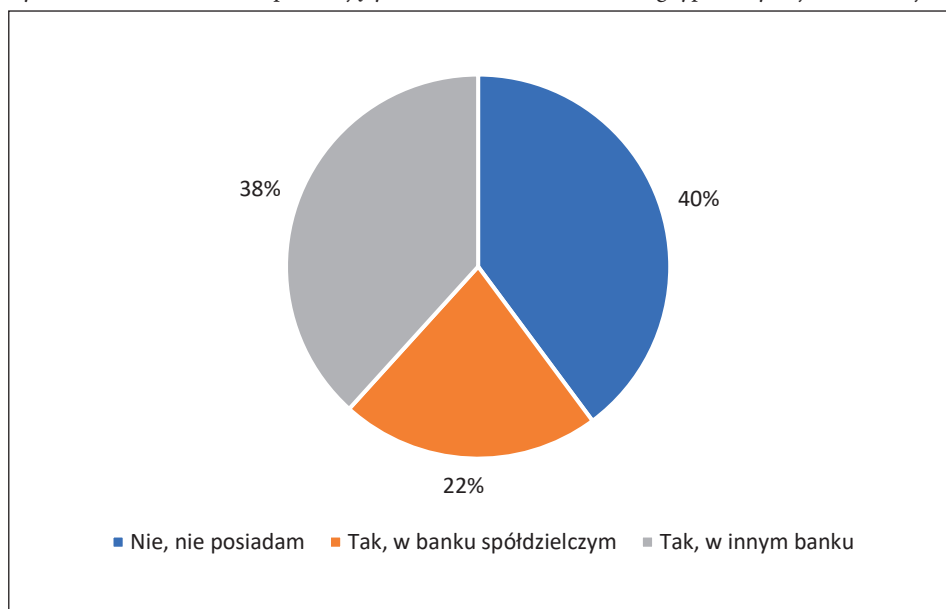
Dominującymi powodami braku posiadania rachunku bankowego (rycina 6) okazały się z kolei brak chęci posiadania takowego rachunku oraz brak zgody rodziców. Część respondentów deklarowała również brak wiedzy w kwestii wyboru oraz obsługi rachunku bankowego. Najmniejsza liczba respondentów zadeklarowała zaś, że nie przyniesie im to żadnych korzyści.

Rycina 3. Wzrost znaczenia kosztów prowadzenia rachunku i dostępności oddziałów wraz z wiekiem uczniów (12–15 lat)



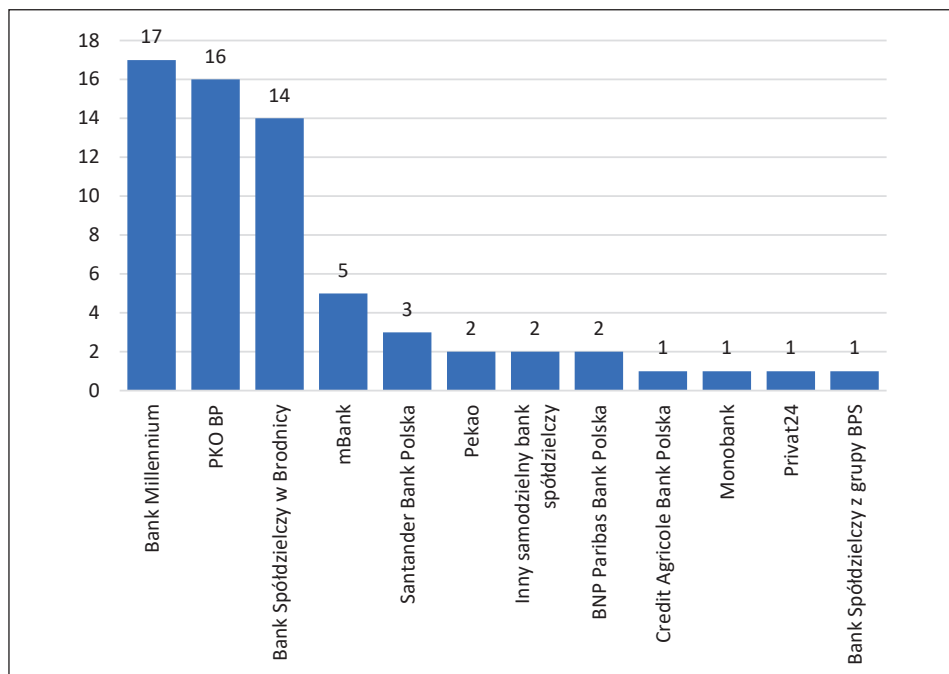
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Rycina 4. Odsetek uczniów posiadających rachunki bankowe według typu instytucji finansowej



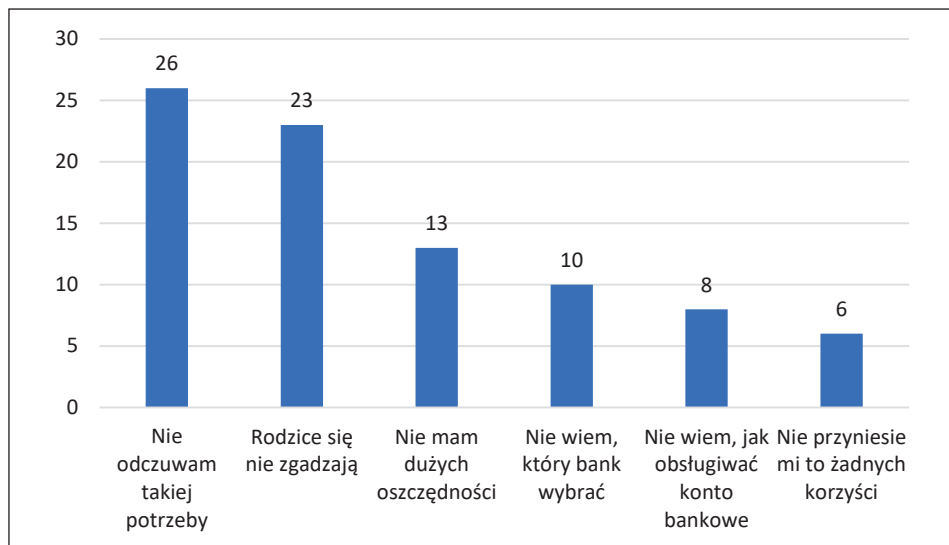
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Rycina 5. Rozkład preferencji uczniów względem konkretnych instytucji bankowych (ranking popularności banków)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Rycina 6. Główne bariery w posiadaniu rachunku bankowego wskazywane przez uczniów nieposiadających konta



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Tabela 4. Istotność różnic w preferencjach bankowych między uczniami posiadającymi konta w bankach spółdzielczych, uczniami posiadającymi konta w bankach komercyjnych i uczniami nieposiadającymi rachunków (analiza ANOVA)

Badana cecha	Istotność	Wniosek
Oferta podstawowa banku	,215	H0
Oferta dodatkowa banku	,044	H1
Koszty posiadania/transakcji	,099	H1
Dostępność oddziałów	,440	H0
Dostępność bankomatów	,587	H0
Promocje dla nowych klientów	,559	H0
Wysokie oprocentowanie lokat i kont oszczędnościowych	,033	H1
Opinia rodziny	,111	H0
Opinia znajomych	,052	H1
Szata graficzna banku	,456	H0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Analiza ANOVA, której wyniki zawarto w tabeli 4, wykazała istotne statystycznie różnice w preferencjach bankowych między trzema grupami respondentów (posiadacze kont w bankach spółdzielczych, posiadacze kont w bankach komercyjnych oraz nieposiadający rachunków) w odniesieniu do czterech kluczowych cech rachunków bankowych. Istotne statystycznie różnice zostały zaś zestawione w tabeli 5.

Tabela 5. Porównanie średnich ocen wybranych cech rachunków bankowych między uczniami nieposiadającymi konta, klientami banków spółdzielczych i klientami banków komercyjnych w skali 1–7

Cecha	Nieposiadający konta (N=28)	Bank spółdzielczy (N=49)	Bank komercyjny (N=51)
Oferta dodatkowa banku	5,57	5,29	4,61
Koszty posiadania/transakcji	5,57	5,59	4,9
Wysokie oprocentowanie lokat i kont oszczędnościowych	5,61	5,18	4,59
Opinia rodziny	5,5	5,39	4,75
Opinia znajomych	4,96	4,96	4,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Analiza średnich ocen, ukazana w tabeli 5, ujawnia wyraźne wzorce różnicujące trzy grupy respondentów, przy czym klienci banków komercyjnych konsekwentnie wykazują najniższe oceny dla wszystkich analizowanych cech. Wyniki wskazują na konieczność zróżnicowanego podejścia marketingowego w zależności od segmentu. Nieposiadający rachunków wymagają kompleksowej edukacji i atrakcyjnych warunków początkowych, klienci banków spółdzielczych cenią przede wszystkim konkurencyjne koszty, podczas gdy klienci banków komercyjnych mogą być mniej wrażliwi na dodatkowe korzyści, co czyni ich grupą trudniejszą do pozyskania dla konkurencji.

Wnioski

Celem niniejszego opracowania było zbadanie postrzegania usług bankowych, w szczególności oferty bankowości spółdzielczej, przez przedstawicieli generacji Alfa. Pomimo że jest to grupa wiekowa, która dopiero wkracza w świat finansów, zauważalne są u niej podstawowa orientacja w zakresie funkcjonowania produktów bankowych oraz wstępnie ukształtowane preferencje co do ich cech użytkowych. Konieczna jest również edukacja finansowa osób młodych.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że najistotniejszym kryterium wyboru rachunku bankowego dla respondentów są koszty jego prowadzenia, co może świadczyć o pragmatycznym podejściu do usług finansowych już na etapie wczesnej adolescencji.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na weryfikację sformułowanych hipotez badawczych. Hipoteza pierwsza (H1) została w pełni potwierdzona – koszty prowadzenia rachunku rzeczywiście stanowią najważniejszy czynnik wyboru banku przez generację Alfa, uzyskały najwyższą średnią ocenę w rankingu istotności cech (5,31 w skali 1–7). Równie mocno została potwierdzona hipoteza druga (H2) dotycząca większego wpływu opinii rodziny niż rówieśników – opinia rodziny zajęła drugie miejsce w rankingu preferencji (5,16), podczas gdy opinia znajomych uplasowała się na ostatnim, dziesiątym miejscu (4,63). Hipoteza trzecia (H3) została potwierdzona częściowo – wykazano istotne różnice w preferencjach w zależności od płci (koszty: $p=0,027$; dostępność bankomatów: $p=0,032$) oraz miejsca zamieszkania (oferta dodatkowa: $p=0,068$; dostępność bankomatów: $p=0,091$; szata graficzna: $p=0,007$), jednak nie wszystkie analizowane cechy wykazały statystycznie istotne zróżnicowanie. Hipoteza czwarta (H4) została potwierdzona – banki spółdzielcze rzeczywiście cieszą się znaczącym uznaniem, co potwierdzają dane wskazujące, że ponad 26% badanych posiada rachunek w banku spółdzielczym, a lokalny Bank Spółdzielczy Brodnica znalazł się w pierwszej trójce najpopularniejszych instytucji finansowych. Dodatkowo badanie wykazało istotny wpływ wieku na preferencje dotyczące kosztów ($p=0,048$) oraz dostępności oddziałów ($p=0,098$), co stanowi wartościowe uzupełnienie pierwotnych założeń badawczych.

Znaczące różnice odpowiedzi w zależności od płci, wieku oraz miejsca zamieszkania potwierdzają konieczność traktowania generacji Alfa jako grupy zróżnicowanej wewnętrznie, w której indywidualne uwarunkowania społeczno-demograficzne wpływają na percepcję i ocenę ofert bankowych.

Warto podkreślić, że ponad 26% badanych wskazało bank spółdzielczy jako instytucję, w której posiadają rachunek bankowy. Choć może to być związane z lokalną dostępnością tych instytucji, nie sposób pominąć wniosków o większym zaufaniu do podmiotów lokalnych, co wpisuje się w ideę bankowości relacyjnej i społecznie odpowiedzialnej.

Na podstawie uzyskanych danych sformułowano następujące wnioski:

1. Generacja Alfa przejawia podstawowy poziom świadomości finansowej z wyraźnym ukierunkowaniem na aspekt ekonomiczny ofert bankowych (głównie koszty).
2. Rodzina odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw finansowych, jednocześnie występuje marginalny wpływ grupy rówieśniczej na decyzje bankowe na obecnym etapie rozwoju.
3. Banki spółdzielcze są rozpoznawalne wśród młodego pokolenia, co stwarza potencjał do budowania długoterminowej lojalności klientów poprzez dostosowaną, edukacyjną i zorientowaną lokalnie ofertę.

4. Istnieje potrzeba prowadzenia pogłębionych badań o charakterze longitudinalnym nad postawami finansowymi generacji Alfa, co pozwoli uchwycić zmiany zachodzące w miarę dojrzewania tej grupy i jej wchodzenia w rolę aktywnych uczestników rynku finansowego.

Mając na uwadze zidentyfikowane uwarunkowania, rekomenduje się bankom – zwłaszcza instytucjom spółdzielczym – podjęcie działań w kierunku rozwoju produktów finansowych dla młodzieży, uwzględniających nie tylko aspekty kosztowe, lecz również walory edukacyjne, cyfrowe oraz relacyjne. Tego rodzaju podejście może się przyczynić do zwiększenia konkurencyjności bankowości spółdzielczej w perspektywie długoterminowej.

Przyszłe badania powinny obejmować m.in. analizę longitudinalną zmian preferencji w miarę dojrzewania generacji Alfa, badania ogólnopolskie z reprezentatywną próbą, analizę rzeczywistych zachowań finansowych, a nie tylko deklarowanych preferencji, a także badania porównawcze z innymi krajami europejskimi

Literatura

References

- Abood, M., Kali, K., Zdenek, R. (2015). What can we do to help? Adopting age-friendly banking to improve financial well-being for older adults. *Community Development Working Papers. Federal Reserve Bank of San Francisco*, 1.
- Buszko, M., Krupa, D., Chojnacka, M. (2019). Young people and banking products and services in Poland: The results of empirical studies. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 18(2), 147–164. DOI: <https://doi.org/10.12775/EiP.2019.012>.
- Czy nowe pokolenie zmieni branżę finansową. (2024; 2025, 17 października). Pozyskano z: <https://www.cashless.pl/15929-czy-nowe-pokolenie-zmieni-branze-finansowa>.
- Fedorko, I., Bačik, R., Gavurova, B. (2021). Effort expectancy and social influence factors as main determinants of performance expectancy using electronic banking. *Banks and Bank Systems*, 16(2), 27–37. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(2\).2021.03](https://doi.org/10.21511/bbs.16(2).2021.03).
- Gruchola, M. (2016). Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości? *Rozprawy Społeczne*, 10(3), 5–13.
- Gruchola, M. (2017). Nowe formy zachowań społecznych wobec i pod wpływem mediów oraz nowych technologii. Analizy porównawcze. *Państwo i Społeczeństwo*, 3, 123–133.
- Grzyb, M. (2024). Determinants influencing the image of banks in the Polish banking system among Generation Z members. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 198, 145–163. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.198.8>.
- IT World Canada. (2022; 2025, 17 października). *Gen Z workers battles "tech shame" at work*. Pozyskano z: <https://www.itworldcanada.com/post/gen-z-workers-battles-tech-shame-at-work>.
- Kaczmarek, M. (2019a). Jakość użytkowa serwisów transakcyjnych banków w ocenie klientów z pokolenia X i Y – próba oceny. *Bank i Kredyt*, 50(2), 195–220.
- Kaczmarek, M. (2019b). Generacja Baby Boomers na rynku bankowości internetowej w Europie. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 64(8), 5–18.
- Kaczmarek, M. (2023). Przynależność do kohorty pokoleniowej jako determinanta korzystania z BLIK-a. *Bank i Kredyt*, 54(2), 221–238.
- Kaczmarek, M. (2025). Financial vs psychological wellbeing of generations X, Y, and Z consumers in Poland. *Journal of Banking and Financial Economics*, 1, 95–106. DOI: <https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2025.1.7>.
- Król, P. (2024). Dopasowanie ofert kont instytucji finansowych do zmieniających się trendów w zachowaniu pokolenia Z. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 20(2), 31–44. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.202.2>.

- Krzyszowska, M. (2017). Młodzi konsumenci reprezentujący pokolenie Y i Z jako nabywcy usług bankowych. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 9(4), 107–120.
- Kurniawan, Y., Jesica, L. (2024). Unpacking the digital banking preferences of Generation Z students: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, 14(11), 54–74. DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.1104>.
- Mastercard. (2025; 2025, 17 października). *From pocket money to portfolio: Gen Alpha is rewriting the rules of financial literacy*. Pozyskano z: <https://www.mastercard.com/news/ap/en/newsroom/press-releases/en/2025/from-pocket-money-to-portfolio-gen-alpha-is-rewriting-the-rules-of-financial-literacy/>.
- McCrindle, M., Fell, A. (2021). *Generation Alpha: Understanding Our Children and Helping Them Thrive*. London: Hachette UK.
- Rutecka, J., Bednarz, J. (2017). Zainteresowanie pokolenia Y usługami bankowości internetowej – wyniki badania empirycznego. *Współczesna Gospodarka*, 8(2), 1–16.
- Sołtysiak, M. (2020). Seniorzy na rynku usług bankowych w Polsce. *Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki europejskie, finanse i marketing*, 24(73), 214–231.
- Sołtysiak, M., Suraj, M.D. (2014). Internet banking awareness and preferences among young people in Poland. *Humanities and Social Sciences*, 21(3), 213–222. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2014.hss.48>.
- Turk, V. (2017; 2025, 17 października). *Understanding Generation Alpha*. Hotwire Consulting UK. Pozyskano z: <https://www.hotwireglobal.com/whitepaper/generation-alpha-2/>.
- Waliszewski, K. (2022). Społeczna odpowiedzialność banków w Polsce w dobie pandemii COVID-19. W: G. Kotliński (red.), *Bankowość komercyjna i spółdzielcza w Polsce – refleksje po trzech dekadach transformacji. Szkice ku pamięci Doktora Ryszarda Mikołajczaka*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 87–102. DOI: <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-152-1/5>.
- Warchlewska, A. (2022). *Wykluczenie finansowe. Od finansów tradycyjnych do cyfrowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. DOI: <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-154-5>.

Patryk Król, licencjat. Student studiów stacjonarnych drugiego stopnia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu na kierunku finanse, audyt, inwestycje, specjalizacja bankowość i ubezpieczenia.

Patryk Król, Bachelor's degree. Full-time Master's degree student at Poznań University of Economics and Business, majoring in Finance, Auditing and Investments, with a specialization in Banking and Insurance.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4079-8849>

Adres/Address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: patkro12@gmail.com

Podziękowania

Serdeczne podziękowania kieruję do Dyrekcji Szkoły Podstawowej nr 3 im. Władysława Jagiełły w Brodnicy – Pana Dyrektora Jerzego Witkowskiego oraz Wicedyrektorów Pani Luizy Kaczmarek i Pana Jacka Sokołowskiego – a także do Dyrekcji Szkoły Podstawowej nr 1 im. Henryka Sienkiewicza w Brodnicy – Pana Dyrektora Rafała Gabryszewskiego oraz Wicedyrektorów Pani Joanny Liżewskiej i Pani Marleny Chaczyńskiej – za umożliwienie przeprowadzenia badań ankietowych wśród uczniów w ramach przygotowania niniejszej publikacji. Państwa otwartość, życzliwość i zaangażowanie miały istotne znaczenie dla realizacji projektu badawczego i pozwoliły na zebranie cennych danych, które wzbogaciły niniejszą analizę.

Laura Korzeniowska

Krakow University of Economics, Krakow, Poland

Paweł Ulman

Krakow University of Economics, Krakow, Poland

Household Budget Management: Selected Statistical Aspects

Abstract: Household budget management plays an important role in shaping the socio-economic situation of individuals. The aim of the article is to examine the structure of income and expenditure of Polish households and ways in which its finances are managed on the basis of data from GUS Household Budget Survey of 2022. In addition it is to determine the factors differentiating ways of effectively managing a household budget as expressed through selected aspects. Planning, organization, motivation and control of household finances are discussed, emphasizing the importance of meeting the needs of household members. The empirical part shows the development of distribution of the income and expenditure of households. Attention is paid to differentiation due to the assessment of the financial situation of the household while an ordered logit regression model was used to identify factors differentiating the methods of effective management of a household budget through selected aspects. As a result of this modelling, four classes of household budget management were identified. An attempt was also made to define effective management of a household budget.

Keywords: expenditure; household budget; income; logit model; management

Received: 2 October 2025

Accepted: 12 November 2025

Suggested citation:

Korzeniowska, L., Ulman, P. (2025). Household Budget Management: Selected Statistical Aspects. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 113–130. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.7>

Introduction

Managing a household budget may seem to be an insignificant issue due to its micro-scale. However, in Poland alone, according to census data, in 2021 there were 12.5 million households which contained an average of almost three individuals. Because of its sheer volume, the consumption-related monetary flows generated by households plays a crucial role in every country's economic system, serving as the main engine of future economic growth and shaping business conditions for nearly all economic entities (Taujanskaitė et al., 2017). Therefore the proper management of household budgets should be of wider

interest to both researchers and practitioners.

In the everyday life of households, management will primarily be a set of activities focused on the resources of a given household to meet the needs of its members. This corresponds directly with the theory of cognition, where the essence of human activity is to bring about conscious (intentional) changes, which means striving for a specific goal in given conditions and using appropriate means, so as to move from those existing to those corresponding to the adopted goal (Kotarbiński, 1982). In praxeological terms, this relates to the concept of thriftiness, which is the opposite of waste (Świecka, 2011).

Undoubtedly, the macroeconomic situation in national and global terms has a significant impact on the economic situation of households. However, it is also worth paying attention to the differentiating factors which include the region, the size of the locality inhabited by a household, membership of a socio-economic group, the number of individuals (including the number of children and those with disabilities), and the sources of income. Such diversity of conditions and households affects their ability to achieve the goal of satisfying the needs of their members. This also has an impact on the effectiveness of managing financial resources so that, in addition to achieving this goal, it is possible to accumulate savings and pay off its liabilities on an ongoing basis.

The aim of the article is to illuminate the results of household budget management in terms of a study of income and expenditure, and the management of finances to meet its needs. In addition, the aim is to determine the factors differentiating the ways of effectively managing a household budget expressed through selected aspects. It will potentially allow ways of managing a household budget to be determined. Three important aspects have been distinguished, i.e. debt, saving and satisfying needs. In the context of this objective, it was hypothesized that there are statistically significant household characteristics differentiating the effectiveness of budget management in terms of these aspects. In addition, the presence of debt is not synonymous with ineffective management and is related to the overall financial situation of a household.

To achieve this goal, individual data from the Household Budget Survey of 2022 were used, which allowed for an analysis of the distribution and structure of household income and expenditure, thus indicating the differentiation of an assessment of its meeting selected household needs, as well as determining the results of household budget management in terms of its debts, saving opportunities and money management.

In the next part of the article, we will present discussion of the problem of household budget management. Then, the results of the empirical study will be presented, followed by a discussion of the results and an indication of the limitations of the study.

In the literature review we found a lack of analysis of household budgets from a management perspective with the majority viewing household budgets from only an economic perspective. Also, emerging from the literature, we want to verify and propose more accurate factors for measuring effective management.

Managing a household budget

According to Statistics Poland, a household is a group of related or unrelated people who live together and support themselves, constituting a multi-person unit. On the other hand, a single-person household is where such a person supports himself/herself, regardless of whether living alone or with others (GUS, 2024).

Household finances constitute all the funds that a household has at its disposal and is closely related to property resources, and its size is in some way related to the way a household budget is managed. Many different factors affect the formation of household income: economic, biological, ecological, demographic, social and cultural. Differences in income result, among other things, from different sources of income, the number of people in a household, the education of its members, and the place of residence. Household expenditure can be differentiated in a similar way (Barbachowska, 2014).

Generally speaking, household budget management is all the activities and actions undertaken in obtaining and spending funds in accordance with assumed goals (Samsel, 2019; Wiśniewska, 2017; Zaręba & Łukasiewicz, 2024). Many households operate under conditions of limited financial resources, which translates into the problem of choosing between competing needs, and thus the need to divide funds between competing goals (Kata et al., 2021). Effective management of household finances is understood as an activity leading to an increase in financial resources, while maintaining costs at a level leading to an increase in wealth and quality of life (Świecka, Musiał, 2014; Masrunik et al., 2024). Managing a household budget is the collection, distribution and spending of financial resources to meet the needs of its members. Proper management also means proper synchronization of savings and debt, to prevent the loss of financial liquidity (Gorzałczyńska-Koczkodaj & Koczkodaj, 2017). The basic criterion for efficient household budget management is the balance between income and expenses (Michalak et al., 2018) and proper management can also link to consumption optimization, which means postponing consumption over time or giving up, i.e. saving, as well as the possibility of debt with proper consideration of its advantages and costs (Kubiczek, 2023).

The overriding goal in managing a household budget should be to meet the needs of its members and secure their future (Barbachowska, 2014; Taujanskaitė et al., 2017). The goals (needs) of households differ, among other things, due to belonging to a specific socio-economic group, but also to its size, disposable income, source of income, and time and place of residence (Podolec, 2017), however, not only the goals but also other factors can be differentiated according to these categories. Achieving these objectives requires the implementation of a budget management process whose financial goal should be limited in time and respond to the needs of household members (Musiał, 2015).

In management theory, there are four stages of the management process: planning, organizing, motivating and controlling. Samsel (2019) proposes that the process of managing a household budget should include elements such as financial planning, preparation of a short- and long-term budgets, making short- and long-term financial decisions and controlling these decisions. Wiśniewska (2017) has a similar view on household budget management, which indicates activities such as obtaining funds, meeting liabilities, consumption, saving, planning and identifying risk in the context of future events. In another perspective, household budget management can be divided into stages. The first is to gather information and assess the financial situation. The next is to set a financial goal followed by implementing a financial plan, using tools such as keeping to a household budget in which decisions are made to monitor the allocation of income and expenses. The last stage is to revise the plan and adapt it to the current life situation (Rubing, 2017). In all these proposals either some management function is missing, or they are mixed, while others include stages of planning, for example setting goals. This may indicate a greater focus from authors on financial aspects of household budgets rather than on the management approach.

Planning in the case of a household budget means identification of sources of income and expenses, while also learning about the financial situation along with habits and the optimization of decisions as a part of budgeting (Kata et al., 2021). The primary goal, however, should be to financially secure the household (Kotliński, 2022). The most common period for planning household finances is a month (Abramczyk, 2018) and is often associated with accumulating savings. In addition to planned (systematic) saving, there is residual saving, which does not result from a specifically defined goal (Stalończyk, 2015).

In the process of managing a household budget, organizing is associated with the choice of sources of income and the directions of spending (Kata et al., 2021). Organization means, among other things, the involvement of all household members in activities aimed at achieving the goal. The functioning of households is associated with motivating its members, and controlling is associated with the verification of such a plan through its final implementation (Świetlik, 2011). The higher or stronger the locus of control, the more effective the household's financial management (Eka et al., 2022).

Although managing a household budget is much more than keeping a monthly budget, such a tool can make it easier to plan household finances (Masrunik et al., 2024). Research shows that only one quarter of respondents run such a budget in Poland. Most often, household members use a spreadsheet, followed by handwritten notes, and least often using mobile or computer applications (Samsel, 2019). Problems with efficient management are also common in other countries as in Lithuania, where the share of unbalanced household budgets amounts to 40% (Taujanskaitė et al., 2017), computer applications can however support planning and control (Kubiak, 2011; Chumakova, 2019). It should be emphasized, however, that although creating a household budget is common among Polish households, the use of more innovative tools than pen and paper is still insignificant (Musiał, 2015). Recent events on global markets, such as a progressive, continuous increase in prices, lead to the exhaustion of the classic method of managing a household budget. The answer to the ever-changing situation may be the implementation of machine-learning tools, however research shows that most of these are not yet adapted to the reality that households face (Akash et al., 2023).

An important element influencing the decisions made is uncertainty, often resulting from limited knowledge (Di Maggio & Lo Verde, 2023). The level of financial knowledge directly affects the ability to take advantage of income opportunities, which translates into the financial situation in a household. Increasing the level of financial literacy also has an impact on reducing relative poverty (Wang, Cao & Huang, 2022) while a lack of financial knowledge can lead to constantly increasing debt (Kurovs & Paluch, 2017).

Activities related to managing a household budget cause a drop in mood and an increase in stress and as a result, these activities are less likely to be undertaken than others (Korankye, Pearson, 2023). On the other hand, overall satisfaction with life depends on effective financial management (Baryła-Matejczuk et al., 2020).

In a financial crisis, those managing a household budget are most often aware of the situation and take remedial measures to limit the impact of a crisis on a macroeconomic scale (Michalska, 2012). For example, a study run in Germany showed that there are four overarching strategies used to improve or stabilize the economic situation in a time of crisis: budget management, subsistence production, the liquidation of household assets, and the parsimonious procurement of essentials. The likelihood of its use decreases with increasing income (Achatz et al., 2025).

To summarize, managing a household budget involves obtaining and allocating financial resources to meet household needs while maintaining financial stability. Key components of budget management follow the classic management cycle: planning, organizing, motivating and controlling. Most of the literature on the issue discussed here presents household budget management from an economic rather than a management perspective. In addition, quantitative research in this area is based on data on household income and expenditure, i.e. objective data, omitting information about the household budget obtained in a subjective way, though this assessment is made by respondents. In this respect, this article fills a perceived research gap.

In microeconomic terms, household income and expenditure are the most important indicators of household wealth, especially when converted to per person or an equivalent unit, obtaining equivalent income or expenditure in the latter case. Due to the fundamental importance of income and expenditure, it is necessary to define these categories in a conceptual and also in an operational approach. In the case of conceptual definitions, a broader discussion on the definition and nature of income began at the beginning of the twentieth century by Fetter (1907), Plehn (1924) and Hewett (1925) and is carried on to the present day (Smeeding, Weinberg, 2001; UN, 2011). This has led to the development of the concept of income, which became the basis for the definitions used in individual countries, including Poland. According to Polish HBS, available income is “a sum of a household’s current incomes from various sources reduced by prepayments on personal income tax made on behalf of a tax payer by the tax-remitter (this is the case with income from hired work and social security and other social benefits), by tax on income from property, taxes paid by the self-employed, including those in free professions and individual farmers, and by social security and health insurance premiums” (GUS, 2024: 34–35).

Household expenditure is defined as the sum of consumption and non-consumption (ILO, 2003). Official Statistics in Poland (GUS) recognises expenditure in a similar way, and its division is based on the guidelines set out in the Classification of Individual Consumption by Purpose for Household Budget Surveys (COICOP/HBS) (UN, 2023).

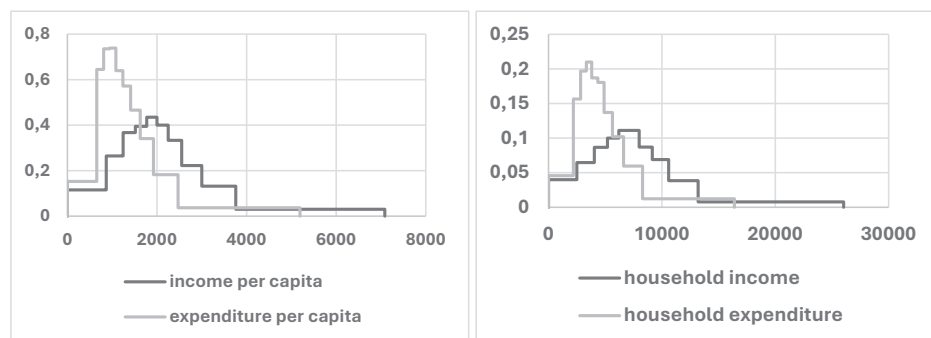
Based on an agreed understanding of the categories of income and expenditure, the concept of a household budget is defined by Official Statistics in Poland as “a systematic statement of revenues and expenses of the household for a given period” (GUS, 2024: 34).

Results

The results on household budgets presented below were obtained on the basis of individual data from the 2022 Household Budget Survey. This is one of the most important sample surveys conducted by Statistics Poland concerning the socio-economic situation of households. The full data set from 2022 counts 28383 observations of households. All results were obtained under the assumption that the statistical unit is a member (person) of the household and using the weights included with the dataset.

Table 1 presents selected characteristics of income and expenditure of households in PLN as well as income and expenditure per capita. However, the development of these distributions is shown in Figure 1. This graph shows decile distributions by determining the empirical density for successive decile groups of the surveyed households.

Figure 1. Empirical distribution of income and expenditure per household and per capita in Poland in 2022 (in PLN)



Source: own calculations based on HBS 2022.

Table 1. Descriptive characteristics of the distribution of income and expenditure per household and per capita in Poland in 2022 (in PLN)

Specification	Income	Expenditure	Income	Expenditure
	per person		per household	
Mean	2249.830	1475.270	7901.240	5017.760
Median	2000.000	1237.280	7100.000	4350.690
Mode	1893.080	949.960	7100.000	3511.230
Relative average deviation	0.221	0.232	0.232	0.222
Coefficient of variation	0.590	0.633	0.621	0.600
Gini coefficient	0.314	0.325	0.331	0.312
Asymmetry	0.269	0.562	0.163	0.504

Source: own calculations based on HBS 2022.

All the presented distributions are characterized by positive skewness, manifested by a shift towards higher income values of the mean in relation to the median and mode. The average level of income, regardless of whether it is related to a household or per person, is clearly higher than the average value of expenditure (mean, median, mode). The differentiation (inequality) of income and expenditure is at a moderate level. It is worth noting that expenditure inequality is greater than income inequality when we relate it to a household, and vice versa, income inequality is greater than in the case of expenditure when we refer to these categories per person.

Table 2 presents structure of household income, while Table 3 presents expenditure.

The dominant source of income of Polish households is from hired work, and its share is related to the assessment of the financial situation of a household. This shows that its well-being, and that of the whole of society (social welfare), is generated mainly by work (wage-earning, self-employed and agricultural). On the other hand, a lower assessment of the financial situation is associated with a higher share of income from social security and other social benefits. Considering expenditure, a growing share on food and housing can be seen. These expenses are characterized by low-income elasticity, which means that they are not significantly reduced by a household with a decrease in its income, which

Table 2. Structure of total household income by assessment of a household's financial situation (in %)

Source of income	Assessment of the financial situation of a household					Total
	good	rather good	average	rather bad	bad	
Income from wage labour	58.7	60.7	55.3	49.1	44.5	57.8
Non-agricultural income from self-employment	8.6	5.2	3.4	0.5	2.3	5.6
Property income	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Income from renting real estate	0.4	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
Social security benefits	11.9	15.8	21.1	26.7	32.0	16.6
Other social benefits	6.3	7.6	9.0	11.2	14.4	7.8
Other income	1.0	1.3	1.9	4.3	4.0	1.5
Sale of used consumer goods	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Financial income	5.1	1.9	2.5	6.0	1.9	3.3
Income from running a farm	7.7	7.1	6.7	2.1	0.8	7.0

Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

Table 3. Structure of household total expenditure by assessment of a household's financial situation (in %)

Expenditure group	Assessment of the financial situation of a household					Total
	good	rather good	average	rather bad	bad	
Food	24.7	27.2	29.3	31.1	31.1	27.4
Alcoholic beverages, tobacco products and narcotics	2.2	2.3	2.7	3.1	2.9	2.5
Clothing & Footwear	5.0	4.8	4.1	3.2	2.5	4.5
Use of an apartment or house and energy	16.3	17.4	19.2	21.3	23.3	17.9
Furnishing an apartment and running a household	6.1	5.1	4.7	4.2	4.3	5.2
Health	5.0	5.0	5.2	5.4	6.9	5.1
Transport	10.7	10.6	9.9	8.4	5.7	10.3
Communication	4.0	4.5	4.7	5.0	4.8	4.5
Recreation and culture	7.7	6.4	5.1	4.2	5.3	6.2
Education	2.0	1.4	1.1	0.6	0.9	1.5
Restaurants and hotels	5.2	4.8	4.0	3.9	3.1	4.6
Other expenditure on goods and services	7.3	7.4	7.4	6.2	5.5	7.3
Other expenses	3.8	2.9	2.6	3.3	3.7	3.1

Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

in turn translates into its growing share in total expenditure along with the deteriorating economic situation of a household. On the other hand, along with this situation, the share of expenditure spent on satisfying higher-order needs (transport, recreation and culture, education, restaurants and hotels) is decreasing. These results show that the management of household expenses depends on its financial situation, which – as can be assumed – is generated in the long term by income.

Tables 4–6 present the results of an analysis of structure of expenditure and the assessment of the situation of the surveyed households in terms of debt, saving and money management. These results do not provide a direct insight into the way the household budget is managed, being rather a picture of the effect of this management on the one hand, and on the other, indicating those households which, due to insufficient funds, have to face difficult decisions. Table 4 shows answers to a question about the assessment of the level of satisfaction of various household needs, considering both basic and higher-order.

Table 4. Assessing the level of satisfaction of selected household needs (in %)

Needs regarding:	Assessment of the level of satisfaction of a household's needs					
	good	rather good	average	rather bad	bad	not applicable
Food	56.60	29.58	13.11	0.52	0.19	x
Clothing and footwear	45.98	31.61	20.40	1.70	0.32	x
Health	44.46 (44.87)	29.12 (29.39)	21.46 (21.66)	2.88 (2.91)	1.17 (1.18)	0.91
Timely payment of housing fees	66.01 (66.04)	24.34 (24.35)	8.65 (8.65)	0.60 (0.60)	0.36 (0.36)	0.04
Furniture and durable goods	38.05	30.31	27.79	3.00	0.84	x
Culture	26.04 (27.66)	22.33 (23.72)	33.32 (35.39)	8.04 (8.54)	4.41 (4.68)	5.85
Education and training for children and adults	33.92 (53.18)	18.97 (29.74)	9.79 (15.35)	0.71 (1.11)	0.39 (0.61)	36.22
Tourism and leisure outside the place of residence	21.65 (22.79)	20.41 (21.48)	34.62 (36.44)	10.71 (11.27)	7.61 (8.01)	5.00

Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

In general, Polish households assess the satisfaction of basic needs as good or rather good (very often this assessment was indicated for food, housing payments and education¹; often for clothing and footwear, and health care). Slightly worse assessments concern home furnishings, culture, tourism and leisure. These results indicate – statistically speaking – the rationality of satisfying the needs of the household. First of all, basic needs are satisfied at the appropriate (good or rather good) level, followed by higher-order needs. Therefore, if there is no financial capacity to meet all of them, the respondents indicated difficulties in satisfying higher-order ones, which can be associated with a possible resignation from or reduction in the satisfaction of this type of need. It is worth noting that the satisfaction of individual needs was rarely assessed rather badly or badly.

¹ Considering only those households that reported such a need. The relevant shares are shown in parentheses.

Only in the case of tourism and leisure is the share of these ratings relatively high. This may indicate the importance of this need (expressed by expectations as to the manner and quality of rest) in the context of the inability to satisfy it at the expected level.

Tables 5 and 6 present the situation of households in terms of debt, the possibility of saving and the way of managing money, broken down by socio-economic group (Table 5) and biological type of household (Table 6).

Table 5. Situation of a household in terms of selected aspects of budget management by socio-economic group (in %)

Specification	Socio-economic group					Total
	1	2	3	4	5	
Situation of the household due to its indebtedness						
Debt-free	63.46	73.40	62.08	85.51	73.54	68.59
Debt is not a burden and its repayments are made on time	15.82	12.34	21.47	6.06	7.74	14.03
Debt is a burden, but its repayments are made on time	19.47	13.04	15.84	7.05	14.46	16.09
Debt is a heavy burden and its repayments are not always made on time	0.94	1.14	0.58	1.01	3.46	1.01
Inability to meet debt obligations on an ongoing basis	0.30	0.07	0.04	0.36	0.80	0.29
Household situation in terms of saving opportunities						
Saving part of income regularly	23.84	15.35	30.16	20.54	6.42	22.89
Setting aside part of income irregularly	61.15	72.31	60.02	57.90	40.77	60.27
It is possible to set aside part of income, but it is not saved	5.07	2.17	5.18	4.00	9.71	4.87
No saving and there is no possibility of saving anything from the income obtained	9.94	10.17	4.64	17.56	43.10	11.97
The way of managing money in the household						
We can afford a certain level of luxury	2.90	1.35	6.24	1.46	0.28	2.28
We have enough without any special savings	22.38	18.35	31.54	15.39	5.05	21.21
We have enough for everyday use, but we have to save for more serious purchases	62.53	68.40	56.85	59.85	45.58	61.12
We have to manage very economically on a daily basis	11.86	11.78	5.37	22.12	44.34	14.26
We don't even have enough for our basic needs	0.33	0.12	0.00	1.18	4.74	0.60

Note: 1 – employees; 2 – farmers; 3 – self-employed; 4 – pensioners; 5 – subsisting on unearned sources

Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

Table 6. Situation of a household in terms of selected aspects of budget management by selected biological types of household (in %)

Specification	Household Type					
	number of dependent children					6
	1	2	3	4	5	
Situation of the household due to its indebtedness						
Debt-free	80.76	57.81	51.65	54.51	59.27	85.40
Debt is not a burden and its repayments are made on time	9.92	18.71	22.09	19.07	19.17	6.26
Debt is a burden, but its repayments are made on time	8.38	22.39	25.39	24.43	19.48	6.75
Debt is a heavy burden and its repayments are not always made on time	0.65	1.06	0.75	1.64	1.53	1.02
Inability to meet debt obligations on an ongoing basis	0.30	0.03	0.12	0.35	0.55	0.57
Household situation in terms of saving opportunities						
Saving part of the income regularly	29.31	28.18	28.15	22.18	13.66	20.00
Setting aside part of income irregularly	57.94	60.90	61.36	58.36	63.27	52.14
It is possible to set aside part of the income, but it is not saved	3.90	3.92	4.30	6.50	7.81	4.90
No saving and there is no possibility of saving anything from the income obtained	8.85	7.00	6.20	12.70	15.25	22.96
The way of managing money in a household						
We can afford a certain level of luxury	3.73	4.25	4.53	2.70	3.18	2.39
We have enough without any special savings	24.29	26.55	26.55	24.67	14.92	14.31
We have enough for everyday use, but we have to save for more serious purchases	59.67	60.43	61.28	59.09	63.26	51.92
We have to manage very economically on a daily basis	11.90	8.63	7.57	12.86	18.05	28.96
We don't even have enough for our basic needs	0.40	0.14	0.06	0.68	0.59	2.43

Note: married couples: 1 – without dependent children; 2 – with one dependent child; 3 – with two dependent children; 4 – with three dependent children; 5 – with four or more dependent children; 6 – one-person household. Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

Lack of debt is most often reported in households of pensioners, married couples without dependent children and single-person households. In both cases, these are most often households of the elderly who, on the one hand, have a stable income, and on the other, it can be assumed, do not report many needs fulfilled in households of other types (e.g. married couples with dependent children). In addition, older people are more

cautious in incurring financial liabilities and the budget of their household is more stable, for example by constantly obtaining funds from social insurance (pension). Since these benefits are not very high on average, in the households of pensioners and the single-person the share of indications of the inability to save any money from the income obtained is quite high. Also, relatively often in these households, the need for daily frugal money management and the situation when there is not enough money even for basic needs is pointed out. This result confirms the prudent management of available funds by avoiding debt even at low-income levels and this requires economical use of funds. However, most often the problem of money management concerns households that live from non-profit sources. Despite the fact that these households quite often avoid the state of debt, in the case of incurring debt, the possibility of repaying it is relatively difficult or even impossible. By far the most common situation in these households is that there is no possibility of saving any income, and money management is very frugal on a daily basis or even lacks the funds to meet basic needs. Considering the result of household budget management due to biological type, it can be seen that large households such as those of married couples with at least three dependent children are clearly more likely not to be able to save any income and much more often have to manage very frugally on a daily basis. With these difficulties in meeting needs, they are not much different from married couples with one or two dependent children in terms of the frequency of debt (or its absence). This indicates rational (in statistical terms) management of a household budget. However, it should be remembered that the data from the Household Budget Survey provides insight into the results of budget management and not into financial decisions made daily. To thoroughly analyse the rationality of such decisions, special research in this area should be carried out.

An extension of the above analysis is by the use of regression modelling for the variables included in Tables 5 and 6. They are variables with several ordered categories, therefore the appropriate approach is to use the multinomial ordered logit model. The characteristics of the household and its head were taken as explanatory variables. Within the first group, the following were used: household size, class of place of residence (six categories – the first refers to the largest cities, the last to villages), a set of variables identifying socio-economic groups (farmers, self-employed, pensioners, those subsisting on unearned sources, reference category – employees), and the decile class of income per capita. Within the second group referring to the head of the household, the following were taken into account: gender (0 – female, 1 – male), a set of binary variables identifying marital status (married, widower, divorced, reference category – single), education level (four categories – the first refers to primary education, the last to tertiary), disability (0 – no, 1 – yes) and age in years. The models for the three dependent variables² are presented in two versions: a full model with all variables and a model without a variable relating to income per capita. This variable can potentially be treated as endogenous in the context of other independent variables. To limit its impact on the formation of the relationship between the other independent variables and the studied dependent variable, it was decided to estimate the models without its participation. Table 7 presents the results of the estimation of these models.

² These variables and their category names are listed in Tables 5 and 6.

Table 7. Estimation results of multinomial ordered logit models for three dependent variables relating to selected aspects of budget management

Aspects	Dependent variable					
	debt level		level of savings		money management	
Cut1	0.27**	-	-4.53***	-3.20***	-7.71***	-5.84***
Cut2	1.06***	0.78***	-1.47***	-0.25**	-5.18***	-3.40***
Cut3	3.58***	3.30***	-1.09***	-	-1.75***	-0.21**
Cut4	4.90***	4.63***	X	X	1.79***	3.21***
Household size	0.15***	0.11***	-0.11***	0.05***	-0.17***	0.04***
Class of place of residence	-0.07***	-0.08***	0.02***	0.04***	0.04***	0.07***
Farmers households	-0.43***	-0.46***	-0.12*	-	-0.19***	-
Household of the self-employed	-	-0.47***	-0.30***	-0.30***	-0.62***	-0.62***
Pensioners' and retirees' households	-0.36***	-0.42***	0.08*	0.28***	0.17***	0.46***
Households subsisting on unearned sources	-0.37***	-0.48***	1.13***	1.60***	1.27***	1.86***
Decile classes of per capita income	0.05***	X	-0.19***	X	-0.26	X
Gender	-0.06*	-	-0.19***	-0.28***	-0.30***	-0.41***
Age	-0.03***	-0.03***	-0.01***	-0.01***	-	-0.01***
Education	0.05***	0.09***	-0.37***	-0.49***	-0.48***	-0.63***
Disability	0.38***	0.34***	0.50***	0.59***	0.55***	0.66***
Married	0.54***	0.54***	-0.38***	-0.42***	-0.48***	-0.51***
Widow/Widower	0.34***	0.34***	0.17***	0.20***	0.19***	0.25***
Divorced	0.66***	0.66***	0.31***	0.34***	0.19***	0.25***
McFadden R sq	0.146	0.144	0.153	0.131	0.249	0.214
Likelihood Ratio Test	7019.0	6949.3	10076.9	8597.6	17653.4	15179.0
VIF	<3.2	<3.2	<3.2	<3.2	<2.5	<3.1

p-value: (*) – 0.051–0.1; (**) – 0.011–0.05; (***) – ≤ 0.01

VIF – variance inflation factor

Source: own calculations based on individual data from HBS 2022.

In most cases, the considered factors significantly affect the probability of the occurrence of subsequent categories of dependent variable. In the case of some variables, the elimination of per capita income from the model affected the sign of the parameter (e.g. household size) or its statistical significance (e.g. farmers households). However, in most cases, the sign and the overall level of the estimated parameter are consistent for these two models for each of the analysed dependent variables. The level of model-fit to the data is acceptable for this type of model, and VIF did not indicate the existence of significant collinearity between the independent variables.

In the course of the analysis of the impact of individual factors on dependent variables, reflecting selected aspects of household budget management, four groups can be distinguished.

The first one, including factors increasing the probability of a smaller household debt, less possibility of saving part of income and a greater need for economical money management are:

- the class of the place of residence of the household – the smaller the town, the greater the probability,
- a household living on a retirement or disability pension or from unearned sources (in relation to a household living mainly from hired work).

The second group, in which the factors reducing probability, i.e. increasing the debt of the household, increasing the possibility of saving part of the income and reducing the need for economical money management, are:

- the head of the household being married,
- higher level of education of the head of the household,
- higher level of income per capita.

The third group refers to households of widowers, widows, the divorced and the disabled, in the case of which there is an increased likelihood of greater problems with debt, the inability to save a part of income and a greater need to manage money economically.

On the other hand, the fourth group consists of households living mainly from agriculture and self-employment (in relation to households living mainly from hired labour), households where the head is an elderly person and a man – they are characterized by a lower probability of debt, greater opportunities to save a part of income and a lower need for economical money management.

Discussion

This article discusses the problem of household budget management. The research shows that the distribution of expenditure into individual categories, the level of debt and coping with it, the level of savings and the general assessment of meeting needs depend on the basic source of income, its level and the type of biological household. The research shows that with limited resources, spending on tourism and recreation and on culture are the first to be abandoned. Similar conclusions were reached by Anna Michalska (2012) in her study on the behaviour of Polish household members in the era of the financial crisis. It showed that after the crisis, three quarters of the respondents had reduced their spending on entertainment, and almost 59% were forced to change their holiday plans. In 2022, 40.9% of Polish residents aged 15 or over did not participate in tourist trips (23.2 percentage points less than in 2019). The decrease in the number of non-participants could have been caused by, among other things, the end of the COVID-19 epidemic, but the main reasons influencing not taking at least a two-day trip for personal purposes were financial (32.9%) and lack of motivation to travel (15.5%) (GUS, 2023). On the other hand, it is worth noting that in 2022 the “Tourist Voucher” (*Bon Turystyczny*) for holiday trips in Poland was still in operation, which in turn could have increased interest in such trips. Differences in determining the hierarchy of needs and their satisfaction, depending on the affiliation of a household to a specific socio-economic group, were pointed out by Barbara Podolec (2017) when examining the income elasticity of individual types of expenditure. It also showed that the diversity of the level and structure of consumer expenditure is significantly influenced by household size, financial situation, disposable income, source of income, place of residence and time. Achatz et al. (2025) see

income as a key factor for managing household budgets as a rise of income decreases the need to use strategies for improving and stabilizing a household's economic situation.

Mary Declaro-Ruedas and Mary Guico (2023) in their research show that households of young, educated, married couples have no problem with satisfying their own needs, which was partially shown by the results of regression models. In addition to obvious factors, such as double income, the authors also point to another important aspect of such a situation, which is the financial knowledge of the members of such households. Also research by Łukasz Kurowski (2021) shows that both debt and financial literacy significantly reduce the probability of indebtedness. Our work, which covers biological types of households primarily related to marriage, shows that the ability to meet needs is not directly related to the number of people in the household.

Krystyna Świetlik (2011) states that the basic criterion of efficiency in managing a household budget is building a balance between income and expenditure, which she understands more broadly as the ability to meet current expenses, repay debt and accumulate savings. Our study showed that the possibility of timely repayment of debt or its complete absence is often not associated with the possibility of building savings, and this situation often occurs in the households of pensioners. Paradoxically, despite the lack of debt, these households often have problems with satisfying their own needs. Similar conclusions were obtained based on the logit models used, that identified a group of households living mainly on old-age pensions, disability pensions or unearned sources, characterized by lower debt, lower savings potential and a greater need for frugal money management. In the research of Jacek Michalak et al. (2018) on families receiving financial funds from the "500+ program" almost all had debt, but 73.3% were able to accumulate some savings. In research conducted by Monika Śpiewak-Szyjka (2018) on households of pensioners the main factor differentiating economic situation is not only level of income, but also its source and the number of people in a household. The households of pensioners can be supplemented by living from unearned sources and living in smaller towns. Therefore, a better measure of the efficiency of household budget management will be the degree to which needs are met. A similar opinion is expressed by Umberto Di Maggio and Fabio Lo Verde (2023). According to their research, household members prioritize consumption over investment, and savings are to be used to hedge against unexpected expenses which has a positive effect on well-being and family bonds. The study conducted by Agnieszka Samsel (2019) shows that most people do not plan their household budget, and any planning carried out does not easily affect the better satisfaction of needs. Similar conclusions were presented by Monika Śpiewak-Szyjka (2018) – 46% of surveyed pensioners do not plan or check their finances. In our study, due to the use of existing (secondary) data with a limited thematic scope, it was not possible to determine the impact of planning or the use of tools (e.g. computer applications) in the budget management process.

Limitations

The empirical results described in this article are based on statistical data from Statistics Poland i.e. secondary data. In the case of such data the scope of information reflected by the variables compiled in the database often does not fully coincide with the information needs of a given research project. This is also the case with the research described in this article. The Household Budget Survey data refer only to the financial performance of households and do not consider the impact of activities undertaken by the households themselves,

such as the use of budgeting tools. These data also do not allow the impact and degree of financial knowledge of household members in the field of effective budget management to be shown. Moreover, the data used are not essentially panel in nature, and therefore do not allow for insight into the variability of household financial decisions over a longer period of time in terms of the life cycle of a given household (family), which limits the ability to understand how households adapt to the changing economic situation.

As mentioned, the results presented here were obtained based on data on Polish households. Therefore, the conclusions presented refer to the financial and economic situation of Polish households and may not necessarily be applicable to societies in other countries.

These limitations point to the need for further research in household financial management, especially in the context of long-term strategies for saving, indebtedness and adaptation to changing economic conditions.

It is also worth mentioning that the data used was obtained in 2022, i.e. in a period when the effects of the COVID-19 pandemic could still be felt. This could have affected the results of the analysis carried out on household budget management.

Conclusion

Household budget management is a key aspect affecting the socio-economic situation of the population. The purpose of managing the household budget is primarily to meet the needs of its members, and on the scale of all households, to meet social needs. It is important in this process to properly plan, organize, motivate and control to meet the needs of household members, and it is also necessary to effectively combine savings with debt management. The financial situation of households in Poland largely depends on factors such as the level of income, its source, the number of members, as well as the degree of financial literacy. The results of the empirical study showed that the dominant source of household income is wages from hired labour, while expenditure on food and housing has the largest share in household budgets. Despite the increase in nominal incomes, not all households have the opportunity to save and many reduce spending on recreation and culture, focusing on basic needs such as food or housing. Most households, regardless of biological type and socio-economic group, cope with meeting their own needs. However, the situation is different in the ability to save or repay debts.

It is worth noting that the lack of debt is not always a good indicator of efficient management of a household budget, because it may result from the inability to take out a loan or the fear of such an action, which can often be the case with pensioners' households and those living off unearned sources.

The use of logit models has allowed four types of household to be distinguished due to selected aspects of household budget management:

1. households with low debt, small opportunities to save part of their income and economical use of money,
2. households with relatively high debt, significant opportunities to save part of their income and little need for economical money management,
3. households with relatively high debt, with little ability to save part of their income and a significant need to manage money sparingly.
4. households with low debt, relatively large opportunities to save part of their income and little need to manage money economically.

This classification of households was obtained as a result of analysis of logit models. In the authors' opinion, it could be used as a tool to assess the effective management of the household budget.

References

- Abramczyk, D. (2018). Społeczne, demograficzne, ekonomiczne i geograficzne uwarunkowania zarządzania budżetem domowym w Polsce. *Finanse i Prawo Finansowe*, 3(19), 9–24. DOI: <https://doi.org/10.18778/2391-6478.3.19.02>.
- Achatz, J., Nivorozhkin, A., Promberger, M., Schels, B. (2025). What do households do when things are rough?? Economic situation, pessimistic economic expectations and the use of livelihood practices. *Social Indicators Research*, 178, 499–521. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-025-03596-9>.
- Akash, R.S., Ullah, M., Islam, R., Nahid, S., Reza, A.W., Arefin, M.S. (2023). A comprehensive review on family budget management. In: P. Vasant, M.S. Arefin, V. Panchenko, J.J. Thomas, E. Munapo, G.-W. Weber, R. Rodriguez-Aguillar (eds.), *Intelligent Computing & Optimization: Proceedings of the 6th International Conference on Intelligent Computing and Optimization 2023 (ICO2023), Volume 4*. Cham: Springer, 379–391. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50151-7_36.
- Barbachowska, B. (2014). Zarządzanie finansami gospodarstwa domowego jako warunek harmonijnego funkcjonowania rodziny. *Journal of Modern Science*, 22(3), 355–380.
- Baryła-Matejczuk, M., Skwarciany, V., Cwynar, A., Poleszak, W., Cwynar, W. (2020). Link between financial management behaviours and quality of relationship and overall life satisfaction among married and cohabiting couples: Insights from application of artificial neural networks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1190. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17041190>.
- Chumakova, N., Yarushkina, E., Milovanov, V., Saprykina, V. (2019). Digital technologies in households budget management. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 497, 012026, DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/497/1/012026>.
- Di Maggio, U., Lo Verde, F.M. (2023). Household budget management and financial behaviour of the Italian family in times of crisis. *Italian Sociological Review*, 13(1), 1–28. DOI: <https://doi.org/10.13136/isr.v13i1.632>.
- Declaro-Ruedas M.Y.A., Guico M.J.C. (2023). Household financial management of married professionals in Occidental Mindoro State College, Philippines. *Journal of Social Sciences: Transformations & Transitions*, 2(5), 23. DOI: <https://doi.org/10.52459/josstt25230223>.
- Eka, R., Wiwik, A., Elfitri, S., Asratul, R. (2022). Household financial management with personality factors and locus of control through mental budgeting. *Economics, Business, Accounting & Society Review*, 1(3), 132–141. DOI: <https://doi.org/10.55980/ebasr.v1i3.41>.
- Fetter, F.A. (1907). The nature of capital and income. *The Journal of Political Economy*, 15(3), 129–148.
- Gorzalczyńska-Kockodaj, M., Kockodaj, R. (2017). Zarządzanie finansami gospodarstw domowych oraz jednostek sektora finansów publicznych – podobieństwa i różnice. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 129, 103–115. DOI: <https://doi.org/10.18276/epu.2017.129-09>.
- GUS. (2024). *Zeszyt metodologiczny. Badania budżetów gospodarstw domowych (Methodological report. Household Budget Survey)*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS. (2023). *Turystyka w 2022 r. (Tourism in 2022)*. Warszawa, Rzeszów: Główny Urząd Statystyczny.
- Hewett, W.W. (1925). The definition of income. *The American Economic Review*, 15(2), 239–246.
- ILO. (2003). *Report II: Household income and expenditure statistics, Seventeenth International Conference of Labour Statisticians*. Geneva: International Labour Organization.
- Kata, R., Nowak, K., Leszczyńska, M., Kowal, A., Sebastianka, B. (2021). *Bezpieczeństwo finansowe gospodarstw domowych – wybrane zagadnienia*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kotarbiński, T. (1982) *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- Kotliński, G. (2022). Zarządzanie budżetem i planowanie finansów osobistych w warunkach inflacji. In: K. Waliszewski (ed.), *Finanse osobiste*. Warszawa: Polska Akademia Nauk, 55–78.
- Korankye, T., Pearson, B. (2023). Managing household finances: How engaging in financial management activities relates to the experiential well-being of Americans. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 132. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020132>.
- Kubiak, D. (2011). Wybrane aspekty zarządzania finansami gospodarstwa domowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Finanse i rachunkowość – teoria i praktyka*, 193, 65–77.
- Kubiczek, J. (2023). *Zmiany zachowań finansowych Polaków w warunkach kryzysu pandemicznego COVID-19*. PhD thesis, Univeristy of Economics in Katowice.
- Kurowski, Ł. (2021). Household's overindebtedness during the COVID-19 crisis: The role of debt and financial literacy. *Risks*, 9(4), 62. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9040062>.
- Masrunik, E., Suprianto, S., Indarriyanti, H., Wahyudi, A. (2024). Household financial planning in achieving a balanced budget. *JASF – Journal of Accounting and Strategic Finance*, 7(1), 82–95.
- Michalak, J., Warzocha, Z., Liminowicz, P. (2018). Gospodarowanie budżetem domowym przez rodziny korzystające z programu „Rodzina 500+”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 31, 112–123.
- Michalska, A. (2012). Zarządzanie budżetami domowymi w warunkach kryzysu finansowego. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 26, 80–89.
- Musiak, M. (2015). Zastosowanie instrumentów zarządzania finansami osobistymi w polskich gospodarstwach domowych. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i prace*, 4(3), 233–243. DOI: <https://doi.org/10.33119/KKESiP.2015.4.3.16>.
- Paluch, A., Kurovs, J. (2019). Zarządzanie dochodem osobistym gospodarstw domowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: administracja i zarządzanie*, 41(114), 87–95.
- UN. (2011). *Canberra Group Handbook on Household Income Statistics, second edition*. Geneva: United Nations.
- UN. (2023). Classification of Individual Consumption According to Purpose 2018. *Statistical Papers Series M*, 99.
- Plehn, C.C. (1924). The concept of income, as recurrent consumable receipts. *The American Economic Review*, 14(1), 1–12.
- Podolec, B. (2017). Zarządzanie wydatkami gospodarstw domowych w Polsce – wybrane aspekty analizy statystycznej. *Państwo i Społeczeństwo*, 17(2), 13–34.
- Rubing, M. (2017). *A Handbook for Personal Financial Management*. Batchelor thesis. Otaniemi.
- Samsel, A. (2019). Planowanie jako element zarządzania budżetem gospodarstw domowych. *Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych*, 31, 57–68.
- Smeeding, T.M., Weinberg, D.H. (2001). Towards a uniform definition of household income. *The Review of Income and Wealth*, 47(1), 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-4991.00001>.
- Stalończyk, I. (2015). Zarządzanie finansami gospodarstw domowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 18, 7–18.
- Śpiewak-Szyjka, M. (2018). Budżet domowy seniora. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 31, 29–39.
- Świecka, B. (2011). Finanse gospodarstw domowych i finanse osobiste – nowe wyzwania teorii. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 174, 602–610.
- Świecka, B., Musiak, M. (2014). Zarządzanie finansami gospodarstw domowych w pogarszającej się sytuacji makroekonomicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, 33, 89–98.
- Świetlik, K. (2011). Zarządzanie budżetem przez gospodarstwa domowe. *Handel Wewnętrzny. Marketing, rynek, przedsiębiorstwo*, 57(5), 3–11.

- Taujanskaitė, K., Milčius, E., Dobrovolskienė, N. (2017). Use of quantitative criteria in the management of personal consumption expenditure: Challenges and opportunities. *Journal of Business Economics and Management*, 18(3), 468–486. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1327456>.
- Wang, S., Cao, P., Huang, S. (2022). Household financial literacy and relative poverty: An analysis of the psychology of poverty and market participation. *Frontiers in Psychology*, 13, 898486. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.898486>.
- Wiśniewska, A. (2017). Wybrane problemy zarządzania finansami gospodarstw domowych w krajach europejskich. *Finanse i Prawo Finansowe*, 3(15), 95–105. DOI: <https://doi.org/10.18778/2391-6478.3.15.08>.
- Zaręba, P., Łukasiewicz, I. (2024). Rationality in the management of personal finances of students in Poland in 2022–2023 / Racjonalność w zarządzaniu finansami osobistymi studentów w Polsce w latach 2022–2023. *Economic and Regional Studies*, 17(4), 704–726. DOI: <https://doi.org/10.2478/ers-2024-0039>.

Laura Korzeniowska, a research and teaching assistant at the Management Process Department, Krakow University of Economics. Her work focuses on sciences of management, including project management and management in the field of culture.

ORCID: 0009-0003-2349-5835

Address:

Krakow University of Economics
Management Institute
Management Process Department
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
lkorzeni@uek.krakow.pl

Paweł Ulman, a professor at the Department of Statistics, Krakow University of Economics. His research interests include applied statistics, household economics, poverty and economic inequality, and social policy analysis. He is the author of numerous publications and research projects.

ORCID: 0000-0002-1911-8821

Address:

Krakow University of Economics
Institute of Quantitative Methods in Social Sciences
Department of Statistics
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
ulmanp@uek.krakow.pl

The article presents the result of the Project no 092/EIT/2024/POT financed from the subsidy granted to the Krakow University of Economics.

Leszek Borys

Vimana w Warszawie, Polska / Vimana in Warsaw, Poland

Potencjał technologii informatycznych w przedsiębiorstwie usługowym

The Potential of Information Technology in Service Enterprises

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie systemów technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) możliwych do zastosowania w potencjalnym przedsiębiorstwie usługowym. Podjęto próbę określenia ścieżek rozwoju, które wiążą się z wdrażaniem ich składowych: sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Do realizacji celu wykorzystano metodę monograficzną i obserwację. Tekst ma charakter przeglądowo-koncepcyjny. Wyniki krytycznego przeglądu piśmiennictwa poparte praktyką zawodową dowodzą, że największe możliwości rozwiązań ICT mają szybko rozwijające się systemy transakcyjne pozwalające na szerokie zastosowanie sztucznej inteligencji w rozwijaniu funkcjonalności i powstawaniu kompleksowych usług.

Abstract: The aim of this article is to present Information and Communication Technology (ICT) systems that can be implemented in a potential service enterprise. An attempt has been made to identify the benefits associated with implementing their components: artificial intelligence and machine learning. To achieve this goal, the monographic method and observation were used. The text is a conceptual overview. The results of a critical literature review, supported by professional practice, demonstrate that the greatest potential for ICT solutions lies in rapidly developing transaction systems, enabling the widespread use of artificial intelligence in developing functionalities and creating comprehensive services.

Słowa kluczowe: informatyka gospodarcza; przedsiębiorstwo; sztuczna inteligencja; usługi

Keywords: artificial intelligence; business informatics; enterprise; services

Otrzymano: 28 lutego 2025

Received: 28 lutego 2025

Zaakceptowano: 8 września 2025

Accepted: 8 September 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Borys, L. (2025). Potencjał technologii informatycznych w przedsiębiorstwie usługowym. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 131–142. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.8>

Wstęp

Rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ang. *Information and Communications Technology* – ICT) w ostatnich dekadach zrewolucjonizował sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności działających w sektorze usług. Transformacja cyfrowa stała się nieodłącznym elementem współczesnego gospodarowania. Podjęty temat jest ważny ze względu na wzrost znaczenia usług, odgrywających znaczącą rolę w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych. W Polsce generują one blisko 57% PKB (GUS, 2023). Prosperity w usługach przejawia się zarówno w wysokim ich udziale w zatrudnieniu, jak i w coraz szerszym zastosowaniu zaawansowanych technologii. Dodatkowym motywem zachęcającym do podjęcia wspomnianej problematyki jest dająca się zauważyć w literaturze przedmiotu luka poznawcza dotycząca poziomu implementacji rozwiązań ICT w firmach usługowych w Polsce (Jackowska, Sliż, Siciński, 2023). Współcześnie nowoczesne technologie kojarzone są powszechnie przede wszystkim ze sztuczną inteligencją (ang. *Artificial Intelligence* – AI) oraz z automatyzacją procesów biznesowych, co umożliwia przedsiębiorcy optymalizację operacji cyfrowych i skupienie się na kluczowych zadaniach.

Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Jakie systemy ICT są możliwe do zastosowania przez usługodawcę, ze szczególnym uwzględnieniem warunków wdrażania sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego? Z pytaniem koresponduje cel artykułu – przegląd wspomnianych systemów wspierających funkcjonowanie potencjalnego przedsiębiorstwa usługowego w polskim sektorze przedsiębiorstw. Wskazano możliwości, które się z tym wiążą w sensie koncepcyjnym, eksploracyjnym. Do realizacji celu wykorzystano metodę krytycznego przeglądu literatury i obserwację dokonaną w praktyce zawodowej.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej z nich zawarto charakterystykę architektury systemów ICT koniecznych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa usługowego. W drugiej części przedstawiono główne systemy niezbędne w procesie obsługi klienta, rozumianego jako odbiorca usług. Z kolei trzecia z nich traktuje o możliwościach rozwoju nowych technologii, w szczególności AI.

Architektura systemów ICT w przedsiębiorstwie usługowym

Architektura systemów ICT w przedsiębiorstwie usługowym to zbiór zasad, wzorców i rozwiązań, które określają strukturę i funkcjonowanie technologii informatycznych (IT) w organizacji i prowadzą do zapewnienia efektywnego wsparcia procesów biznesowych, integracji różnych systemów oraz zapewnienia skalowalności¹ i bezpieczeństwa. IT z jednoczesnym włączeniem integracji infrastruktury telekomunikacyjnej (linii telefonicznych i sygnałów bezprzewodowych), komputerów, niezbędnego oprogramowania, środków do zapisu oraz akwizycji danych oraz systemów audiowizualnych umożliwia użytkownikom dostęp do danych, ich przechowywanie i przesyłanie oraz manipulowanie danymi, a także tworzenie informacji na ich podstawie (*O tym, jak technologie ICT zmieniają przemysł w przemyśle 4.0.*, 2024, 11 grudnia). Architektura obejmuje wiele elementów do zastosowania, zwłaszcza w przedsiębiorstwie usługowym (Tutaj, 2021):

- infrastrukturę – sprzęt (serwery, sieci, urządzenia sieciowe) oraz oprogramowanie systemowe (systemy operacyjne, bazy danych);

¹ Skalowalność – zdolności systemu do efektywnego działania przy rosnącym obciążeniu zadaniami.

- aplikacje – narzędzia wspierające konkretne procesy biznesowe, takie jak CRM (zarządzanie relacjami z klientami), ERP (planowanie zasobów przedsiębiorstwa), systemy księgowe, HR (zarządzanie kadrami) czy też specjalistyczne aplikacje branżowe;
- dane – operacyjne (dane o konsumentach, produktach, zamówieniach) i analityczne (dane do raportowania, analizy);
- sieci – komponent zapewniający łączność między różnymi elementami infrastruktury i umożliwiający wymianę danych;
- bezpieczeństwo – wszelkie działania mające na celu ochronę danych i systemów przed nieuprawnionymi działaniami: dostępem, modyfikacją lub zniszczeniem.

Na uwagę zasługują także kwestie związane z architekturą korporacyjną (*corporate architecture*). To stosunkowo nowe pojęcie zostało wprowadzone w celu lepszego zrozumienia złożoności i kompleksowości procesów, występujących w różnego rodzaju organizacjach. Wcześniej (w latach 90. XX w.) utożsamiano je głównie z architekturą systemów informatycznych, planowanych i wdrażanych w przedsiębiorstwach. Obecnie ten problem jest rozumiany znacznie szerzej i wieloaspektowo. Oznacza to, że rozwiązania ICT są tylko jednym z wielu elementów organizacji i jej złożoności, uwzględnianych w analizach i modelowaniu architektury korporacyjnej (Grzeszczyk, 2024) od tradycyjnych, monolitycznych rozwiązań do nowoczesnych opartych na chmurze. Każda z tych form architektury charakteryzuje się innymi cechami, zaletami i wadami. Przegląd jej koncepcji w przedsiębiorstwie pozwala dostrzec, jakie zagrożenia mogą się pojawić przy projektowaniu systemów. Podstawową formą architektury ICT w przedsiębiorstwie jest system monolityczny, rozumiany jako jeden program (jednolity blok kodu), w którym wszystkie funkcjonalności są ściśle ze sobą powiązane. Z jednej strony system ten charakteryzował się prostotą wdrożenia, łatwością testowania i utrzymania. Z drugiej natomiast – od razu sprawiał kłopoty ze swoją skalowalnością i nie był odporny na błędy. Błąd w jednym module miał wpływ na cały system. Wprowadzenie modyfikacji systemu polegającej na podejściu „klient–serwer” pozwoliło na większą skalowalność systemów i poprawiło odporność na błędy. Inny etap rozwoju architektury ICT dotyczy powstania w miejsce systemu monolitycznego systemu opartego na architekturze SOA (ang. *Service-Oriented Architecture*) (Kudłacik, 2024; 2025, 22 lutego). Jest to koncepcja tworzenia systemów informatycznych, w której stawia się główny nacisk na definiowanie usług przeznaczonych do spełniania wymagań użytkownika. Mianem „usługi” określa się tu każdy element oprogramowania mogący działać niezależnie od innych modułów oprogramowania oraz mający zdefiniowany interfejs, za pomocą którego udostępnia się realizowane funkcje.

Architektura zorientowana na usługi jest szeroko stosowana w różnych branżach, od finansów po *e-commerce*. Jej elastyczność i modularność sprawiają, że jest idealna do budowy złożonych systemów informatycznych z wielką ilością danych, gdzie zachodzi konieczność integracji dużych, nietypowych (często unikatowych) systemów. Przykładami takich systemów w firmach usługowych są (Cyrek, 2025) oprogramowanie: bankowe, firm ubezpieczeniowych, *e-commerce*, stosowane w administracji publicznej, w usługach medycznych. Warto jednak zauważyć, że na systemy integrujące wszystkie usługi (lub ich większość) w przedsiębiorstwie mogą pozwolić sobie tylko duże organizacje o krajowym lub globalnym zasięgu.

Ze względu na wady w architekturze SOA (zcentralizowane zarządzanie usługami, koszty tworzenia sieci usług) powstało oprogramowanie oparte na „mikrousługach” (*microservices*), w literaturze polskiej używa się też spolszczonego określenia „mikroserwisy”.

Nad tego typu architekturą w początkach XXI w. pracowały firmy Hewlett-Packard (HP) i ThoughtWorks. Pojęcia mikrousług (*micro-web-services*) jako pierwszy użył Rodgers (2005; 2025, 15 stycznia), który sugerował, że poszczególne komponenty oprogramowania są jak mikrousługi sieciowe. Są to małe, niezależne moduły programu komputerowego, które wykonują jedną, dobrze zdefiniowaną funkcję. Komunikują się one ze sobą prostymi (lekkimi) protokołami, np. http/https, API (*Architektura monolityczna a architektura mikrousług*, 2023; 2024, 3 listopada). Pomimo swoich zalet architektury mikrousług wywołują większą złożoność w programowaniu i działaniu ze względu na konieczność zarządzania wieloma usługami, sieciami i dystrybucją danych. Wyzwania można złagodzić za pomocą odpowiednich procesów, narzędzi i wiedzy specjalistycznej.

W pierwszych dekadach XXI w. na popularności zyskała architektura chmury. To model dostarczania usług obliczeniowych przez internet polegający na tym, że zasoby obliczeniowe (serwery, pamięci masowe, sieci) są udostępniane na żądanie. Jest to poziom infrastruktury. Chmurę stosuje się, aby zmniejszyć koszty IT, zwiększyć elastyczność i skalowalność systemów. Przejście od systemów tradycyjnych, monolitycznych do opartych na chmurze pozwala na zwiększenie zakresu podejmowanych zadań w organizacji usługowej. Cyfryzacja procesów biznesowych, przechowywanie ogromnych ilości danych w chmurze oraz rosnąca liczba urządzeń podłączonych do sieci sprawiają, że przedsiębiorstwo powinno zadbać o bezpieczeństwo cyfrowe (*cybersecurity*), polegające na ochronie danych, zapewnieniu ciągłości działania, zaufaniu klientów, uwarunkowaniach prawnych. Cyberataki mogą prowadzić do utraty wrażliwych informacji (danych), co może mieć poważne konsekwencje finansowe, organizacyjne i reputacyjne. Poprzez nieuprawniony dostęp do zasobów cyfrowych oszuści mogą wykorzystać skradzione dane osobowe do zakładania kont bankowych, zaciągania kredytów lub upubliczniania wrażliwych informacji, co może prowadzić nawet do ryzyka utraty klientów. Nieprzerwana dostępność systemów informatycznych umożliwia pracownikom efektywne wykonywanie swoich zadań, co przekłada się na wzrost produktywności i osiągnięcie celów biznesowych (Arendt, 2015).

Zapewnienie ciągłości działania jest niezbędne w podmiotach medycznych lub zajmujących się utrzymaniem infrastruktury. Tu zatrzymanie działania systemu IT może prowadzić do zagrożenia bezpieczeństwa usługobiorców, ich mienia czy egzystencji całych społeczności. Wiele branż usługowych podlega ścisłym regulacjom dotyczącym ochrony danych², a nieprzestrzeganie tych przepisów może skutkować wysokimi karami finansowymi, likwidacją firmy lub pozbawieniem wolności. Prawidłowy wybór architektury systemów IT jest podstawą sukcesu każdego projektu informatycznego w przedsiębiorstwie, ponieważ wpływa na wiele aspektów działania systemu ICT. Właściwie zaprojektowana architektura pozwala na łatwe zwiększanie lub zmniejszanie zasobów systemu w zależności od zmieniających się potrzeb biznesowych. Wpływa na szybkość działania systemu, czas odpowiedzi na zapytania oraz efektywność wykorzystania zasobów. Dostęp do danych jest pełny i można projektować aplikacje w taki sposób, żeby wykorzystywały już zebrane dane w innym punkcie procesu.

Poprawnie zaprojektowana architektura minimalizuje ryzyko awarii i zapewnia ciągłość działania systemu (*Narodowe standardy cyberbezpieczeństwa*, 2025, 22 lutego).

² Więcej na ten temat: *Ustawa o ochronie danych osobowych* (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1781); *Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1124); *Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1557).

Bezpieczeństwo jest integralną częścią prawidłowej architektury i powinno być uwzględnione na każdym etapie projektowania, od wyboru technologii po implementację rozwiązań zabezpieczających. Stosownie dobrana architektura ułatwia wprowadzanie zmian, naprawianie błędów i rozwijanie systemu w przyszłości, co wpływa na koszty związane z wdrożeniem, utrzymaniem i rozwojem systemu.

Przykłady aplikacji IT w przedsiębiorstwie usługowym

Współczesne przedsiębiorstwa usługowe, niezależnie od branży, opierają swoją działalność na szerokim spektrum aplikacji IT. Działanie tych narzędzi usprawnia procesy obsługi klienta (*front office*) oraz procesy wewnętrzne (*back office*). Dzięki nim firmy mogą zwiększyć efektywność, poprawić jakość obsługi i podejmować bardziej świadome decyzje biznesowe. Głównym systemem IT jest ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), służący wspomaganianiu zarządzania przedsiębiorstwem. Wspomaganie to może obejmować wszystkie szczeble lub część szczebli zarządzania oraz ułatwiać optymalizację wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa i zachodzących w nim procesów. System ten służy również do zbierania danych niezbędnych do sprawozdawczości wymaganej przez prawo (podatkowej, statystycznej, kadrowej). Aktualnie odnotowuje się brak oficjalnego standardu ERP, każde przedsiębiorstwo korzysta z tego rodzaju systemów zgodnie ze swoim zapotrzebowaniem.

Jeżeli system ERP zbiera dane związane z wewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa, niezbędnym jego uzupełnieniem jest CRM (ang. *Customer Relationship Management*). Jest to rozwiązanie priorytetowe w przedsiębiorstwie świadczącym usługi, w którym nie można ich wytworzyć na zapas. Te narzędzia pozwalają przedsiębiorstwom budować trwałe relacje z odbiorcami usług, zwiększać sprzedaż oraz optymalizować procesy biznesowe. Ponadto umożliwiają lepsze zrozumienie usługobiorców, dzięki czemu mogą im oferować bardziej spersonalizowane usługi i poprawiać ich jakość. Jakość usług jest rozpatrywana w dwóch aspektach: technicznej oraz funkcjonalnej. Pierwsza z nich jest związana z ulepszeniem lub naprawą przedmiotów, które były wykorzystywane w procesie dostarczania usługi. Druga zaś jest oparta na relacji między usługodawcą a nabywcą (Kudłacik, 2025).

W firmach świadczących usługi utrzymania³ czy naprawy, dokąd odbiorcy usług zgłaszają problemy, istotną rolę odgrywają systemy zarządzania usługami (ang. *Service Management System* – SMS), często też nazywane „systemami tiketowymi” (ang. *ticket* – kupon, bilet) (Karwatka i inni, 2013). Tak zaawansowane narzędzia umożliwiają kompleksowe zarządzanie każdym zgłoszonym incydentem, od momentu jego rejestracji aż do finalnego rozwiązania. Dzięki temu firmy mogą śledzić każdy etap realizacji usługi, mierzyć czas reakcji i zbierać opinie zlecających usługi na temat realizacji zgłoszenia. Co więcej, integracja SMS z innymi systemami: ERP czy CRM pozwala na jeszcze lepsze odczytywanie potrzeb odbiorców usług, optymalizację procesów biznesowych i budowanie trwałych relacji. Dla konsumentów oznacza to szybszą reakcję na zgłoszenia, przejrzysty proces realizacji usługi oraz możliwość śledzenia postępów. Systemy tiketowe są także kluczowe dla zapewnienia wysokiej jakości obsługi, zwiększenia efektywności i redukcji kosztów (Berrio, Redondo, Hernandez; 2018). Systemy tiketowe w firmach usługowych

³ Usługa utrzymania polega na utrzymywaniu funkcjonalności urządzeń, ich obsłudze, konserwacji, a także naprawach.

XXI w. mogą zbierać zgłoszenia (zamówienia usług) z różnych kanałów komunikacji (systemu *call centre*, poczty elektronicznej, czatu, portali społecznościowych). Na uwagę zasługuje także wyzwanie, jakie niesie ze sobą komunikacja z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych. Dla przedsiębiorstw działających w modelu B2B jest to okazja do promowania własnej roli eksperckiej w danej dziedzinie (opisy *case studies*, wiedza ekspercka o oferowanych usługach, promocja wydarzeń). Takie działania budują markę organizacji usługowej (Walaśczyk, Połomska, Mazur, 2024). Zdalna, bezpieczna i nieskrępowana komunikacja z potencjalnymi zleceniodawcami, partnerami i pracownikami jest wymogiem obecnych czasów.

Przedsiębiorstwo XXI w. nie może się obyć bez aplikacji do komunikacji i pracy grupowej: poczty elektronicznej, komunikatorów, oprogramowania do tele- i wideokonferencji, repozytoriów cyfrowych dokumentów itp. Ich dynamiczny rozwój nastąpił w okresie pandemii COVID-19, kiedy to praca zdalna stała się koniecznością w wielu przedsiębiorstwach, z jednej strony z powodu przepisów sanitarno-epidemiologicznych, z drugiej strony – z powodu racjonalizacji kosztów pracy. Po okresie pandemii telepraca była chętnie praktykowana w organizacjach, co przyniosło wymierne efekty w formie oszczędności, choć wywołało ogólne kontrowersje na temat efektywności i wydajności pracy wykonywanej z domu (Lipowski, Pokojski, 2023).

Aby osiągnąć korzyści biznesowe niezbędne są zaawansowane narzędzia analityczne. Systemy BI (ang. *Business Intelligence*) integrują dane z różnych źródeł, takich jak systemy ERP, CRM czy bazy danych, przez co tworzą kompleksowy obraz działalności przedsiębiorstwa. Dzięki BI przedsiębiorstwa mogą identyfikować trendy, optymalizować procesy i podejmować lepsze decyzje biznesowe (Ziemia, Obłąk, 2012). Polega to na gromadzeniu, przetwarzaniu i analizowaniu dużych zbiorów danych. Następnie za pomocą zaawansowanych algorytmów systemy te wyodrębniają kluczowe informacje i prezentują je w czytelnej formie, np. w postaci interaktywnych dashboardów czy wykresów. Dzięki temu użytkownicy mogą szybko i łatwo analizować dane, identyfikować zależności i podejmować optymalne decyzje biznesowe. Wyniki badań nad dojrzałością implementacyjną technologii ICT w polskich przedsiębiorstwach usługowych dowodzą, że technologią najczęściej przez nie wdrażaną po *cybersecurity* i technologii chmury jest właśnie technologia BI (Jackowska, Sliż, Siciński, 2023).

Rozwój technologii bezprzewodowych i internetu rzeczy – IoT (ang. *Internet of Things*) rewolucjonizuje sposoby komunikacji usługodawców z ich usługobiorcami. Współcześnie mamy stały dostęp do internetu, a oczekiwania kupujących znacząco wzrastają, nie tylko co do spersonalizowanej obsługi, ale także całodobowej dostępności usług. Dzięki aplikacjom mobilnym i internetowi rzeczy konsumenci mogą składać zamówienia na usługi, śledzić ich realizację i wyrażać opinie o każdej porze dnia i nocy. Taki dwustronny dialog przynosi korzyści zarówno klientom, którzy zyskują wygodę i kontrolę nad procesem realizacji usług, jak i firmom mogącym dzięki temu zwiększyć swoją sprzedaż i lojalność usługobiorców.

Możliwości rozszerzenia systemów ICT w przedsiębiorstwie usługowym

Decydent przedsiębiorstwa, także usługowego, mierzy się z fundamentalnym dylematem ekonomicznym: optymalnym wykorzystaniem ograniczonych zasobów przy równoczesnym zaspokojeniu nieograniczonych potrzeb odbiorców. Spełnienie oczekiwań wymaga od niego

wartościowania celu, środków i relacji w warunkach ryzyka, rzadkości zasobów, niepełnej informacji (Skąpska, 2019). Aby podjąć świadome decyzje, przedsiębiorca musi dysponować precyzyjną wiedzą o oczekiwaniach odbiorców, zarówno pod względem rodzajów usług, jak i ich skali. Tego typu informacje są zazwyczaj gromadzone w systemach informatycznych firmy, które dzięki zaawansowanym algorytmom sztucznej inteligencji umożliwiają kompleksową analizę danych oraz prognozowanie przyszłych trendów. Ponadto AI może być wykorzystana do częściowej automatyzacji procesów biznesowych, co przekłada się na zwiększenie wydajności i redukcję kosztów. Warto podkreślić, że skuteczne wdrożenie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji wymaga zarówno wysokiej jakości danych, jak i dobrze zaprojektowanych procesów biznesowych. Fundamentem narzędzi sztucznej inteligencji jest uczenie maszynowe oparte na różnego rodzaju sieciach neuronowych. W uproszczeniu – dzięki algorytmom uczenia maszynowego można analizować duże ilości różnorodnych danych historycznych, wykrywać w nich wzorce i trendy, a następnie wykorzystywać te informacje do przewidywania przyszłych zdarzeń.

W praktyce gospodarczej przede wszystkim gromadzone są dane historyczne dotyczące zjawiska, które zostaną poddane prognozie. Mogą to być dane liczbowe (np. sprzedaż, koszty, zamówienia, zgłoszenia serwisowe, inne dane z systemów transakcyjnych) lub tekstowe (np. instrukcje, procedury, artykuły prasowe, opinie klientów z portali społecznościowych). Następnie dane są przygotowywane do analizy (czyszczone) – usuwane są z nich błędy, niekonsekwencje i wartości odstające. W dalszej kolejności wybierany jest odpowiedni algorytm uczenia maszynowego (np. sieci neuronowe, regresja liniowa, las losowy), który jest wykorzystany do budowy modelu predykcyjnego. Algorytm uczy się rozpoznawać wzorce i zależności między różnymi zmiennymi. Końcowym etapem jest predykcja, czyli wytrenowany model wykorzystywany do przewidywania wartości dla nowych, nieznanych danych (Sesja z Gemini, 2024, 15 grudnia).

Prace nad AI (opartą na różnego rodzaju sieciach neuronowych) trwają od lat 60. XX w., jednak dopiero w drugiej dekadzie XXI w. przy zwiększonej mocy obliczeniowej systemów komputerowych i treningu systemów na niewyobrażalnych ilościach danych było możliwe powstanie systemów nadających się do profesjonalnych zastosowań (Skalfist, Mikelsten, Teigens, 2020, 26 grudnia). Jednym z zaawansowanych systemów, które powstały w wyniku treningu sieci neuronowych, są duże modele językowe (*Large Language Model* – LLM). Przez połączenie ich z wytrenowanymi modelami powstaje dla użytkowników możliwość komunikowania się w języku naturalnym. To otwiera przed nimi nowe warunki do automatyzacji procesów dostarczania usług przez firmy usługowe. Takie połączenie daje niepowtarzalne zastosowania biznesowe.

Do najchętniej używanych programów (tabela 1) w masowej obsłudze klientów zalicza się przede wszystkim chatboty i voiceboty. Są to inteligentne systemy konwersacyjne, które realizują zadanie dialogu z odbiorcą wewnętrznym lub zewnętrznym w celu zebrania informacji o zlecanej usłudze i napotkanym problemie oraz rozwiązania go przy pierwszej rozmowie. Obecnie jest to najbardziej rozpowszechniona metoda wykorzystania algorytmów opartych na sztucznej inteligencji. Stosowane są m.in. w bankach, urzędach i dużych przedsiębiorstwach usługowych, w których istnieje potrzeba bezpośredniego kontaktu z konsumentem.

Tabela 1. Popularne programy oparte na AI do obsługi klientów w firmach usługowych

Programy	Zadania	Przykłady branż usługowych
chatboty i voiceboty	dialog z klientem	bankowa, administracyjna
inteligentni asystenci	organizacja kalendarza, przygotowanie notatek	usługi dostępne na smartfonach, oprogramowanie do pracy grupowej
systemy rekomendacji	analiza danych, dostarczanie spersonalizowanych sugestii o produktach i usługach	e-commerce, serwisy streamingowe
systemy wspomagania diagnostyki	analiza danych medycznych	medyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zastosowanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie* (2024, 15 grudnia).

Innym z rodzajów programów wykorzystywanych przez przedsiębiorców w celu poprawienia organizacji działań wewnątrz firmy są inteligentni asystenci, którzy mogą się zajmować m.in. organizacją kalendarza, odpowiadaniem na proste zapytania, generowaniem standardowej korespondencji czy przygotowywaniem notatek. Kolejne algorytmy to systemy rekomendacji (lub silniki rekomendacyjne) analizujące ogromne ilości danych w celu dostarczania użytkownikom spersonalizowanych sugestii dotyczących produktów, usług, treści czy innych informacji. W praktyce to właśnie dzięki nim serwisy streamingowe podpowiadają filmy, sklepy internetowe sugerują produkty, a platformy społecznościowe pokazują treści, które mogą zainteresować potencjalnego nabywcę (*Zastosowanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie*, 2024, 15 grudnia). Istotne z punktu widzenia przedsiębiorców są także systemy wspomagania diagnostyki. Służą one do analizowania ogromnych ilości danych medycznych, wspierają lekarzy w diagnozowaniu chorób, zwiększają dokładność i przyspieszają postawienie diagnozy. Tego typu systemy można przystosować też do diagnostyki awarii urządzeń.

Zadania można zrealizować za pomocą oprogramowania opartego na LLM. Obok najbardziej znanych LLM (np. ChatGPT, Gemini) przy wyborze modelu warto uwzględnić obecność polskich systemów. Na uwagę zasługują cztery krajowe modele: Bielik (wersja v3 wydana 6 maja 2025 r.), PLLuM (uruchomiony w grudniu 2024 r., ostatnia wersja PLLuM-12B-nc-20250715 została opublikowana 16 lipca 2025 r.), Qra wydana w marcu 2024 r., obecnie rozwijana w różnych wersjach (np. Qra-7b, Qra-13b), Trurl wprowadzony pod koniec 2023 r.

Polskie modele językowe cechują się licznymi przewagami nad modelami anglojęzycznymi. Zostały wytrenowane na polskich zbiorach i znacznie skuteczniej radzą sobie z kontekstem kulturowo-historycznym. Dodatkowym argumentem są koszty – polskie LLM, które są znacznie mniejsze pod względem zarówno ilości danych, jak i liczby parametrów, nie wymagają dużych maszyn obliczeniowych i drogich rozwiązań chmurowych (Kuźlewska, 2024). Ponadto warto zaznaczyć, że proces wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych można współfinansować z wielu programów Unii Europejskiej (UE). Projekty wsparte finansowaniem z UE przyczyniają się do zwiększenia zdolności innowacyjnych oraz konkurencyjności firm, zarówno lokalnie, jak i międzynarodowo (Solecki, Kobis, 2024).

Według McKinsey and Company do dziedzin usług, w których zastosowanie treści wygenerowanych przez AI będzie miało największy wpływ, należą sprzedaż rozumiana jako obsługa klienta, marketing, inżynieria oprogramowania oraz badania i rozwój. McKinsey szacuje, że w 2040 r. wartość usług świadczonych z użyciem AI może stanowić nawet 75% całkowitej rocznej wartości usług (McKinsey and Company, 2023; 2025, 28 lipca).

Zgodnie z raportem AI Chamber (2024; 15 grudnia), sztuczna inteligencja jest używana coraz częściej i zmienia obraz przedsiębiorstw usługowych, w szczególności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Obawia się jej tylko 4% pracowników tego sektora. Blisko 63% respondentów postrzega ją oraz uczenie maszynowe jako wsparcie, 15% jako konkurencję, a 4% jest wrogo nastawionych. Sztuczną inteligencję oraz uczenie maszynowe stosuje 9 z 10 przedsiębiorstw. Organizacje o zasięgu lokalnym lub regionalnym częściej deklarują brak jej wykorzystania niż te o większym zasięgu. Ponad 50% przedstawicieli MŚP, którzy korzystają z AI/ML, przewiduje znaczące zmiany w swojej branży z powodu wykorzystania tych technologii.

Inne badanie dotyczące postrzegania sztucznej inteligencji w firmach usługowych (Skąpska, 2023), przeprowadzone w 2022 roku, pokazuje odmienne opinie respondentów. Zgodnie z wynikami tego badania sztuczna inteligencja była kojarzona w przeważającej mierze z ogólnie pojętą wysoką technologią (62%), a konkretnie z robotami i manipulatorami (58%) mniej z oprogramowaniem w sieci internet (51%), w ogóle natomiast nie kojarzono AI z urządzeniami w rodzaju IoT, czyli smartfonami, smartwatchami analizującymi zdrowie użytkownika, SmartTV, urządzeniami sterowanymi głosem. Nietypową reakcją jest opinia 44% przedstawicieli branży transportowej, którzy widzą słaby związek AI z samochodami autonomicznymi. Respondenci uznali, że największy wpływ na rozwój sztucznej inteligencji mają wykształcenie ludzi w sensie cyfrowym (78%), wysokość środków finansowych (69%) i otwartość gospodarki na nowości światowe (66%). Ankietowani w 2022 r. jeszcze nie zauważyli, jaki wpływ na rozwój narzędzi AI ma konkurencja na rynku. Największej szansy postępu pod tym względem usługodawcy upatrują w wyższej wydajności (68%) i oszczędności czasu (64%). Jednak nie widzą w niej przyczyny powstania nowych usług, produktów czy też nowych możliwości rozwoju działalności gospodarczej. Z jednej strony głównym zagrożeniem dla ludzi, według badanych, jest zmniejszenie aktywności ludzkiej (53%). Z drugiej natomiast tylko 27% respondentów boi się negatywnych skutków ekonomicznych i nie są im znane negatywne konsekwencje rozpowszechniania błędnych informacji przez sztuczną inteligencję, manipulacji informacjami, sterowania emocjami i osobistymi decyzjami.

Jednoznaczne porównanie obu przytoczonych badań jest utrudnione ze względu na różne cele badawcze, jednak ogólna ocena pokazuje, jak się zmienia podejście do AI w firmach usługowych i jak rynek się zmienia pod jej wpływem. Już dziś widać, że rozwiązania techniczne oparte na sztucznej inteligencji przyniosą nowe możliwości, nową organizację pracy, nowe podejście do problemu dostarczania usług. Automatyzacja świadczenia niektórych rodzajów usług może prowadzić do większej ich dostępności, która dotychczas była ograniczona do kwalifikowanych i dyspozycyjnych pracowników. Analiza danych na temat klienta wykonana przez sztuczną inteligencję może następnie prowadzić do przygotowania bardziej spersonalizowanej oferty.

Zakończenie

Przedmiotem niniejszego artykułu były rozwijające się systemy informatyczne w potencjalnym przedsiębiorstwie usługowym, a celem – zaprezentowanie ich architektury. Eksploracja tematu w założeniu stanowi teoretyczną podstawę do dalszych analiz tego zagadnienia w kolejnych opracowaniach. Wyniki pracy przy wykorzystaniu metody monograficznej i obserwacji pozwalają na sformułowanie konkluzji, że wdrażanie narzędzi ICT przez usługodawców umożliwia im wprowadzanie na rynek kompleksowych usług, lepsze poznanie odbiorców i spełnienie ich oczekiwań. Zlecniodawcy dzięki temu mogą szybciej uzyskać odpowiedzi na swoje pytania i rozwiązania swoich problemów. Korzystanie z systemów informatycznych świadczy o profesjonalizmie przedsiębiorstwa usługowego i jego zaangażowaniu w samorozwój. Konsumenci chętniej korzystają z usług dostawców, którzy oferują nowoczesne rozwiązania techniczne, a jednocześnie dbają o bezpieczeństwo danych. Przy ciągłej presji rynku na dostępność świadczonych usług systemy ICT umożliwiają świadczenie usług przez całą dobę i siedem dni w tygodniu.

Dzięki algorytmom uczenia maszynowego firmy mogą dostarczać spersonalizowanych usług, co zwiększa lojalność odbiorców. Ponadto analiza danych przy użyciu zwłaszcza AI pozwala poprawić jakość produktów i usług oraz zwiększyć konkurencyjność. Zastosowanie nowych technologii otwiera przed przedsiębiorstwami możliwości wprowadzenia nowych modeli biznesowych opartych na danych i algorytmach. Optymalizacja procesów dostarczania usług prowadzi do zwiększenia wydajności i redukcji kosztów. Precyzyjne prognozowanie, rekomendacja produktów i usług oraz kierunkowe kampanie marketingowe prowadzą do zwiększenia sprzedaży i zdobywania nowych rynków. Chatboty, wirtualni asystenci potrafiący odczytywać emocje konsumentów mogą się przyczynić do znacznej poprawy jakości obsługi, np. w medycynie.

Wprowadzanie otwartych systemów nie tylko tworzy szanse, lecz także powoduje ryzyko związane z bezpieczeństwem i prywatnością danych, co wymaga zastosowania odpowiednich procedur, zabezpieczeń i zapewnienia zgodności z przepisami o ochronie danych osobowych oraz praw autorskich i patentowych (AI Chamber, 2024; 15 grudnia). Wraz z rozwojem systemów informatycznych rekomenduje się położenie nacisku na zwiększenie cyberbezpieczeństwa, co jest istotne w przypadku firm przetwarzających dane osobowe klientów. Poprzez wysoki poziom ochrony zasobów IT można zapobiec stratom finansowym spowodowanym utratą danych czy nieuprawnioną manipulacją nimi lub innymi cyberatakami. Z wdrożeniem AI i inkluzywnością tych systemów związane są problemy etyczne. Na podstawie danych z AI usługodawca podejmuje decyzje wpływające na życie lub status klienta/usługobiorcy. Tak się dzieje np. w bankowości, gdzie decyzje kredytowe lub inwestycyjne są podejmowane na podstawie niejasnych danych otrzymywanych z modeli AI (Oyeni, Ugochukwu, Mhlongo, 2024), naruszających zwyczajowe procedury (specyficzne dla krajów, regionów świata), które są podyktowane odmiennymi regułami rynkowymi.

Do zaprezentowania rozwijających się systemów informatycznych w niniejszym artykule przegląd literatury został przeprowadzony w sposób tradycyjny, mimo świadomości, że istnieją możliwości wykorzystania innych sposobów analizy źródeł, np. bibliometrii. Ponadto wyzwaniem dla badacza zajmującego się tą problematyką będzie poszerzanie analiz badawczych przy zastosowaniu różnych narzędzi oraz metod ilościowych i jakościowych, nie tylko z punktu widzenia potencjalnego przedsiębiorstwa usługowego czy rynku, ale także

sektora usług czy całej gospodarki, w której sfera usług, rozumiana jako branże usługowe obsługujące pozostałe sektory gospodarki, ma istotne znaczenie.

Literatura

References

- AI Chamber. (2024, 15 grudnia). *Rola AI w MŚP*. Pozyskano z: <https://www.aichamber.eu>.
- Architektura monolityczna a architektura mikrousług*. (2023; 2024, 3 listopada). Pozyskano z: <https://appmaster.io/pl/blog/architektura-monolityczna-vs-architektura-mikrousług>.
- Arendt, Ł. (2015). Wpływ TIK na produktywność polskich przedsiębiorstw – analiza mikroekonomiczna. W: Ł. Arendt, E. Kryńska (red.), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 91–115.
- Berrio, S.E.C., Redondo, R.P., Hernandez, H.G. (2018). Impact of ICT on the generation of new services companies. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(52), 2591–2599. DOI: <https://doi.org/10.12988/ces.2018.86272>.
- Cyrek, M. (2025, 21 stycznia). SOA – czym jest architektura zorientowana na usługi? Pozyskano z: <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/soa/>.
- Grzeszczyk, T.A. (2024). Modelowanie architektury przedsiębiorstwa przyszłości. *Przedsiębiorstwo Przyszłości*, 16(1), 26–40.
- GUS. (2024). *Polska w liczbach 2023*. Warszawa: GUS.
- Jackowska, B., Sliż, P., Siciński, J. (2023). Identyfikacja stopnia implementacji technologii ICT w polskich przedsiębiorstwach usługowych. *Przedsiębiorstwo Przyszłości*, 56(3), 90–103.
- Karwatka, P., Ejtmninowicz, T., Engelmann, M., Federowicz, P., Godlewski, G., Handl, M., Korzeniowski, D., Lekszycy, J., Raczkowska, D., Sieniawska, J., Stolarski, M., Zasada, K., Żyliński, M. (2013). *Technologia w e-commerce. Teoria i praktyka. Poradnik menedżera*. Gliwice: Helion.
- Kudłacik, R. (2024; 2025, 22 lutego). *Jakość usług*. Pozyskano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87_us%C5%82ug.
- Kuźlewska, U. (2024). *Rekomendacje dla przedsiębiorcy Vimana sp. z o.o. przygotowane w ramach projektu Innovation Coach. Raport z badań udostępniony przez Vimana sp. z o.o.* Białystok.
- Lipowski, M., Pokojski, Z. (2023). Praca zdalna w okresie pandemii – różnorodność podejść badawczych i wyników. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek. Badania marketingowe, strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 387–397. DOI: <https://doi.org/10.15611/2023.65.7.26>.
- McKinsey and Company. (2023; 2025, 28 lipca). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. Pozyskano z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>.
- Model Bielik. (2024, 15 grudnia). Pozyskano z: <https://huggingface.co/speakleash/Bielik-7B-v0.1>.
- Model PLLuM. (2024, 27 lutego). Pozyskano z: <https://pllum.org/pl/>.
- Model Qra. (2024, 15 grudnia). Pozyskano z: <https://huggingface.co/Fibogacci/Qra-1B-GGUF>.
- Model Trurl. (2024, 15 grudnia). Pozyskano z: <https://huggingface.co/Voicelab/trurl-2-13b>.
- Narodowe standardy cyberbezpieczeństwa*. (2025, 22 lutego). Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/narodowe-standardy-cyber>.
- O tym, jak technologie ICT zmieniają przemysł w przemysł 4.0*. (2024, 11 grudnia). Pozyskano z: <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/o-tym-jak-technologie-ict-zmieniaja-przemysl-w-przemysl-4-0/>.
- Oyeniya, L.D. Ugochukwu, C.E., Mhlongo, N.Z. (2024). Implementing AI in banking customer service: A review of current trends and future applications. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 1492–1509.

- Rodgers, P. (2005; 2025, 15 stycznia). *Service-Oriented Development on NetKernel- Patterns, Processes & Products to Reduce System Complexity*. Pozyskano z: <https://web.archive.org/web/20180520124343/http://www.cloudcomputingexpo.com/node/80883>.
- Sesja z Gemini – AI Google. (2024, 15 grudnia). Odpowiedź na pytanie: Czy AI można zastosować do predykcji zjawisk opisanych danymi historycznymi? Pozyskano z: <https://gemini.google.com>.
- Skalfist, P., Mikelsten, D., Teigens, V. (2020, 26 grudnia). *Sztuczna inteligencja: czwarta rewolucja przemysłowa*. Cambridge: Stanford Books. Pozyskano z: <http://books.google.com>.
- Skąpska, E. (2019). *Racjonalność gospodarowania. Perspektywa usług*. Warszawa: CeDeWu.
- Skąpska, E. (2023). *Inteligencja ekonomiczna w działalności usługowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Solecki, R., Kobis, R. (2024). Sztuczna inteligencja w projektach współfinansowanych ze środków UE – studium przypadku beneficjentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 20(2), 61–79. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.202.4>.
- Tutaj, J. (2021). Architektura biznesowa organizacji. *European Journal of Management and Social Science*, 2(2), 5–19. DOI: <https://doi.org/10.56652/ejms2021.2.1>.
- Ustawa o ochronie danych osobowych* (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1781).
- Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1124).
- Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne* (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1557).
- Walaśczyk, L., Połomska, P., Mazur, R. (2024). Social media in selected business models. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 20(2), 45–60. DOI: <https://doi.org/10.24917/20833296.202.3>.
- Zastosowanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie*. (2024, 15 grudnia). Pozyskano z: <https://strefainzyniera.pl/artukul/11740/zastosowanie-sztucznej-inteligencji-w-przedsiębiorstwie>.
- Ziomba, E., Obląk, I. (2012). Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo. *Problemy Zarządzania*, 10(3), 8–24. DOI: <https://doi.org/10.7172.1644-9584.38.1>.

Leszek Borys, magister matematyki. Był wykładowcą programowania na Uniwersytecie Warszawskim filia w Białymstoku. Jest dyrektorem operacyjnym w Vimana sp. z o.o w Warszawie i doktorantem w trybie eksternistycznym o zainteresowaniach badawczych ukierunkowanych na systemy informatyczne, usługi biznesowe i sieciowe, przedsiębiorczość w sektorze B2B.

Leszek Borys, a Master of Science in Mathematics. He served as a programming lecturer at the University of Warsaw branch in Białystok. He holds the position of Operations Director at Vimana sp. z o.o. in Warsaw and is a doctoral candidate (external studies) with research interests focused on information systems, business and network services, and B2B entrepreneurship.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1526-0532>

Adres/Address:

Vimana sp. z o.o.
ul. Modlińska 223A
03-120 Warszawa, Poland
e-mail: leszek.borys@vimana.pl

Podziękowania

Podziękowania kieruję do dr hab. Elżbiety Skąpskiej za uwagi, merytoryczne wsparcie i motywację, które przyczyniły się do powstania niniejszego artykułu.

Judyta Kabus

Jan Długosz University in Częstochowa, Poland

Anna Brzozowska

Częstochowa University of Technology, Poland

Luiza Piersiała

Częstochowa University of Technology, Poland

Radim Lenort

Škoda Auto University, Mladá Boleslav, Czechia

Innovative Approaches to Sustainable Tourism Assessment in Academic Cities of the Silesian Voivodeship

Abstract: This study aims to explore sustainable tourism management strategies by integrating qualitative and quantitative methodologies. The main objective of the study is to develop and verify an innovative system of sustainable tourism indicators for academic cities in the Silesian Voivodeship based on the European Tourism Indicator System (ETIS) and the Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) approach. The study involves three main stakeholder groups: local residents, tourists, and experts representing travel agencies and academia. The research was conducted between April and September 2024 in selected academic cities of the Silesian Voivodeship, combining survey-based quantitative data and qualitative interviews with key stakeholders. The research seeks to provide a comprehensive understanding of stakeholder perceptions and behaviors, assess the effectiveness of sustainable tourism policies, and identify emerging trends in tourist behavior and preferences. The study is grounded in the principles of sustainable tourism, emphasizing the balance between economic, environmental, and socio-cultural factors. It builds on integrated destination management and community-based tourism theories, highlighting the role of stakeholder collaboration, policy coherence and adaptive management. A mixed-methods approach is employed, combining in-depth interviews, focus groups, participant observation, and surveys. Qualitative data undergo thematic analysis to extract key insights, while quantitative data are analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and regression modeling to identify relationships and trends. Findings indicate that integrated destination management is a critical strategy for sustainable tourism, requiring coordinated stakeholder efforts. Community-based tourism enhances social equity, cultural authenticity, and environmental stewardship. Additionally, policy integration, innovation, technology adoption, and capacity-building initiatives significantly contribute to sustainable tourism practices. The study offers valuable insights for policymakers, tourism practitioners, and local communities by identifying effective strategies for sustainable tourism management. This research contributes to the existing literature by integrating qualitative and quantitative methodologies to provide a multidimensional analysis of sustainable tourism strategies. By highlighting best practices and emerging trends, it advances knowledge on how to balance tourism development with long-term sustainability goals.

Keywords: innovation; integrated frameworks; sustainability strategies; sustainable tourism; tourism management

Received: 18 July 2025

Accepted: 22 October 2025

Suggested citation:

Kabus, J., Brzowska, A., Piersiala, L., Lenort R. (2025). Innovative Approaches to Sustainable Tourism Assessment in Academic Cities of the Silesian Voivodeship. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 143–160. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.9>

Introduction

Tourism plays a key role in the global economy, contributing to job growth, infrastructure development and the promotion of cultural heritage. However, the dynamic development of this sector brings with it significant challenges related to environmental protection, social balance and resource management. The increase in the number of tourists, uncontrolled urbanisation and the intensive exploitation of natural resources can lead to environmental degradation, the erosion of local cultures and the deepening of socio-economic inequalities. In response to these threats, the concept of sustainable tourism has gained importance, promoting strategies that reconcile the development of the tourism sector with the protection of natural resources and the welfare of local communities.

Sustainable tourism management is based on the principle of harmonious coexistence of economic, social and environmental aspects. It requires effective cooperation between various stakeholders, including government institutions, tourism entrepreneurs, non-governmental organisations and local communities. The key elements of effective management are: consistency of development policies, participation of local residents, implementation of innovative technological solutions and education in responsible tourism practices.

Current research on sustainable tourism management strategies emphasises the need to combine qualitative and quantitative methods in order to obtain a comprehensive picture of development challenges and opportunities. In this context, the analysis of trends in tourist behaviour, the effectiveness of sustainable development policies and the role of innovation in minimising the negative impact of tourism on the environment is of particular importance.

The main objective of the study is to develop and verify an innovative system of sustainable tourism indicators for academic cities in the Silesian Voivodeship based on the European Tourism Indicator System (ETIS) and the Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) approach. The specific objectives of the study include:

1. To identify key sustainability dimensions relevant to academic cities in the Silesian Voivodeship.
2. To adapt the ETIS indicator framework to local socio-economic and environmental conditions.
3. To integrate qualitative and quantitative findings using the MCDA method for indicator evaluation and prioritization.
4. To assess the applicability of the developed indicator system for supporting sustainable tourism policy and management at the local level.

The paper also assesses the effectiveness of tourism policies, identifies trends in tourist behaviour and determines the role of local communities in the tourism management process. By using a mixed-methods approach, the article provides a multidimensional

analysis of key factors influencing the development of sustainable tourism, thus providing a valuable source of knowledge for decision-makers, researchers and tourism practitioners.

Theoretical framework

The tourism industry has undergone unprecedented growth in recent decades, emerging as one of the world's largest and most dynamic sectors. Fuelled by globalization, technological advancements, and rising disposable incomes, tourism has become a driving force of economic development, job creation, and cultural exchange. However, this rapid expansion has also raised concerns about the sustainability of tourism activities, as evidenced by mounting environmental degradation, socio-cultural disruptions, and economic inequalities in destination communities. In response to these challenges, sustainable tourism management has emerged as a critical paradigm shift that seeks to reconcile the economic benefits of tourism with environmental conservation and socio-cultural preservation (Streimikiene et al., 2021). Unlike conventional tourism approaches, which prioritize short-term economic gains at the expense of long-term sustainability, sustainable tourism management adopts a holistic perspective that integrates economic, environmental, and socio-cultural considerations to ensure that tourism activities generate positive outcomes for host communities, visitors, and the natural environment alike (Saarinen, 2009).

The concept of sustainable tourism management is rooted in the principles of sustainable development, as articulated in the Brundtland Report (WCED, 1987; 2025, 12 December), which defines sustainable development as “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” At its core, sustainable tourism management seeks to balance the economic, environmental, and socio-cultural dimensions of tourism to ensure that tourism activities contribute to the well-being of both present and future generations while safeguarding the planet's natural and cultural heritage. Achieving sustainable tourism management requires a multi-faceted approach that addresses the complex interactions between tourists, host communities, governments, and the natural environment. It involves integrating sustainability principles into all aspects of tourism planning, development, and management, from destination marketing and infrastructure development to visitor behaviour and resource management (Al-Swidi et al., 2021). By adopting a holistic perspective that considers the interconnections between economic, environmental, and socio-cultural factors, sustainable tourism management aims to optimize the benefits of tourism while minimizing its negative impacts on the environment, society, and culture.

Key components of sustainable tourism management include integrated management frameworks, community involvement, policy coherence, innovation, and capacity building. Integrated management frameworks facilitate collaboration and coordination among stakeholders across sectors and levels of governance, ensuring that tourism activities are aligned with broader sustainable development goals (Budeanu, 2005). Community involvement empowers local residents to participate in decision-making processes, benefit-sharing arrangements, and tourism planning activities, thereby fostering greater social equity, cultural authenticity, and environmental stewardship. Policy coherence is essential for aligning tourism policies with broader sustainable development objectives and avoiding trade-offs between economic growth and environmental conservation. Sustainable tourism

policies should be integrated into national development plans, environmental regulations, and cultural heritage preservation efforts to ensure consistency and effectiveness (Kabus et al., 2018). Innovation and technology offer opportunities to enhance the sustainability of tourism operations and experiences by reducing resource consumption, minimizing waste generation, and enhancing visitor satisfaction.

Capacity building and education are essential for fostering a culture of sustainability in the tourism industry by equipping stakeholders with the knowledge, skills, and attitudes needed to adopt sustainable practices and behaviours (Abdou et al., 2020). Training programs, workshops, and educational campaigns can raise awareness about sustainability issues and promote responsible tourism practices among tourists, tourism professionals, and local communities. Sustainable tourism management represents a paradigm shift that seeks to balance the economic benefits of tourism with environmental conservation and socio-cultural preservation. By adopting integrated approaches, community involvement, policy coherence, innovation, and capacity building, the tourism industry can contribute to the well-being of both present and future generations while safeguarding the planet's natural and cultural heritage.

In the context of strategies for sustainable tourism management, it is crucial to discuss the implementation of sustainable tourism concepts within the framework of global development strategies, including the concept of global development strategies and the implementation of sustainable tourism concepts (Nunes, Cook, 2021). Global development strategies play a pivotal role in shaping the trajectory of tourism development worldwide. These strategies encompass various initiatives, policies, and agreements aimed at promoting economic growth, social progress, and environmental sustainability on a global scale. Within this framework, the concept of sustainable tourism emerges as a key component, recognizing that tourism can and should contribute to broader sustainable development goals.

Global development strategies and the implementation of sustainable tourism concepts highlight the need to integrate sustainable tourism principles into overarching development agendas (Ivars-Baidal et al., 2023). It emphasizes the importance of coordinated action at the international level to address the complex challenges facing the tourism industry, including environmental degradation, cultural erosion, and social inequality (Sharpley, 2023). One of the primary objectives is to foster collaboration among governments, international organizations, industry stakeholders, and local communities to promote sustainable tourism practices (Sharma et al., 2021). This entails aligning tourism policies and initiatives with broader sustainable development objectives, which provide a comprehensive framework for addressing global challenges, including poverty, inequality, and environmental degradation (Purnomo et al., 2020).

By mainstreaming sustainable tourism within global development strategies, policy-makers can ensure that tourism contributes positively to economic growth, social inclusion, and environmental protection (Dias et al., 2021). This requires a holistic approach that considers the interdependencies between tourism, economic development, and environmental conservation, recognizing that sustainable tourism is not only about minimizing negative impacts but also maximizing positive contributions to society and the environment (Scott, 2021). Moreover, global development strategies and the implementation of sustainable tourism concepts underscore the importance of international cooperation and knowledge sharing in advancing sustainable tourism goals (Hunter, 2012). This includes exchanging best practices, capacity building, and technical assistance to support countries

in implementing sustainable tourism policies and initiatives effectively (Rasoolimanesh et al., 2023). These global concepts play a critical role in shaping the global agenda for sustainable tourism management (Brzozowska et al., 2023). By integrating sustainable tourism principles into broader development strategies and fostering international cooperation, they provide a roadmap for ensuring that tourism contributes to sustainable development outcomes for present and future generations (Hahn, 2021).

In the context of sustainable tourism management, tourist reception in conditions of sustainable development is another critical aspect to consider. This concept underscores the significance of creating tourism experiences that are environmentally responsible, socially equitable, and culturally sensitive. Tourist reception encompasses all facets of the tourist experience, starting from the moment a visitor arrives at a destination to their interactions with local communities and the natural environment. In conditions of sustainable development, tourist reception aims to minimize adverse impacts on the environment, uphold and support local cultures, and foster economic benefits for host communities. A fundamental principle of tourist reception in conditions of sustainable development is environmental stewardship. This involves implementing strategies to reduce the environmental footprint of tourism activities, conserve natural resources, and protect delicate ecosystems. Initiatives may include promoting eco-friendly transportation alternatives, minimizing waste generation, and supporting conservation projects in natural areas. Moreover, tourist reception in conditions of sustainable development highlights the importance of promoting social equity and preserving cultural authenticity. This entails involving local communities in tourism planning and decision-making processes, respecting their traditions and cultural heritage, and ensuring that tourism development benefits local residents economically. By prioritizing environmental conservation, social equity, and cultural preservation in tourist reception practices, destinations can create more sustainable tourism experiences that benefit both visitors and host communities while safeguarding the natural and cultural resources for future generations.

Methodology

The analysis of the sustainable tourism management strategy presented in the article is based on a combination of qualitative and quantitative methods, which enables a comprehensive approach to the study of this topic. The approach used allowed for a multidimensional analysis of the impact of tourism on the environment, the economy and local communities, as well as an assessment of the effectiveness of sustainable development policies.

The research was carried out in the academic cities of the Silesian Voivodeship, including Katowice, Częstochowa, Gliwice, and Bielsko-Biała. These cities were selected due to their strong academic character, high concentration of tourism-related services, and active participation in regional development initiatives. This geographical focus influenced the results, as academic cities combine educational, cultural, and business tourism functions typical of urban agglomerations.

Qualitative Methods

Qualitative methods such as in-depth interviews, group discussions and participant observation allowed for an in-depth exploration of the attitudes and opinions of key stakeholders

in the tourism sector. Researchers interviewed representatives of the administration, tourism entrepreneurs and environmental organisations, which allowed them to identify the main challenges and opportunities for sustainable destination management. The qualitative part of the research enabled the identification of local perspectives, barriers, and drivers of sustainable tourism in the context of academic cities. The in-depth interviews provided contextual insights that complemented the quantitative data. The participation of local communities in the discussions made it possible to assess their role in shaping tourism policy and their expectations for the development of the sector. The quantitative research was conducted in the Silesian Voivodeship between April and September 2024. The total number of respondents was 412, including 255 local residents (the largest group), 123 tourists, and 34 experts representing travel agencies and academic staff.

Quantitative Methods

Quantitative analysis, based on surveys and statistical methods, identified prevailing trends in tourist behaviour and assessed the effectiveness of sustainable development measures. Descriptive data analysis, correlation analysis and regression models were used to determine the relationship between tourist preferences and attitudes towards sustainable tourism.

Integrating both approaches provided a more holistic view of the issue under study. Qualitative analysis made it possible to capture the relevant narratives and opinions of key stakeholders, while quantitative methods provided data that allowed for more general conclusions to be drawn about the dominant trends in the tourism sector. The combination of these methods also allowed for a better understanding of the effectiveness of implemented policies and management mechanisms in tourism.

Research Procedure and Analytical Framework

The research procedure followed the multi-criteria decision analysis (MCDA) approach and was based on the European Tourism Indicator System (ETIS) framework. ETIS, developed by the European Commission (European Commission, 2016), provides a standardized yet flexible set of indicators and methodological tools for monitoring and evaluating sustainable tourism at the destination level. It emphasizes a participatory approach involving local authorities, residents, and tourism stakeholders, which aligns with the concept of community-based tourism and stakeholder collaboration adopted in this study.

In the present research, ETIS served as both a reference and a conceptual foundation for constructing a localized system of sustainability indicators tailored to the specific socio-economic and environmental characteristics of academic cities in the Silesian Voivodeship. The ETIS framework covers four key dimensions—management, economy, society and culture, and environment—each of which was adapted to regional conditions through expert consultations and data availability analyses. This allowed for the creation of a coherent model that could reflect local tourism dynamics while maintaining compatibility with European sustainability monitoring standards.

The MCDA method was selected due to its capacity to address complex decision-making processes involving multiple, often conflicting criteria. Its application enabled the integration of quantitative and qualitative data, expert judgments, and stakeholder opinions into a single analytical framework. Through MCDA, different sustainability dimensions were

weighted and prioritized, supporting the development of an indicator-based model for assessing the effectiveness of sustainable tourism management. The procedure included several stages: (1) defining sustainability objectives and evaluation criteria, (2) collecting primary and secondary data, (3) assigning weights to criteria based on expert evaluation, (4) analyzing the consistency of stakeholder assessments, and (5) constructing the final model of sustainable tourism indicators for academic cities.

The analytical framework also took into account regional development strategies and existing tourism management policies at both the national and local levels (cf. Panasiuk, 2020; Ivars-Baidal et al., 2023). Integrating ETIS with MCDA allowed the researchers to operationalize sustainability concepts within a measurable, transparent, and comparable structure. Moreover, it enhanced the practical applicability of the research results, offering local governments and destination management organizations (DMOs) a tool for continuous monitoring and policy adjustment in line with the principles of adaptive management and the European Green Deal objectives.

The research procedure also involved the creation of a theoretical construct and its subsequent operationalization. This approach enabled the translation of conceptual sustainability dimensions into measurable indicators. In accordance with best practices in tourism research, a combination of source analysis, survey methods, statistical estimation, and expert evaluation was applied to ensure methodological triangulation and reliability of findings.

The results of the study confirmed that an integrated approach to destination management that takes into account various environmental, economic and socio-cultural aspects is crucial for sustainable tourism management. Community-based tourism plays a special role in this, as it promotes sustainable development by involving local residents in decision-making processes and striving to preserve cultural authenticity and protect the environment.

The article also demonstrated the importance of tourism policies based on cohesion and integration of various economic sectors, which allows for effective combination of economic development goals with environmental protection. In addition, the role of innovation and new technologies was emphasised, as they can contribute to reducing the negative impact of tourism on the environment and improving the tourist experience.

The methods used in the study contributed to a comprehensive analysis and provided valuable conclusions on sustainable tourism management. The combination of qualitative and quantitative research enabled an in-depth assessment of the effectiveness of tourism strategies, the identification of key factors influencing the development of the sector, and the development of practical recommendations for decision-makers and tourism managers. The article makes a significant contribution to the development of scientific literature in this area, offering a multifaceted approach to the issue of sustainable tourism and providing useful guidelines for future research and management practice in the tourism sector. The methodology of an article outlines the procedures employed to conduct the research, including the type of study, sample selection, data collection and analysis methods, ethical considerations, and limitations of the study. Its detailed and transparent description is essential to guarantee the replicability and reliability of the results, in addition to providing a solid basis for the interpretation and generalization of the findings.

Results and discussion

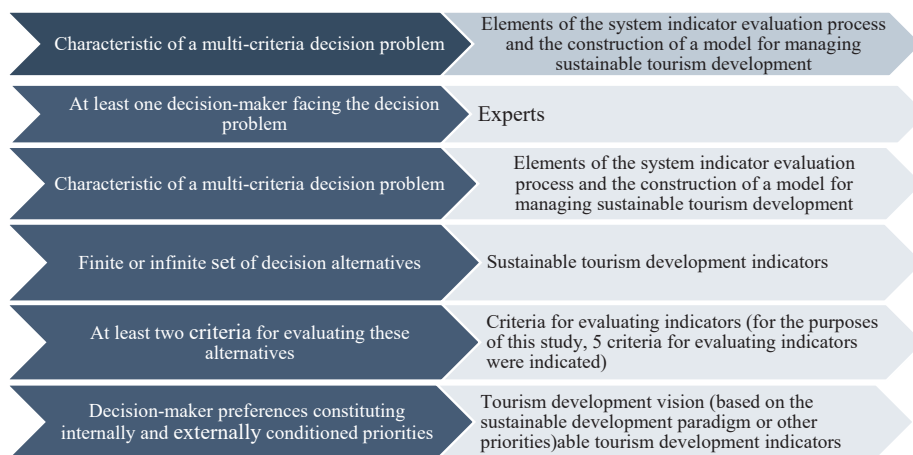
A detailed empirical analysis was conducted on the utility, effectiveness, and implementation possibilities of a customized set of indicators for academic cities in the Silesian Voivodeship, as well as selected aspects of sustainable tourism development in the urban agglomeration using academic cities in the Silesian Voivodeship as an example, as perceived by tourists and residents. An evaluation of the indicator system among experts was also conducted, which served to create a model for managing sustainable tourism development in the agglomeration of academic cities in the Silesian Voivodeship.

The main objective of this study is to create a customized set of indicators for measuring sustainable tourism development for academic cities in the Silesian Voivodeship based on ETIS. The research procedure for analyzing and verifying the system was referenced to the multiple criteria decision analysis (MCDA) method.

The construction of the system, and generally the entire process of MCDA, depends on many factors, including the structure and method – qualitative or quantitative – of describing goals, the size of the decision-making process, etc. Regardless of the uniqueness of the content and context of the decision-making process, all multi-criteria decision problems exhibit a certain fixed set of characteristics, allowing for a synthetic description of the phenomenon under study.

The characteristics of a multi-criteria decision problem, along with elements of the research process for building a model for managing sustainable tourism development in urban agglomerations are presented in Figure 1.

Figure 1. Characteristics of a multi-criteria decision problem and the process of evaluating the indicator system and constructing a model for managing sustainable tourism development



Source: own elaboration.

Decision theory proposes a classification of multi-criteria problems based on the type of analytical issues into four types of problems: description, choice, sorting (classification), and ranking construction. The results of exploratory-analytical work are utilized to formulate prescriptive conclusions and decision recommendations in later stages of project

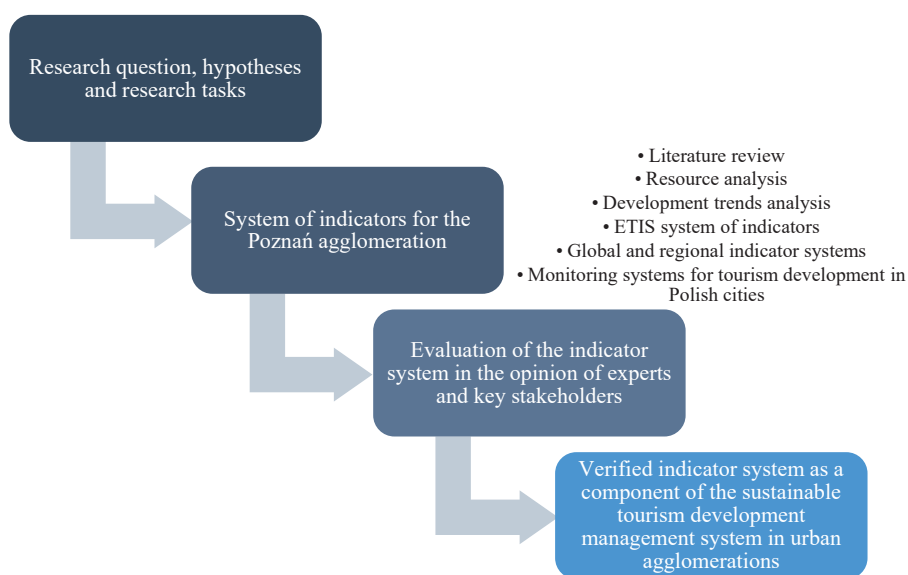
implementation after updating and supplementing data: in this specific case, including the analysis of survey results from tourists, residents, and experts. Problems encountered during the verification stage of the indicator system in the above-mentioned approaches are of a choice and ranking construction nature, as well as indicator construction.

Moreover, stakeholder opinions and expert insights were analyzed using both quantitative methods (diagnostic survey method, survey techniques – CAWI, PAPI) and qualitative methods – in-depth structured interviews with experts. Both methods consist of sequences of tasks and procedures aimed at achieving research objectives and addressing adopted hypotheses and research problems.

By combining the above-mentioned approaches, methods, and techniques, results were obtained that allowed for the construction of a model for managing sustainable tourism development in the urban agglomeration of academic cities in the Silesian Voivodeship, considering detailed measurement indicators.

The research process leading to the development of a set of indicators for the urban agglomeration of academic cities in the Silesian Voivodeship can be represented by the following model (Figure 2).

Figure 2. Process of developing and verifying a system of indicators for sustainable tourism management in urban agglomerations



Source: own elaboration.

In the face of prevailing trends in tourism, the concept of sustainable development is gaining significance. Analysis of literature, resources, tourism development trends, and academic cities in the Silesian Voivodeship, which are tourist destinations, as well as existing sets of sustainable development measurement indicators, with particular emphasis on ETIS, has led to the construction of a proposed set of indicators for monitoring sustainable tourism development in the agglomeration of academic cities in the Silesian Voivodeship.

Below are the proposed indicators along with the rationale for their selection, significance, and potential suggestions for action, depending on observed trends and phenomena.

Table 1 presents a comprehensive set of sustainable tourism development indicators to assist in monitoring and managing tourism in academic cities in the Silesian Province. The indicators are divided into thematic areas: management, economy, society/culture and environment. Each indicator includes: Justification for its selection Measurement methods Suggested actions and directions for development.

This table 1 presents indicators related to management efficiency and economic impact. They provide tools for monitoring destination performance and supporting strategic decisions towards sustainability.

Table 1. Management and Economic Indicators

Indicator	Rationale for indicator selection	Measurement method/data source	Suggested sector activities and values/ trends towards which the destination should strive in the context of sustainable development
Number of tourism businesses certified in categories: ecology, social responsibility, quality, ISO	Certification indicates the industry's interest in implementing sustainable business practices. This indicator illustrates the percentage of tourism businesses that have undergone independent verification of sustainable development practices and allows destination managers and decision-makers to take action and create initiatives to encourage participation in these processes.	Survey of businesses: surveys, interviews, analysis of secondary sources – databases related to certification.	Activities aimed at increasing the number of certifications by tourism businesses and efforts to promote verified and appropriate certification systems, improving the quality of certification procedures.
Tourist satisfaction	The quality of visitor experiences influences the destination's ability to generate economic benefits, including increased likelihood of revisiting the destination.	Tourist survey: surveys, interviews, user experience research.	Low results require further analysis. Matching data to visitor profiles and tourism products can help gain a deeper understanding and identify issues to focus on, striving for the highest level of satisfaction with the destination experience.

Budgetary funds allocated to tourism	Realizing complex goals requires public support. DMOs often indicate limited funds for achieving comprehensive goals.	Municipal and regional budget reports; local government financial statements; analysis of expenditure categories related to tourism and sustainability programs.	Increasing public funding for tourism development can enable the comprehensive achievement of sustainable development goals for the destination. These funds should be treated as investments rather than costs, contributing to long-term socio-economic and environmental benefits.
Number of accommodations provided monthly	The number of tourist accommodations is a key indicator of tourism development in the destination. This indicator provides monthly data throughout the year, revealing seasonal patterns in tourism development – allowing observations that may impact the overall economy and decisions related to the development of business tourism, tourist products targeted towards individuals from the silver head sector, etc.	GUS (Local Data Bank)	Monitoring annual trends enables the comparison of achieved results and the forecasting of further development (internal and external benchmarking).
Contribution of the tourism sector to the GDP of academic cities in the Silesian Voivodeship	This is a fundamental economic indicator used in the tourism industry to determine the level of its development, significant for the economy, most often at the national level.	Research project – cooperation of stakeholders to develop reporting methodology.	Monitoring annual trends should contribute to better forecasting of economic consequences and the development of further development policies.

Source: own compilation.

The indicators included in this category highlight the economic and managerial dimensions of sustainable tourism in academic cities. Their monitoring enables the identification of seasonal fluctuations, local economic dependencies, and areas for targeted intervention in policy design.

Socio-cultural indicators assess the interaction between tourism development and local communities, focusing on resident satisfaction, cultural heritage preservation, and social inclusion (Table 2).

Table 2. Socio-Cultural Indicators

Indicator	Rationale for indicator selection	Measurement method/data source	Suggested sector activities and values/ trends towards which the destination should strive in the context of sustainable development
Percentage of residents satisfied with tourism development	Regular monitoring of the level of acceptance of residents for the development of tourism is an important indicator affecting visitors' experiences.	Surveys, interviews.	Being vigilant about changes in residents' satisfaction levels and taking action where necessary is fundamental for sustainable tourism.
Percentage of residents satisfied with the impact of tourism on the local identity of the destination	This indicator is a barometer of the cultural impact of tourism, connecting with the previous indicator, referring to specific impacts on culture and local identity.	Surveys, interviews.	In the case of numerous negative opinions, consideration should be given to an integrative participatory planning process for further tourism development.
Number of short-term rental apartments	The existence of a large number of properties designated for short-term rental can change the character of the destination, especially when their number exceeds the number of resident households in a given property.	Booking platform surveys, Business activity register.	Monitoring the balance between residential and commercial functions, especially in areas threatened by gentrification, can help anticipate the emergence of problems.
Gender: the percentage of men and women employed in the tourism sector. Gender Equality: The percentage of tourism businesses where the position of CEO is held by a woman.	This measurement enables actions aimed at ensuring equal representation of women and men at various levels of employment in tourism, including managerial positions.	Surveys and interviews with businesses are conducted to gather data.	If the percentage of women in managerial positions is significantly lower than the percentage of women in the sector, programs should be developed to support the recruitment and career development of women in collaboration with the sector.
Percentage of commercial accommodation facilities accessible to people with disabilities	The broad availability of resources, including tourism-related ones, is one of the main principles of sustainable development.	GUS (Local Data Bank)	Supporting accessibility for people with disabilities, as well as the elderly, is one of the trends shaping tourism supply.

Source: own compilation.

Socio-cultural indicators emphasize the human dimension of sustainability and reveal how tourism affects residents' quality of life and cultural integrity.

Environmental indicators focus on tourism's ecological footprint, resource use, and contribution to climate change mitigation (Table 3).

Table 3. Environmental Indicators

Indicator	Rationale for indicator selection	Measurement method/data source	Suggested sector activities and values/trends towards which the destination should strive in the context of sustainable development
Percentage of tourists and day visitors using various means of transportation	Diagnosing the mode of transportation used by visitors helps identify the need to increase the availability of sustainable transportation options and promote them in tourists' awareness.	Surveys, interviews, and user experience studies are conducted to gather data.	Creating strategies to increase the availability of sustainable transportation options.
Waste production per tourist compared to waste production per capita (kg)	This indicator measures the amount of solid waste footprint at the tourism destination. It shows the extent to which tourism contributes to waste generation compared to waste generated by residents, to assess the effectiveness of waste reduction initiatives.	Surveys of businesses, waste and recycling reports, and waste storage statistics are conducted to gather data.	In case of significant disparity between waste generated by residents and tourists, programs and campaigns to raise awareness are necessary.
Water consumption per tourist per day compared to resident consumption	Tracking the consumption of fresh water in tourism businesses and comparing it with resident consumption indicates the water footprint of the tourism sector.	Surveys of businesses and water consumption reports are conducted to gather data.	Increasing awareness of the importance of water conservation and investing in water-saving programs for the tourism sector is crucial.
Percentage of tourism businesses that take action to reduce energy consumption	Monitoring the engagement of tourism businesses in energy-saving measures helps assess the success of various energy-saving programs and initiatives.	Surveys of businesses and energy consumption reports are conducted to gather data.	Increased investment in energy-saving programs for the tourism sector is necessary.

Proportion of green areas in the city's surface	Contemporary urban development trends emphasize the benefits of developing and caring for green areas in academic cities in the Silesian Voivodeship.	Analysis of municipal documents is conducted to gather data.	Striving for the highest possible share of green areas in the city's surface is crucial.
---	---	--	--

Source: own compilation.

Environmental indicators provide a framework for assessing ecological sustainability, including resource consumption, mobility patterns, and environmental awareness among businesses and visitors.

The European Tourism Indicator System (ETIS) serves as the methodological foundation of this study. It offers a comprehensive structure for evaluating sustainable tourism at the destination level, encompassing management, economic, social, and environmental dimensions.

The proposed indicator system is primarily based on the ETIS indicator system for several significant reasons:

- It encompasses comprehensive accompanying documents, such as forms and survey templates, which can be utilized among tourists, entrepreneurs, residents, and organizations managing tourism in the region, thus constituting a valuable tool.
- It includes an implementation procedure that reflects the principles of strategic management, which is crucial for the effective functioning of the system.
- It represents the latest tool among those promoted by experts, indicating that it takes into account the most current trends and needs of the tourism industry.
- It is a proposal by the European Commission, which sets guidelines to which the Polish economy must adhere in many areas of operation and management, underscoring its significance and relevance.
- It presents a comprehensive and in-depth approach in all areas, especially in the environmental sphere, which is crucial for sustainable tourism development in the context of global climate change.
- It emphasizes opinion research and the participation of the local community in the process of tourism development planning, which becomes particularly important in light of the growing social conflicts resulting from so-called "overtourism" (Veríssimo et al., 2020).

All these elements contribute to the comprehensive nature of the ETIS system and can serve as arguments for its implementation or complementation of existing monitoring systems for sustainable tourism development.

Conclusion

Integrated destination management emerges as a cornerstone strategy for sustainable tourism development. By fostering collaboration and coordination among various stakeholders, including government agencies, local communities, tourism operators, and conservation groups, integrated destination management frameworks facilitate the alignment of tourism activities with sustainability objectives. Through integrated planning, development, and

management processes, destinations can optimize the benefits of tourism while minimizing its negative impacts on the environment, society, and culture. Community-based tourism development plays a crucial role in promoting sustainable tourism practices and empowering local communities. By involving residents in tourism planning, decision-making, and benefit-sharing processes, community-based tourism initiatives foster greater social equity, cultural authenticity, and environmental stewardship. Through partnerships between communities and tourism stakeholders, destinations can leverage local knowledge, resources, and traditions to create unique and authentic tourism experiences that benefit both residents and visitors.

Policy coherence and integration are essential for aligning tourism policies with broader sustainable development objectives. Sustainable tourism policies should be integrated into national development plans, environmental regulations, and cultural heritage preservation efforts to ensure consistency and effectiveness. By mainstreaming sustainability principles into tourism policy frameworks and promoting multi-sectoral collaboration, governments can create an enabling environment for sustainable tourism development (Panasiuk, 2020) and mitigate potential conflicts between economic growth and environmental conservation. Innovation and technology offer opportunities to enhance the sustainability of tourism operations and experiences. Sustainable tourism innovation encompasses a wide range of initiatives, including eco-friendly accommodations, renewable energy technologies, sustainable transportation solutions, and digital platforms for promoting responsible tourism behaviour. By embracing innovative approaches and leveraging technology, destinations can reduce their environmental footprint, enhance visitor experiences, and improve destination competitiveness.

Capacity building and education are essential for fostering a culture of sustainability in the tourism industry. Training programs, workshops, and educational campaigns can raise awareness about sustainability issues and promote responsible tourism practices among tourists, tourism professionals, and local communities. By investing in human capital development and promoting lifelong learning opportunities, destinations can build resilience and adaptability to environmental and socio-cultural changes, ensuring the long-term viability of their tourism sectors. Across all discussions, several cross-cutting themes and emerging trends emerge, including the importance of stakeholder engagement, the need for adaptive management approaches, the role of tourism certification and accreditation schemes, and the potential of sustainable tourism for poverty alleviation and social inclusion. These themes underscore the complexity and interconnectedness of sustainable tourism management and highlight the importance of holistic and collaborative approaches in addressing the multifaceted challenges facing the tourism industry.

In conclusion, sustainable tourism management represents a paradigm shift that seeks to balance the economic benefits of tourism with environmental conservation and socio-cultural preservation. By adopting integrated, community-based, and innovative approaches, destinations can optimize the benefits of tourism while minimizing its negative impacts, ensuring the long-term sustainability of their tourism sectors. However, achieving sustainable tourism requires concerted efforts from stakeholders across sectors and regions, as well as strong political will and institutional support. It is imperative that governments, tourism stakeholders, and local communities work together to mainstream sustainability principles into tourism policies, practices, and behaviours, thereby ensuring the well-being of both present and future generations while safeguarding the planet's natural and cultural heritage. The

research demonstrates that focusing on academic cities of the Silesian Voivodeship provides valuable insights into urban tourism sustainability in a regional context. The developed ETIS-based indicator system can be used as a practical tool for local authorities and policymakers to monitor and improve sustainable tourism management in the region.

References

- Abdou, A.H., Hassan, T.H., El Dief, M.M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*, 12(22), 9624.
- Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M., Saleh, R.M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Brzozowska, A., Gross-Golacka, E., Grima, S., Kusterka-Jefmańska, M., Jefmański, B. (2023). A perspective on the benefits of diversity management in organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 76–90.
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: A tour operator's perspective. *Journal of cleaner production*, 13(2), 89–97.
- Dias, Á.L., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R.L., Gonçalves, R. (2022). Revisiting small- and medium-sized enterprises' innovation and resilience during COVID-19: The tourism sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 11.
- European Commission. (2016). *The European Tourism Indicator System: ETIS Toolkit for Sustainable Destination Management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hahn, E.R. (2021). The developmental roots of environmental stewardship: Childhood and the climate change crisis. *Current Opinion in Psychology*, 42, 19–24.
- Hunter, C. (2012). Aspects of the sustainable tourism debate from a natural resources perspective. In: R. Harris, T. Griffin, P. Williams (eds.), *Sustainable Tourism: A Global Perspective*, London: Routledge, 3–23.
- Ivars-Baidal, J.A., Vera-Rebollo, J.F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., Celdrán-Bernabeu, M.A. (2023). Sustainable tourism indicators: What's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1556–1582.
- Kabus, J., Jędrzejak, N., Mynarzová, M. (2018). Environmental sustainability management on the example of selected European cities. In: *Proceedings of the 4 th International Conference on European Integration 2018*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, 604–610.
- Nunes, S., Cooke, P. (2021). New global tourism innovation in a post-coronavirus era. *European Planning Studies*, 29(1), 1–19.
- Panasiuk, A. (2020). Policy of sustainable development of urban tourism. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27(2), 33–37.
- Purnomo, S., Rahayu, E.S., Riani, A.L., Suminah, S., Udin, U. (2020). Empowerment model for sustainable tourism village in an emerging country. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 261–270.
- Rasoolimanesh, S.M., Ramakrishna, S., Hall, C.M., Esfandiar, K., Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497–1517.
- Saarinen, J. (2009). Sustainable tourism: Perspectives to sustainability in tourism. In: J. Saarinen, F. Becker, H. Manwa, D. Wilson (eds.), *Sustainable Tourism in Southern Africa: Local Communities and Natural Resources in Transition*. Blue Ridge Summit, PA: Multilingual Matters, 77–90.
- Scott, D. (2021). Sustainable tourism and the grand challenge of climate change. *Sustainability*, 13(4), 1966.
- Sharma, G.D., Thomas, A., Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786.

- Sharpley, R. (2023). Sustainable tourism governance: Local or global? *Tourism Recreation Research*, 48(5), 809–812.
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259–271.
- Veríssimo, M., Moraes, M., Breda, Z., Guizi, A., Costa, C. (2020). Overtourism and tourismphobia: A systematic literature review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(2), 156–169.
- WCED. (1987; 2025, 12 December). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Received from: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Judyta Kabus, Author and co-author of over 100 scientific publications. Co-author of two books in the area of logistics and management. Editor of multi-author monographs.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-3327>

Address:

Jan Długosz University in Częstochowa
Faculty of Law and Economics
ul. Waszyngtona 4/8
42-200 Częstochowa
e-mail: kabusjudyta@gmail.com

Anna Brzozowska, associate professor in the field of economics, in the discipline of management science. Currently, he works at the Department of Logistics at the Faculty of Management of the Częstochowa University of Technology. Since 2000, the professor's research and teaching activity has been associated with the Częstochowa University of Technology, where I worked as an assistant, and since February 2005 as an assistant professor. From 2015 until now as an associate professor. She is the author or co-author of about 180 scientific publications.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0227-9493>

Address:

Częstochowa University of Technology, Poland
The Faculty of Management
Al. Armii Krajowej 19B
42-200 Częstochowa
e-mail: anna.brzozowska@pcz.pl

Luiza Piersiala, Author and co-author of more than 50 scientific publications. Co-author of a script for students in the area of logistics and accounting. Editor of multi-author monographs. Reviewer of scientific works in Polish and foreign journals. Participant of a foreign internship at the Technical University of Ostrava

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3995-1167>

Address:

Częstochowa University of Technology, Poland
The Faculty of Management
Al. Armii Krajowej 19B
42-200 Częstochowa
e-mail: luiza.piersiala@pcz.pl

Radim Lenort, Head of Department (Department of Production, Logistics and Quality Management), Škoda Auto University: Mladá Boleslav.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6194-5364>

Address:

Škoda Auto Vysoká škola
Na Karmeli 1457
293 01 Mladá Boleslav
Czech Republic
e-mail: radim.lenort@savs.cz

Małgorzata Zdon-Korzeniowska

University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Franciszek Mróz

University of the National Education Commission, Krakow, Poland

The Process of the Creation and Development of the *Romea Strata* European Cultural Route in Poland as a Tool Supporting Local Entrepreneurship and Cross-Sector Collaboration

Abstract: The aim of this article is to present the process of creating the *Romea Strata* European Cultural Route in Poland as an instrument supporting local entrepreneurship and cross-sectoral cooperation. *Romea Strata*, the youngest European Cultural Route, runs from Tallinn to Rome and already plays a significant role in European tourism space. The analysis covers the route's development process from the conceptual phase, through signage and infrastructure development, to stakeholder engagement and management mechanisms. The research methods applied in the article include a literature review, focus group discussions, field observations, exploratory hikes and in-depth interviews with local community representatives and route coordinators. The collected data allowed for the identification of stages in developing the route as a tourism product and patterns of cross-sectoral collaboration. The results indicate that a well-designed and effectively managed cultural route can stimulate local entrepreneurship, strengthen community identity and support the preservation of cultural heritage. The *Romea Strata* exemplifies a tourism product that integrates educational, academic and entrepreneurial initiatives, demonstrating how the process of creating a heritage-based product can contribute to sustainable regional development.

Keywords: cross-sectoral cooperation; cultural tourism; European Cultural Route; local entrepreneurship; *Romea Strata*; tourist product

Received: 4 October 2025

Accepted: 18 November 2025

Suggested citation:

Zdon-Korzeniowska, M., Mróz, F. (2025). The Process of the Creation and Development of the *Romea Strata* European Cultural Route in Poland as a Tool Supporting Local Entrepreneurship and Cross-Sector Collaboration. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 161–187. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.10>

Introduction

Tourism is, on the one hand, a social activity, understood in the context of leisure time, and on the other, an economic activity, understood as a form of business related to the provision

of services for tourists. The social context forms the demand side, while the economic context constitutes the supply side. Tourism becomes an increasingly important economic sector as the relevance and scope of leisure time continues to grow. For decades, it has been recognized as an effective policy tool for national and regional governments, enabling economic activation and helping to reduce disparities in socio-economic development (Balaguer, Cantavella-Jordá, 2002; Liu, Song, 2017; Tokarchuk et al., 2021).

Tourism is often seen not only as a key factor in the development of areas with evident tourism appeal, but also as a powerful catalyst for regions where tourism has not previously played a significant role, or was entirely absent. Tourism-related activities increasingly serve as a supplement or alternative to unprofitable agriculture, declining spa towns or post-industrial areas. As an “eco-friendly” and environmentally sustainable sector, tourism offers a viable development path in places where other strategies might be unfeasible or harmful due to ecological or socio-political constraints (Zdon-Korzeniowska, 2009).

In addition to stimulating the socio-economic development of towns and regions, tourism also contributes to the rediscovery and preservation of natural and cultural assets. In destinations rich in tangible and intangible cultural heritage, tourism plays a crucial role in safeguarding and promoting these resources, while also serving as an important source of support for cultural initiatives (Cerisola et al., 2025; Wang et al., 2023).

Heritage elements become, on the one hand, tourist attractions around which unique tourism products are developed, and on the other, markers of local identity and belonging. These features help local communities reinforce their cultural distinctiveness and social cohesion (Sharpley, 2015; Zdon-Korzeniowska, 2009). As Timothy (2014) emphasizes, cultural heritage is one of the most important tourism resources worldwide, and heritage tourism remains among the most popular forms of travel. Numerous studies highlight the growing role of cultural heritage in both tourism and regional socio-economic development (Berti, 2013; Boussaa, 2020; Cerisola et al., 2025; Čeginskas et al., 2025; Hayes & MacLeod, 2007; Lee et al., 2024; Qiu, 2023; Palmi et al., 2021; Sigley et al., 2024; Steriopoulos et al., 2023; Van der Zee et al., 2024).

The concept of creating place-based tourism products enables regions to unlock or enhance their development potential through tourism. The integration of tourism and cultural heritage often makes it possible to design globally unique tourism products that are deeply rooted in local context and identity.

This paper, based on nearly twenty years of scholarly research in the tourism space of cultural routes across Europe, aims to present the process of creating a tourism product in the form of the *Romea Strata* European Cultural Route as a tool for supporting local entrepreneurship.

The study thus contributes to the existing body of knowledge by offering theoretical, conceptual and practical frameworks that highlight the role of properly designed thematic cultural routes in supporting local entrepreneurial ecosystems.

Research Methods

To achieve the research objectives, a multi-method approach was employed, combining qualitative techniques with the long-term field studies characteristic of socio-economic geography and cultural heritage research. These studies were conducted from 2006 to 2025 on selected sections of European Cultural Routes, including the *Camino de Santiago* in

16 European countries, the St. Olaf Route in Norway and Sweden, *Via Francigena* and *Via di Francesco* in Italy, and, since 2019, the *Romea Strata* in Estonia, Latvia, Lithuania, Poland and Italy.

The study employed a combination of literature review and a case study approach. Case studies involved focus group discussions, structured and participant observation, exploratory field walks, and in-depth interviews with local stakeholders, including route coordinators, clergy involved along the paths, and residents of regions adjacent to the routes. Individual responses are not reported in detail; instead, the collected data were synthesized and aggregated to identify patterns and key elements in the creation of *Romea Strata* as a tourism product.

The literature review provided theoretical foundations for understanding cultural routes, religious tourism and the potential for local entrepreneurship development based on such routes. Focus group discussions with project partners and local stakeholders enabled the definition of shared visions, needs and barriers in the process of developing a tourism product. The authors' own experiences in designing, marking and coordinating sections of the *Camino de Santiago* in Poland also contributed to the identification of key stages in the creation of the *Romea Strata* as a tourism product.

The combination of these methods allowed for a comprehensive, multi-perspective analysis. This deliberately designed multi-method strategy functioned as a form of data triangulation, increasing the reliability and validity of the results. By comparing and cross-checking information from diverse sources, it was possible to construct a holistic view of the *Romea Strata* creation process and the mechanisms of cross-sector collaboration. Triangulation also facilitated a multi-dimensional understanding of the phenomenon, enhancing the academic value of the study and enabling the formulation of robust conclusions regarding the use of cultural routes as instruments supporting local entrepreneurship development.

The Role of Tourism Product Development in Stimulating Local Entrepreneurship: review of the literature

As noted earlier, tourism is recognized as an effective tool for national and local government policies to stimulate socio-economic development and reduce developmental disparities between regions (Chudy-Hyski, 2009; Grabowska, 2013; Kachniewska et al., 2012; Milczarek, 2017; Mróz, 2017; Panasiuk, 2017; Zdon-Korzeniowska, 2009). The particular significance of tourism for the socio-economic activation of a region is especially evident in:

1. Job creation – Tourism plays a key role in fostering local entrepreneurship. The development of tourism products based on attractions such as trails, thematic tours, handicrafts, regional gastronomy and cultural and natural heritage sites enhances the attractiveness of the region, thus attracting tourists and visitors interested in the local tourism offer. This creates new jobs connected to servicing tourists. Employment in the tourism sector includes both direct positions in hotels, restaurants and guiding services as well as indirect roles related to logistics, transportation and retail. Consequently, the development of a destination's tourism offer generates demand for various services and products beyond strictly tourism-related ones. This phenomenon is known as the tourism multiplier effect (Derek, 2007) where one job in tourism generates three additional jobs in related sectors. Tourists also purchase goods and services in local retail outlets (e.g. grocery

stores, petrol stations), and use local transport, hairdressers, etc. Thus, tourism product development contributes to increased entrepreneurship and local community activation, moreover tourism stimulates the emergence of new business initiatives, innovations and infrastructure investments (Hall & Williams 2008).

2. Discovering, cultivating and protecting local heritage, as Iwanow (1999: 139) states, "heritage and tourism are inseparable. Heritage attracts tourists, and tourism in turn focuses attention on heritage". Tourism aids in discovering and cultivating a region's heritage and can become a means for its preservation and protection. Growing tourist interest encourages investments in monument conservation, tradition revitalization and environmental protection, contributing to their long-term safeguarding and sustainable development (Bramwell, Lane, 1993; Timothy, Boyd, 2003; Kato, Prozano, 2017).
3. Motivating local communities and authorities to discover, preserve, cultivate and promote their cultural and natural heritage. Tourism thus serves not only economic but also educational and cultural functions by raising social awareness about the value of local heritage. When local communities and governments recognize the value of their cultural and natural heritage, they are more willing to preserve and promote it, attracting even more tourists and creating a positive development cycle. According to Kornak and Rapacz (2001: 190), "tourists, and all those directly involved in tourism, especially tourism organizers and those responsible for spatial planning in tourist towns and regions, must be aware that a well-preserved natural environment and cultural heritage constitute invaluable assets for tourism".
4. Strengthening senses of pride, identity and belonging among local communities, tourism contributes to building and reinforcing local identity, which in turn activates community development and entrepreneurship (Bramwell, Lane, 2000; Kavaratzis, Ashworth, 2008; Raagmaa, 2002). By promoting local culture, traditions, history and natural values, residents feel pride in their heritage which encourages its protection and further development (Smith, 2006). Tourism products based on historical, natural or cultural heritage help express and emphasize local identity, supporting spatial policy development in these areas (Ashworth, 1994; Machowska, 2016). Karczewska (2002) argues that only the local community, being at the heart of the heritage, can "understand" and integrate it into tourism offerings, essential to mobilize it and transform it into a driver of local development. Therefore, it is crucial that residents can identify and recognize the unique value of their heritage. There is a strong relationship between local identity and entrepreneurship: when residents and local entrepreneurs identify strongly with local culture, traditions and values, they often create products and services reflecting the unique character of their place. This attracts tourists seeking authentic and unique experiences as entrepreneurship rooted in local identity strengthens and promotes that identity, fostering pride and social cohesion. Hence, entrepreneurship becomes a tool for preserving and promoting local culture, while strong local identity motivates entrepreneurs to develop innovative and authentic products and services.

The concept of developing tourism products for specific places is an approach enabling the use or stimulation of their development potential through tourism. This study focuses on the tourism product shaped as the European Cultural Route named *Romea Strata*. The analysis of the product creation process is based on the following assumptions, namely that it is a product which is:

- spatial: a comprehensive offer of a place integrated around a specific thematic axis,
- complex: including attractions, accommodation/food/guide services and accompanying infrastructure,
- multi-producer: requiring integration of activities by multiple entities co-creating the product (tourism businesses, local government authorities, local communities, local leaders, organizations supporting tourism development such as Regional and Local Tourism Organizations, research institutions, etc.),
- significantly supported/initiated/coordinated/supervised by the local government units (LGUs) through which it runs,

Based on regional tourist assets and attractions that are significant parts of the historical and cultural heritage of the place (heritage-tourism linkage) (Backhaus et al., 2022).

Developing tourism products based on local heritage (e.g. cultural routes) contributes to discovering, cultivating, preserving and protecting the heritage of the areas through which they pass, as well as to strengthening pride and identity among local communities. A strong local identity promotes entrepreneurship development, which in turn reinforces and promotes that identity, creating a beneficial cycle of socio-economic development for the region. Furthermore, the brand of the tourism product created can enhance the recognition and promotion of the places it traverses, becoming a driving force for their development.

Altkorn (1994) and Middleton (1996) emphasize the uniqueness and distinctiveness of a tourism product. Therefore, in a highly competitive tourism market, producers of tourism products (services and goods acquired by consumers during travel) strive to create entirely original and unique products while ensuring the highest quality (Kaczmarek et al., 2010).

The past two decades have seen significant transformations in the tourism and pilgrimage landscape of Europe, especially regarding the dynamic development of European Cultural Routes, including pilgrimage routes (Berti, 2013; Nilsson, 2016). The global success of the *Camino de Santiago* pilgrimage route – recognized in 1987 as the first Cultural Route of the Council of Europe – has stimulated the revival and development of other medieval pilgrimage routes, such as the *Via Francigena*, *St. Olaf's Way*, the *Route of Sts Cyril and Methodius*, *St. Martin's Way* and the *Romea Strata* (Beltramo, 2015; Jørgensen et al., 2020; Øian, 2019; Mróz, 2017; Palmi et al., 2021; Roszak, 2017; Tykarski & Mróz, 2024; Vistad et al., 2020).

Romea Strata: from a Medieval Pilgrimage and Trade Route to a European Cultural Route

The *Romea Strata* European Cultural Route, which constitutes the subject of this analysis, is an international pilgrimage and cultural route. Historically, it follows a path established in the 13th century, linking the Baltic Sea regions and the countries of Central and Eastern Europe (Estonia, Latvia, Lithuania, Poland) through Czechia, Austria and the Alpine region to northeastern Italy, and ultimately to the tombs of the Apostles Saint Peter and Saint Paul in Rome (Mróz et al., 2025).

The term *strata* in Latin means “road”, referring to the network of roads in the Roman Empire that were constructed by layering different materials to ensure durability. The term *strata* also has symbolic and metaphorical significance. The *Romea Strata* encompasses many elements and “layers” that have developed over the millennium-long history of the

route, uniquely defining this trail. Since the 12th century, the *Romea Strata* has played an important commercial role, serving as a transport route for goods such as amber, salt, iron products, silk and furs from the Baltic countries to southern Europe (Associazione Europea Romea Strata, 2024; Mróz et al., 2025). The adjective *Romea* indicates the ultimate destination of this route: the Vatican Hill with St. Peter's Basilica and the Basilica of St. Paul Outside the Walls along *Via Ostiense*. Since the martyrdom of the two apostles, the Eternal City has become one of the three *peregrinationes maiores* alongside Jerusalem and Santiago de Compostela (since the 9th century) (Manikowska, 2008).

For centuries, the *Romea Strata* has been a path of faith and culture that led pilgrims across Europe, allowing them to discover the richness of the geographical space along the way. Like other pilgrimage routes, it has always been a space for the pilgrim's "spiritual journey", a place for encounter and dialogue with God, as well as an encounter with one's "own heart", a journey "within oneself" (Tykarski & Mróz, 2024; Mróz, 2023a). The *Romea Strata* is a route rich in history, religious complexity and a space of experience for many generations of pilgrims (Rech, 2024).

The project to designate and mark the route was initiated by the European *Romea Strata* Association (*Associazione Europea Romea Strata* – AERS) based in Vicenza. The Association was established in 2018 by 30 founding members from Poland, Czechia, Austria and Italy. The historical premises and impetus for the project were presented in March 2013 during a academic seminar entitled "Pilgrimage Routes to Rome, Santiago and Jerusalem through Northeastern Italy," held in Vicenza.

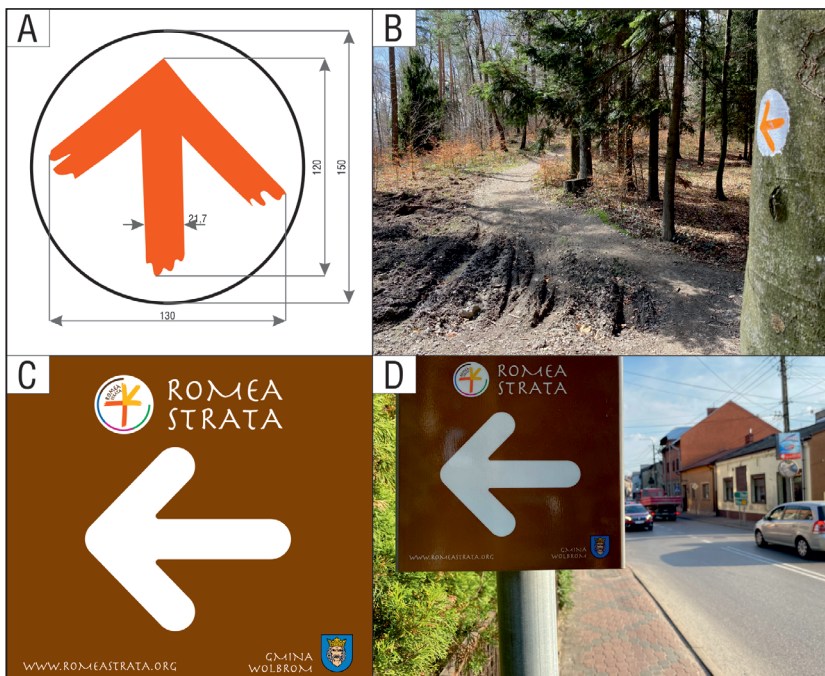
One of the key objectives set by the members of the *Romea Strata* European Association was to obtain the European Cultural Route certification from the Council of Europe under the name "*Romea Strata*". Other important goals of the association, in relation to the *Romea Strata*, include the promotion of sustainable and accessible tourism, the strengthening of cooperation and the exchange of experiences and best practices through the coordination of joint activities among partners and stakeholders along the route, and the support of interdisciplinary studies and research conducted under the established Academic Committee. Furthermore, the association aims to develop strategies for information exchange and promotion to safeguard shared European heritage, both tangible and intangible, as well as to organize educational and training events, cultural exchanges, and cross-cultural dialogue for young Europeans from diverse cultural and social backgrounds. The mission of AERS is to enhance and promote the *Romea Strata* by disseminating knowledge about its archaeological, artistic, architectural, literary and culinary heritage, while raising awareness of the historical significance of this ancient path within the context of European cultural heritage (Associazione Europea Romea Strata, 2024).

In 2019, the Council of the *Associazione Europea Romea Strata* decided to include the Pedagogical University of Krakow (currently the Commission of National Education University) as a founding member. Since then, university staff have maintained ongoing cooperation and consultations with the *Associazione Europea Romea Strata*. Currently, the European *Romea Strata* Association unites over 50 entities – organizations, associations, and dioceses of the Catholic Church from Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, Czechia, Austria and Italy (Figure 1). The *Romea Strata* is marked using signs proposed by the authors of this work and approved by AERS (Figure 2).

Figure 1. The *Romea Strata* European Cultural Route in Europe

Source: <https://www.romeastrata.org/en/>.

Figure 2. A – basic route sign template indicating the *Romea Strata*; B (photo) – *Romea Strata* marking in the field (Wadowice municipality, Poland); C – road sign template placed on public roads indicating the *Romea Strata*; D (photo) – marking in the field in the municipality of Wolbrom (Poland)



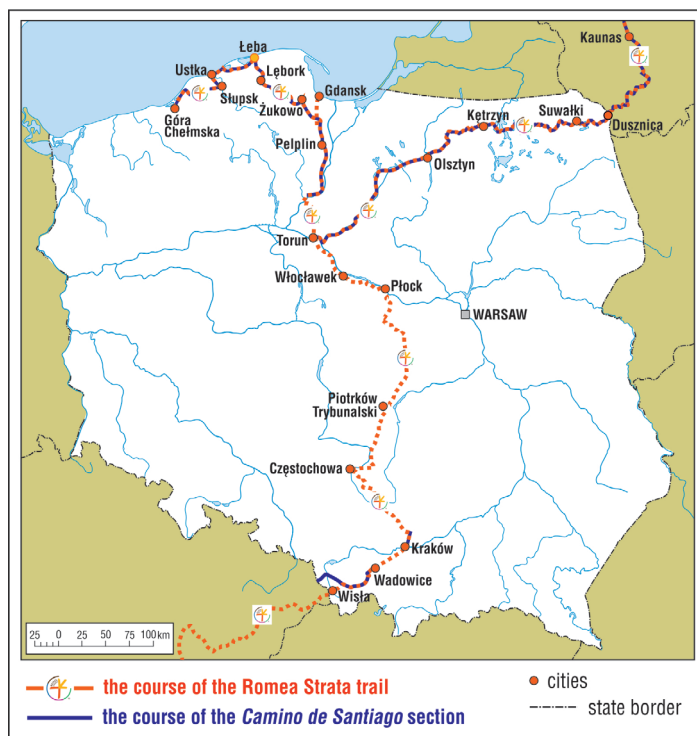
Source: authors.

A formal application for the certification of the *Romea Strata* as a “Cultural Route of the Council of Europe” was submitted by AERS on 27 July 2024. On 5–6 May 2025, the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes of the Council of Europe, during its sessions in Luxembourg, decided to award the *Romea Strata* the European Cultural Route certification (*Cultural Routes Newsroom*..., 2025; 2025, December 10).

The determination of the route of the *Romea Strata* in Poland (Figure 3) was based on the itineraries of pilgrims traveling to the Eternal City, contemporary scholarly research and cartographic collections. Of particular importance is the 15th-century map of routes to Rome, the *Romweg Karte*, published on the occasion of the Holy Year 1500, when thousands of pilgrims journeyed to Rome. The map (at approximately 1:5,600,000 scale) was created by the German astronomer and cartographer Erhard Etzlaub (1460–1532) depicting a network of pilgrimage routes leading to Rome from Poland (including Góra Chełmska, Gdańsk, Kraków, Poznań), Denmark, southern Sweden, Germany and France (Harvard University, Harvard Map Collection, Etzlaub1501; 2025, December 10).

Work on the concept and delineation of the route in Poland began in 2019, initiated by researchers from the Institute of Geography at the Pedagogical University of Kraków, within the framework of the “European Cultural Routes: History and Space” research team. The team proposed the route’s course (Figure 3), prepared a detailed description of its Polish section, and conducted an assessment of its tourism and cultural potential within the Małopolskie Voivodeship.

Figure 3. The course of the *Romea Strata* in Poland



Source: authors.

The collaboration initiated by the researchers with local government units along the proposed route, as well as with other entities capable of supporting the development of the studied routes – such as representatives of regional tourism organizations (e.g. the Małopolska Tourism Organization) and institutions including the John Paul II Institute for Intercultural Dialogue in Kraków – resulted in a series of working meetings. These meetings enabled a detailed refinement of the route's alignment and the designation of signage locations.

In addition, comprehensive content for information boards and detailed guidelines for field marking were prepared, including signage to be placed at key sites along the route. As a result of these initiatives, the first sections of the *Romea Strata* in Poland were signposted within the Małopolskie Voivodeship. Between 2023 and 2025, the route was marked across the municipalities of Wolbrom, Trzyciąż, Iwanowice, Michałowice, Mogilany, Skawina and the town and municipality of Wadowice.

Currently, activities within the Małopolskie Voivodeship focus on the activation of local partners, the organization of academic seminars, and ongoing coordination and promotional processes.

Stages in the Development of the Romea Strata European Cultural Route in Poland as a Heritage-Based Tourism Product

Cultural routes based on local heritage represent one of the most dynamic forms of contemporary cultural tourism development. They combine the dual functions of heritage protection and interpretation with the creation of innovative tourism products. An example of such an initiative is the *Romea Strata* European Cultural Route, which in Poland extends from the Lithuanian–Polish border at Dusznica to the Czech border. Its concept aligns with the idea of integrating tangible and intangible cultural heritage with the contemporary experience of pilgrimage and cultural tourism.

The process of developing the route in Poland was complex, initiated and coordinated primarily by researchers from the Commission of National Education University in Kraków. The initial activities were carried out in a dispersed and intuitive manner, which highlighted the need for their systematization and structural organization. As a result, drawing upon the relevant literature, as well as over two decades of research and practical experience related to the development of the *Camino de Santiago* routes in Poland, a logical model was developed to describe the process of creating a tourism product in the form of a cultural route.

In the course of research and fieldwork, a data triangulation approach was applied, combining the analysis of source materials (itineraries, historical maps and parish registers), participant observations and interviews with local stakeholders – representatives of local governments, parishes, tourism organizations and residents. The integration of these three types of data enabled a comprehensive understanding of the route development process, verification of the proposed itinerary, and identification of key heritage points. The results of the analysis confirmed that combining academic, local and practical perspectives enhances the credibility and validity of the findings and provides a deeper understanding of the complexity of the process.

As a result, four main stages of the construction and development of the *Romea Strata* in Poland were identified, each accompanied by academic, educational and practical activities:

Stage I: Developing the Concept and Assessing the Route's Potential

- Defining the route of the cultural trail, i.e. the physical pathway within its geographical space. Decisions regarding the course of the route should be verified through triangulation of data derived from historical literature, interviews with local stakeholders and field observations. This process also enables the identification of key sites and heritage features along the route.
- Establishing cooperation and conducting consultations with local landholders and communities (including local government units, residents, parishes, religious congregations, sanctuaries, pilgrimage houses, local action groups, regional and local tourism organizations, entrepreneurs, associations and forest districts) concerning the route's course, key sites, signage system and the acquisition of official permits for installing waymarking. These activities take into account safety, convenience and accessibility for diverse user groups such as walkers, cyclists, horse riders, kayakers, families with children, the elderly and those with disabilities.
- Identifying key sites along the route, primarily on the basis of historical sources related to pilgrimages to Rome (including itineraries, maps, travel journals, old trade routes, parish and hospital registers, the network of parishes dedicated to Sts Peter and Paul, monasteries, pilgrimage-related sites, historic hospitals and shelters, monuments, iconography and local legends).
- Identifying additional sites that are formally included as part of the route.
- Designating potential rest stops and tourist information points.
- Developing an evaluation framework and conducting an analysis of the pilgrimage, tourism and cultural potential of the route.
- Designing the templates for the main trail marker and road signage, to be used for the physical marking of the route in the field.
- Preparing a template for information boards to be installed along the *Romea Strata*.

Stage II: Route Signposting and Development of Tourism Infrastructure

- Implementing physical signposting of the route in the field, taking into account the safety and convenience of movement for both tourists and pilgrims.
- Designing and installing information boards about the *Romea Strata*, providing historical, cultural, and practical guidance for users.
- Developing and expanding small-scale tourism infrastructure along the route, including rest areas for tourists and pilgrims equipped with covered shelters and 'gazebo's, free-standing tables and benches, combined table-benches, ecological toilets (portable or dry types), drinking water taps, bicycle stands, waste bins, recycling containers, stamp boxes for pilgrim passports and visitor books, as well as cycling service points.
- At this stage, field observations and user feedback from those testing specific route sections should be incorporated to adjust and refine the infrastructure in accordance with actual user needs and patterns of route use.

Stage III: Promoting the *Romea Strata*

- creating a website and conducting promotional activities in media (social media, press, radio, television);
- preparing promotional and informational materials such as maps, brochures, pilgrim passports, guides, T-shirts, patches, thermoses, mugs;

- designing and implementing a mobile app supporting route users;
- cooperating with local governments, local church authorities, local, regional and sectoral organizations, and tourist information points;
- organizing rallies, trips and promotional pilgrimages;
- organizing conferences, seminars and lectures of academic and popularizing character;
- participating in tourist and cultural fairs as a form of broad promotion;
- developing a system for rewarding route participants, e.g. through: certificates of route completion and tourist or pilgrim badges (similar to receiving the Compostela for completing the *Camino de Santiago*);
- activities aimed at including the *Romea Strata* on the list of European Cultural Routes.

Stage IV: Coordination and management

- establishing a *Romea Strata* Route Program Council at the regional level. The council will be responsible for the development and coordination of the route in the given area. Its members should include representatives of the voivodeship, all counties, municipalities and parishes through which the route passes, as well as representatives of local churches, academic communities, tourism organizations and associations, forest districts and protected areas, local action groups, regional and local tourist organizations and local entrepreneurs;
- designating entities and persons responsible for route management along with defining their scope of competence and responsibility;
- organizing a guiding service system for tourists and pilgrims;
- implementing a system of continuous quality control of route signage and informational infrastructure, e.g. by appointing volunteer groups – “route guardians” – who will take care of particular sections in the region;
- monitoring tourist and pilgrimage ‘traffic’ – both quantitative and qualitative (e.g. satisfaction surveys, motivation and user needs assessments).

The stages outlined above were subsequently broken down into detailed tasks, with the assignment of entities responsible for their implementation. A classification of task types was also introduced: scientific (S), educational (E) and practical (P). This allowed for easier identification of individuals or entities who could perform the task – for example, E tasks could involve student participation, while P tasks indicate that the work must be outsourced or require hiring someone. S tasks denote potential fields for academic exploration and research.

Table 1 presents a summary of the stages in the development of the *Romea Strata* in Poland, along with activities carried out in the academic, educational and practical domains. The purpose of the table is to demonstrate how the theoretical concept of the route has been operationalized in practice and to enable an analysis of the alignment between the planned framework and actual activities. This approach allows for an assessment of the degree of implementation and the effectiveness of the process of creating a tourism product based on local heritage.

Table 1. Stages of the process and scope of activities for the development of the *Romea Strata* in Poland, categorized by type of activity and responsible entities

Stages	Task to be performed	Type: N – scientific E – educational P – practical	Responsible entity/possible executor
Stage I Development of the concept and assessment of the potential of the Romea Strata route			
1. Development of the route of the Romea Strata	1.1. Determination of the detailed route of the Romea Strata in Poland – the physical path in the geographical space.	N/P	UKEN RT, ST, LGU
	1.2. Collection and recording of the GPS track of the Romea Strata in Poland (for walking, cycling and horseback routes)	P	UKEN RT, ST
	1.3. Creation of a list of voivodeships, municipalities and parishes through which the Romea Strata passes in Poland, including contact details	P	UKEN RT, ST, LGU
2. Initiating and establishing cooperation with local governments through which the Romea Strata route passes, as well as with other entities (e.g. parishes, local entrepreneurs, forest districts, pilgrim houses, sanctuaries)	2.1. Preparing a list of entities to be invited to co-create the Romea Strata route offer (local government units, associations, local action groups, regional and local tourism organizations; parishes, religious orders, pilgrim houses, local entrepreneurs, forest districts, etc.), along with specifying tasks/areas of their competence and scope of cooperation	P	UKEN RT, ST
	2.2. Preparing a template letter/invitation to be sent to entities co-creating the Romea Strata route offer	P	UKEN RT
	2.3. Sending letters/invitations to initiate cooperation	P	UKEN RT, AERS
	2.4. Organizing a seminar/meeting to initiate cooperation with local government officials/ representatives of voivodeships and municipalities, as well as local entrepreneurs – e.g. online, with participation of AERS representatives from Italy, presenting the benefits of creating cultural routes, and actions taken so far (promotional pilgrimages, website, thematic events, newsletter, other promotional activities)	P	UKEN RT, AERS, LGU, LE
	2.5. Official signing of cooperation agreements between interested entities and AERS, and strengthening domestic collaboration with the Research Team “European Cultural Routes – Space and History” as well as other members of AERS Poland	P	UKEN RT, AERS, LGU, LE
	2.6. Establishing contact/cooperation with the management of forest districts through which the Romea Strata route passes and obtaining consent for the marking action	P	UKEN RT, AERS, FD

3. Identification / Inventory of the Pilgrimage and Tourist Potential of the Romea Strata Trail	3.1. Inventory/listing of key sites formally included in the Romea Strata (sites, churches, and monasteries historically connected with pilgrimage to Rome) within respective municipalities	P/E	UKEN RT, ST, PAR, MON, SAN
	3.2. Inventory/listing of other sites, as well as what is of value to tourists and attractions on the Romea Strata (chapels, art monuments, memorial sites, etc.), including potential rest points and tourist information locations	P/E	UKEN RT, ST
	3.3. Inventory/listing and verification of accommodation facilities (e.g. pilgrim houses, lodging at parishes or monasteries – verified through initial contact)	P/E	UKEN RT, ST
	3.4. Inventory of catering facilities/food retail points and possibly other amenities	P/E	UKEN RT, ST
4. Valorization and Analysis of the Pilgrimage and Tourist-Cultural Potential of the Romea Strata Trail	4.1. Preparation of a database in Excel containing all detailed information about Romea Strata according to AERS guidelines	P/E	UKEN RT, ST, AERS
	4.2. Preparation of short descriptions of the inventoried sites, tourist values, and attractions, as well as trail sections, following the AERS template for the website (www.romeastrata.org)	P/E	UKEN RT, ST
	4.3. Preparation of a scholarly paper titled: “Valorization and Analysis of the Pilgrimage and Tourist-Cultural Potential of the Romea Strata Trail in the Małopolska Region”	N	UKEN RT
Stage II Trail Marking and Development of Tourist Infrastructure			
1. Trail marking on the ground	1.1. Identification of locations where signs/ markings for the Romea Strata trail should be placed (especially path signs) and determination of their quantity	P	UKEN RT, ST, LGU
	1.2. Preparation of a cost estimate and securing funding sources for the Romea Strata trail signs	P/E	UKEN RT, ST
	1.3. Marking the trail on-site, taking into account the safety and comfort of tourists and pilgrims	P/E	UKEN RT, ST, LGU
	1.4. Production and installation of informational boards about the Romea Strata trail	P/E	UKEN RT, ST,
	1.5. Verification/inspection of the completed task	P/E	UKEN RT, ST
2. Development of tourist infrastructure	2.1. Analysis and determination of the need for so-called small tourist infrastructure (rest areas for tourists and pilgrims, including tourist shelters, standalone tables and benches, bench-tables; bike racks, trash bins, waste containers, cyclist service points, toilets, drinking water taps)	P/E	UKEN RT, ST, LGU, LE, PAR, MON, SAN
	2.2. Establishing cooperation with municipalities in this area, including seeking funding sources	P	UKEN RT, LGU
	2.3. Construction and expansion of small infrastructure	P/E	UKEN RT, ST, LGU, LE, PAR, MON, SAN

3. Website administration	3.1. Transfer of translated data to AERS for the website	P	UKEN RT, ST, AERS
	3.2. Taking over the rights to coordinate and update information on the Polish section of the website www.romeastrata.org	P	UKEN RT
	3.3. Ongoing administration of the website/Polish section and updating information – cooperation and contact with AERS in this regard	P	UKEN RT
Stage III Promotion of the Trail			
1. Development of a Promotion Strategy	1.1. Defining the promotion goals, target audiences, promotional tools, and partners for collaboration in this area	P/E	UKEN RT, ST, LGU
	1.2. Preparing promotional and educational materials (guidebooks, maps and brochures), QR codes in multiple language versions and their distribution	P/E	UKEN RT, ST, LGU
	1.3. Designing and implementing a mobile application to support trail users	P/E	UKEN RT, ST, LGU
	1.4. Promoting the Romea Strata trail through press, television, and social media (Facebook, X, Instagram, etc.)	P/E	UKEN RT, ST
	1.5. Collaborating on trail promotion with local governments, church authorities, and other entities operating in the municipality to promote the area	P	UKEN RT, ST, LGU, LE, PAR, MON, SAN
	1.6. Documenting and verifying media information about the project, the trail, and the European Romea Strata Association	P	UKEN RT, ST
2. Preparation of the Pilgrim Passport	2.1. Translation of the Italian version of the passport into Polish	P/E	UKEN RT, ST
	2.2. Cost estimation and identification of funding sources	P	UKEN RT
	2.3. Printing of pilgrim passport	P	UKEN RT, ST
	2.4. Designing and producing the stamp for the passport	P	UKEN RT, ST
	2.5. Identifying and organizing locations where pilgrims can receive the stamp	P/E	UKEN RT, ST
	2.6. Determining potential places for pilgrims to collect passports and methods for distributing passports to these locations	P/E	UKEN RT, ST
3. Other Information Activities about the Romea Strata Trail	3.1. Inventory of tourist information points or organizations/parishes to which information about the Romea Strata trail should be directed	P/E	UKEN RT, ST
	3.2. Establishing cooperation with the above entities and creating a contact list	P	UKEN RT
	3.3. Preparation of materials and information to be distributed to these information points	P	UKEN RT, ST
	3.4. Promotion of the trail at tourism and cultural fairs	P/E	UKEN RT, ST
	3.5. Organization of weekend pilgrimages, hikes, and rallies along the trail	P	LGU, LE, PAR, MON, SAN

4. Organization of a Academic and Popularization Conference (Session)	4.1. Defining the purpose and venue of the conference, preparing a list of guests and speakers	N/P	UKEN RT, ST, LGU
	4.2. Preparing and sending invitations and promoting the conference	P	UKEN RT, ST, LGU
	4.3. Taking preparatory actions for the conference (registration of participants, preparation of the venue and possible catering, etc.), including drafting the program	N/P	UKEN RT, ST, LGU
5. Actions to include the Romea Strata Trail on the List of European Cultural Routes	5. This stage is carried out by all AERS partners from 7 countries, culminating in the awarding of the “Council of Europe Cultural Route Romea Strata” certificate by the Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes of the Council of Europe in Luxembourg on May 6	P	AERS
Stage IV Coordination and Management			
1. Organization of the Form, Rules and Scope of Cooperation for Managing the Polish Section of the Romea Strata Trail	1.1. Establishment of the Program Council for the Romea Strata Trail in Poland	P	UKEN RT, ST, LGU
	1.2. Definition of entities/persons involved in managing the Romea Strata Trail, including their competencies, tasks, and responsibilities.	N/P	UKEN RT, ST
2. Development Directions for the Romea Strata Trail in Poland	2.1. Organization of meetings/conferences/academic seminars related to the Romea Strata Trail	N/E/P	UKEN RT, ST, LGU
	2.2. Development of the trail – creation of so-called “branches” and new sections of the Romea Strata Trail	N/E/P	UKEN RT, ST, LGU
	2.3. Preparation of guiding services	N/E/P	UKEN RT, ST, LGU, L/RTO
3. Control/Monitoring	3.1. Continuous inspection of the trail signage and information boards for the Romea Strata Trail	E/N	UKEN RT, ST, LGU
	3.2. Monitoring/studying tourist and pilgrimage traffic along the Romea Strata Trail	E/N	UKEN RT, ST, LGU

Source: own study.

The presented stages in the development of the *Romea Strata* European Cultural Route in Poland represent the outcome of a multi-stage research process that combined the analysis of historical sources, field observations, and consultations with local stakeholders. The applied methodology enabled the verification of theoretical assumptions regarding the creation of tourism products based on local heritage through their empirical reference to the specific case of the *Romea Strata*. The results of this analysis thus provide a foundation for further research on the effectiveness of implementing cultural routes and their impact on local development and contemporary forms of pilgrimage.

Directions for Development, Cross-Sectoral Cooperation and Good Practices for the *Romea Strata* European Cultural Route

The development of the *Romea Strata* European Cultural Route requires integrated actions and close collaboration among multiple stakeholders, including local government units, academic institutions, non-governmental organizations, entrepreneurs and local communities. This collaboration appears to be more effective when the involved parties recognize the benefits derived from both the existence of the route and the cooperation itself.

The effective design of tourism products along the route relies on the coordination of development activities, support for educational and promotional initiatives, and the establishment of cross-sectoral cooperation mechanisms. An important source of inspiration is the experience of the *Camino de Santiago* in Poland, where the Development Chapters of the *Camino de Santiago* and the Jacobean Parliament integrate *Jakubowe* brotherhoods, parishes, local governments and non-governmental organizations, thereby fostering the development of tourism products and local entrepreneurship (Mróz, 2019).

Collaboration and coordination among different stakeholder groups form the foundation for the effective development of place-based tourism products. The process of initiating, sustaining and organizing cooperation among stakeholders within the *Romea Strata* involved numerous individual meetings and academic seminars, to which representatives of the relevant entities were invited. Individual meetings focused on discussions and problem-solving concerning the detailed route, agreement on possibilities, principles and scope of cooperation, and the acquisition of funding sources. Academic seminars, on the other hand, served as a platform for the exchange of knowledge and experience and provided an opportunity for structured discussions regarding proposed solutions related to the route's development and future growth.

One of the main challenges associated with pilgrimage along the *Romea Strata* in Poland remains the insufficient tourist infrastructure. There is a lack of networks of hostels for pilgrims and resting places (so-called small-scale tourist infrastructure) along individual sections. The construction of commercial *albergues* in Poland is practically impossible for economic reasons; therefore, it is recommended to utilize existing parish, farm or volunteer fire brigade buildings (OSP) as adapted accommodation facilities, equipped with basic hygienic and sanitary amenities, as is the case in Olsztyn, Pałacznica and Sanka (Mróz, 2019).

The implementation of a network of pilgrim-friendly houses, where participants could obtain accommodation upon presenting a Pilgrim Passport, remains a challenge that requires long-term support from local communities and institutions. The restoration of church-related buildings into lodging and catering facilities, as in Sułoszowa, Szczaworyż, Sączów or Ostell Sigerico, represents a practical example of adapting proven European solutions to local conditions.

The authors' experiences from nearly twenty years of field research – exploratory pilgrimages covering over 12,000 km of cultural routes in Europe also allow for particular attention to be paid to the expansion of small-scale tourist infrastructure along the route. On each of the 25–30 sections of the walking trail, it is recommended to install covered shelters and tourist 'gazebos', tables and benches, ecological toilets such as TOI TOI or dry toilets, drinking water taps, bicycle racks, rubbish bins and waste containers. Examples of such good practices can be found primarily along the *Camino de Santiago* in Spain and France, as well as on *St. Olaf's Way* in Norway.

A key element in the development of the *Romea Strata* European Cultural Route is the exchange of experiences and cultural values among pilgrims, tourists and local communities. The engagement of residents in tourism services not only fosters economic development but also strengthens local identity rooted in the heritage of the route. For any route to develop dynamically, it must be recognized and accepted by the communities through which it passes. Therefore, raising awareness of the route's existence and significance among residents, landowners, and hosts along the path is crucial. Their involvement, hospitality and sense of shared responsibility for the site's heritage create the unique atmosphere and authenticity of the route. It is equally important that local communities identify with the *Romea Strata* and perceive it as part of their cultural heritage.

In this context, valuable examples of good practice can be observed on the *Camino de Santiago* in Spain, Portugal and France, as well as on the Italian routes of *Via di Francesco* and *Via Francigena*, where residents mark the spaces of their private properties with pilgrimage symbols such as scallop shells, wayfinding signs or other pilgrim attributes. Such forms of engagement are not merely symbolic; they also have social and educational significance as they strengthen the sense of community around the idea of pilgrimage, increase the route's visibility within the cultural landscape, and consolidate its enduring presence in local consciousness.

The development of the route requires active local entrepreneurship, including the expansion of accommodation and catering facilities, the establishment of points of sale for local food products and handicrafts (e.g. jewelry, ceramics, clothing), the development of transport services, and the organization of cultural events such as local festivals, fairs or concerts. Equally important are ecological initiatives supporting so-called "eco-pilgrimage". European examples show that local communities and former pilgrims operate accommodation facilities in the form of *albergue donativo*, which combine lodging with workshops on sustainable living, as well as food outlets collaborating with local producers and artisans. Networks of points of sale for local products exist on many sections of the *Camino de Santiago* in France, Spain and Portugal, as well as along the *Via Francigena* in Italy.

Among good practices that could be adapted to support the development of *Romea Strata* in Poland, the introduction of a local certification or pilgrim badge has been proposed, similar to those implemented on other European cultural routes, such as the *Compostela* in Santiago de Compostela, the *Testimonium* in Rome or the *Olavsbreve* in Trondheim. Such initiatives not only increase the attractiveness and prestige of the route but also strengthen participants' identification with the idea of pilgrimage and the route itself. Implementing a certification system could serve as an effective tool for building the *Romea Strata* brand, fostering stakeholder integration and promoting local entrepreneurship. This initiative could be complemented by the creation of a series of collectable stamps featuring the logos of key sites along the route, which pilgrims could keep in their Pilgrim Passports as a form

of personal documentation of their journey. Solutions of this kind, widely applied on the *Camino de Santiago*, *Via Francigena*, *Via di Francesco* and *St. Olaf's Way*, constitute not only an emotional component of the participants' experience but also an effective promotional tool for the places and communities located along the route.

Simultaneously, it is important to emphasize the diverse motivations for travelling and pilgrimage, which form the foundation of the religious and cultural dimensions of the *Romea Strata*. For some participants, the route may represent a journey of self-discovery; for others, a spiritual encounter with God; while for more, it provides an opportunity to explore the cultural, historical and natural heritage of the regions through which the route passes, or to engage in active recreation and seek authentic experiences. In this context, highlighting the significance of both tangible and intangible heritage – such as sacred monuments, cultural landscapes, local traditions and narratives – is particularly important, as these elements shape the unique identity of the *Romea Strata* and reinforce its significance as a European Cultural Route.

An important direction for the development of the *Romea Strata* is to foster interest in walking and pilgrimage among children and young people, both at school and university. This younger generation, raised in an environment of mobility and cultural openness, can become a key link in the process of revitalizing and sustaining the significance of the route. Engaging young people in activities related to the conservation, restoration and promotion of the *Romea Strata* – for example, through educational projects, volunteering, field actions, competitions or themed events – not only supports heritage protection but also fosters prosocial attitudes and cultural identity (cf. Mróz, 2023b).

An essential component of this process is the integration of pilgrimage and cultural heritage topics into educational curricula, particularly within religious studies, geography and history classes. Complementing formal education, innovative forms of non-formal learning – such as workshops, field games, mobile applications or multimedia guides – it can attractively convey the concept of the pilgrimage route and its associated spiritual and cultural values. Active participation of children and youth along the route not only ensures its long-term sustainability but also represents an investment in the future of the *Romea Strata* as a living, dynamic and socially embedded European Cultural Route.

Local government units, through which the route passes, play a crucial role in shaping spatially oriented tourism products such as the *Romea Strata* Cultural Route. These authorities can significantly influence the route's development and promotion through both informational activities and the coordination of local tourism initiatives. Systematic promotion of the route on municipal websites, social media, and at fairs and tourism events is of key importance, as it increases awareness of its existence among both local residents and potential tourists.

At the same time, it is crucial to emphasize the benefits that the route brings to the local territorial units it traverses. These benefits may include not only the promotion of towns, municipalities or villages but also the enhancement of the status of religious and cultural sites located along the route. Engaging local communities and involving them in the life of the route fosters a sense of pride and identification with the trail, potentially transforming residents into ambassadors of the *Romea Strata*. In this context, it is valuable to create “branches” of the route leading to local attractions, regional products or culinary specialties, which further enrich the tourism offer and increase community engagement. Simultaneously, the development of the route is supported by artistic and thematic initiatives, such

as murals, outdoor installations, exhibitions and pilgrim hostels that incorporate elements of art, reflection and sacred iconography.

Local government units can also strengthen the development of the route through membership in the *Associazione Europea Romea Strata* (AERS), which allows the placement of the route's logo on local products and creates mutual promotional benefits. Additionally, important support for tourists includes pilgrim boxes with stamps and registration notebooks, as well as the use of local tourist information points for distributing leaflets, pilgrim passports and other informational materials. Establishing contacts and cooperation with foreign associations and entities managing European Cultural Routes is also essential, as it facilitates the exchange of experiences and the implementation of proven solutions.

Furthermore, local authorities' activities may include organizing educational and promotional events, such as the *Romea Strata Week*, conducted in schools as part of religious studies, history, geography or natural science classes, which promotes the engagement of young people and familiarizes them with the cultural values of the route. Cooperation with local entrepreneurs may also involve offering discounts in facilities located along the trail, thereby increasing the route's attractiveness. The continuation of academic seminars and monitoring of tourist and pilgrim flows along *Romea Strata* segments allows promotional and investment activities to be adjusted in real time, ensuring coherent development of the route at the regional level.

An important direction for development is also found in the digitalization and technological innovation of cultural tourism. Numerous examples of mobile applications exist for other international pilgrimage routes. These applications provide GPS maps, track available accommodation and allow real-time sharing of experiences. The creation of virtual guides, interactive maps and educational materials enhances the accessibility of the route, as do digital GIS systems that enable the continuous updating of information about infrastructure and the history of sites.

Discussion

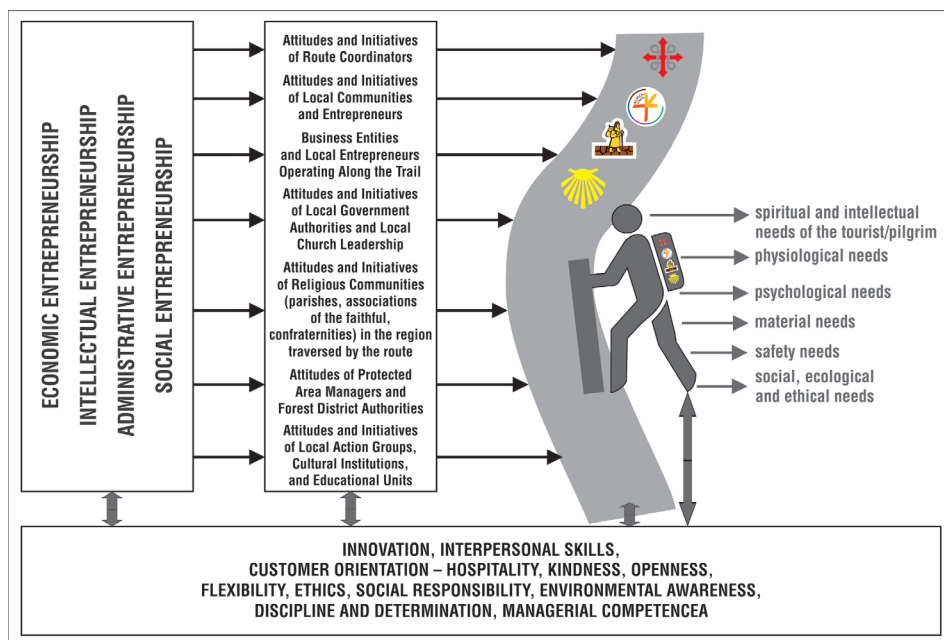
The continued development of the *Romea Strata* European Cultural Route requires the active involvement of local stakeholders, effective dialogue between public and private sectors, cross-sectoral collaboration and the implementation of a coherent and sustainable marketing and management strategy. This authentic and attractive tourism product has the potential to evolve into a platform for socio-economic development, merging cultural tradition with modern approaches to heritage and tourism management.

The needs of tourists and pilgrims walking the route, ranging from the physiological and material to the spiritual and intellectual, serve as the foundation for organizing tourism spaces and activities around the route. These needs are both addressed and co-created by local communities, which thereby assume co-responsibility as hosts of the route's space (Figure 4). Entrepreneurial attitudes and grassroots initiatives by caretakers of the route, local governments, communities, businesses, NGOs, academics, cultural institutions, and – given the religious character of the route – church institutions such as parishes, monasteries and confraternities, all play a critical role. Their engagement translates into the development of real tourism functions: accommodation and food services, small-scale tourism infrastructure, educational offerings, tourist information points and the promotion of local heritage.

Importantly, the aim is not merely to build infrastructure but to activate a network of interdependencies and collaborations that can catalyze regional development. Notable examples of such successful integration include the *Camino de Santiago* in Galicia, *St. Olaf's Way* in Norway and the *Via Francigena* in Italy – routes that have effectively combined heritage protection with local entrepreneurship, job creation and the reinforcement of cultural identity.

Expanding the stakeholder network to include youth associations (e.g. scouts, religious youth groups), senior clubs, parishes and local action groups is particularly important. Involving a broad range of actors promotes integrated action and may support diverse tourism forms, not only cultural, religious, and active tourism, but also educational and heritage-based tourism, thus strengthening the regional development potential of areas traversed by the *Romea Strata*. Each stakeholder group plays a unique role: offering tourist/pilgrim services, providing spiritual care, expanding tourism infrastructure, delivering education, managing space and organizing events.

Figure 4. Model of interactions between pilgrim/tourist needs and local entrepreneurship and community engagement in the development of the *Romea Strata*



Source: authors.

The development of the *Romea Strata* is not feasible without the activation of human and social capital. Interpersonal skills, entrepreneurship, innovation, hospitality, openness, adaptability, and ecological awareness on the part of both route coordinators and local communities, are not only implementation tools but essential conditions for the sustainability and resilience of the entire initiative (see Figure 4). Equally important is the leadership within local communities and entrepreneurial networks, their personal qualities and the ability to collaborate internally and externally (Mróz, 2018).

Tourism planners and developers must strive to optimize the well-being of local communities while minimizing social, environmental and economic costs (Sharpley, 2015).

The process of developing the *Romea Strata* outlined in this article has served as the foundation for planning and organizing efforts to establish the route's presence in Poland. It facilitated the identification, coordination and implementation of activities that resulted in marking and signposting the route in the Małopolska Voivodeship. An added value was the initiation of cooperation with municipalities along the route. However, not all local governments demonstrated equal commitment. Their level of interest largely depended on the leadership's attitudes and the perceived benefits of tourism development.

Thus, there is a clear need for broader promotion of the *Romea Strata*, particularly to showcase potential benefits for local development. As part of the route's development, annual academic seminars have been organized, serving as platforms for knowledge exchange, experience sharing and deepening cooperation with municipalities and other stakeholders, as well as instruments for promoting the route.

Despite these successes, significant barriers were encountered, particularly regarding funding and coordination. There were notable challenges in securing financial resources for key activities, such as valorization and waymarking. Especially difficult was obtaining funding for the route at national or regional scales.

The second major challenge identified during the development process was coordinating the route's development and management. It is critical to designate a coordinating body. Initially, the research team at the Pedagogical University of Krakow served this function in Poland, but due to its primarily academic and educational mandate, it lacked the full competencies (in practical terms) to manage the initiative. During seminars and stakeholder discussions, several organizations were proposed as potential coordinators, including the Małopolska Tourist Organization, the Central Mountain Tourism Center in Kraków and the John Paul II Intercultural Dialogue Institute. Other suggestions included forming a dedicated association or a municipal alliance for *Romea Strata*.

Conclusions

In summary, the process of developing the *Romea Strata* European Cultural Route in the context of local entrepreneurship highlights that it is a tourism product based on place-based heritage. As such, it contributes to the discovery, cultivation, preservation and protection of the heritage of the sites along its route. This, in turn, strengthens the sense of identity among local communities. A strong local identity fosters entrepreneurship, while entrepreneurship, in turn, reinforces and promotes this identity, creating a positive cycle of socio-economic development within the region.

Moreover, the *Romea Strata* brand can enhance the visibility and promotion of the regions and municipalities along its path, thereby amplifying the effects of promotional activities carried out by local entrepreneurs.

The process of developing the *Romea Strata* in Poland, as presented in this study, has provided a foundation for planning and organizing activities aimed at creating the route's offering. It has enabled more effective identification, coordination and implementation of activities, resulting in the delineation and marking of the route in the Małopolska region. An additional value of these efforts has been the initiation of cooperation with the municipalities through which the route passes. As experience has shown, not all local governments

responded with the same level of engagement. Interest and involvement largely depend on the commitment of local authorities and their recognition of the benefits associated with tourism development in their municipality. Therefore, there is a need for broader promotion of the route, particularly with regard to demonstrating the potential benefits of developing its offerings in a given area.

Annual academic seminars are organized as part of the activities related to the creation of the *Romea Strata*, serving as a platform for knowledge exchange, sharing experience, fostering deeper collaboration with municipalities and other stakeholders, and simultaneously promoting the route.

During the implementation of activities defined within the process of developing the *Romea Strata* as a tourism product, significant limitations and barriers were encountered, primarily related to financing and coordination. Obtaining funds for specific activities, such as heritage valorization or route marking, proved challenging. Securing financial resources for the entire route at national or regional levels was particularly difficult.

Another key challenge identified in the development of the *Romea Strata* was the coordination of activities related to its growth and management, necessitating the identification of a central coordinating entity. Initially, this role in Poland was undertaken by the research team at the University of the Commission of National Education in Kraków. However, due to the team's primarily academic and educational objectives, it did not possess the full competencies to act as a coordinating body. During discussions held at seminars and meetings, potential coordinating entities were proposed, including the Małopolska Tourist Organization, the Central Mountain Tourism Center in Kraków and the John Paul II Institute of Intercultural Dialogue in Kraków. Proposals also included establishing dedicated entities, such as an association or a municipal agreement under the *Romea Strata* umbrella.

The *Romea Strata* European Cultural Route is a tourism product targeting a broad audience of domestic and international tourists and pilgrims of all ages, interested in cultural, religious and active tourism, who wish to embark on a pilgrimage to Rome. In the coming years, the number of participants on this route is expected to increase due to factors such as the celebration of the Jubilee Year in 2025 in the Catholic Church, the award of the Council of Europe's Cultural Route certification to the *Romea Strata*, the revival of pilgrimages along medieval routes, and the phenomenon of "caminoization" (Margry, 2015; Mróz, 2025).

If managed and promoted effectively, the cultural heritage of the *Romea Strata* can serve as a catalyst for local transformations, not only by attracting tourists but primarily through the activation of local communities, the development of micro-entrepreneurship, and the creation of networks of trust, knowledge and action. In the long term, this may lead to a sustainable improvement in residents' quality of life and the balanced development of the regions they inhabit.

The development of the *Romea Strata* requires close cooperation among municipalities, local communities, academic institutions, NGOs and entrepreneurs. Key areas of investment include lodging and gastronomic infrastructure, small-scale tourist infrastructure and support for local entrepreneurship. Engaging residents in the maintenance, marking and promotion of the route strengthens identification and its recognition within the cultural landscape. The involvement of school and university students in educational activities, practical projects and volunteer work is particularly important for ensuring the sustainability and development of the *Romea Strata* as a living, socially embedded European Cultural Route.

References

- Altkorn, J. (1994). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Associazione Europea Romea Strata. (2024). *Certification form – Cultural Routes of the Council of Europe Certification Cycle 2024–2025*.
- Ashworth, G.J. (1994). From history to heritage – from heritage to identity: In search of concepts and models. In: G.J. Ashworth, P.J. Larkham (eds.), *Building a New Heritage: Tourism, Culture and Identity in the New Europe*. London: Routledge, 13–30.
- Backhaus, C., Heussler, T., Croce, V. (2022). Planning horizon in international travel decision-making: The role of individual and cultural determinants. *Journal of Travel Research*, 62(2), 432–447. DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875211066112>.
- Balaguer, J., Cantavella-Jordá, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case. *Applied Economics*, 34(7), 877–884. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840110058923>.
- Beltramo, S. (2015). European cultural routes: A tool for landscape enhancement. In: R. Gambino, A. Peano (eds.), *Nature Policies and Landscape Policies*. Cham: Springer, 353–360. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-05410-0_40.
- Berti, E. (2013). Cultural routes of the Council of Europe: New paradigms for the territorial project and landscape. *Almatourism – Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 4(7), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3907>.
- Bramwell, B., Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669589309450696>.
- Bramwell, B., Lane, B. (eds.). (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon–Buffalo–Toronto–Sydney: Channel View Publications.
- Boussaa, D. (2020). The past as a catalyst for cultural sustainability in historic cities; the case of Doha, Qatar. *International Journal of Heritage Studies*, 27(5), 470–486. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2020.1806098>.
- Cerisola, S., Panzera, E., Canu, M. (2025). In Search of a Social Optimum in Tourism Flows: The Role of Cultural Heritage in Italian Municipalities. *Journal of Travel Research*, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/00472875251342215>.
- Chudy-Hyski, D. (2009). Uwarunkowania turystycznego kierunku rozwoju górskich obszarów wiejskich [Conditions for the development of mountainous rural areas as tourist destinations]. *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 2(2), 129–140.
- Cultural Routes Newsroom: Results of the 2024–2025 certification cycle: 3 new Cultural Routes of the Council of Europe. (2025; 2025, December 10). Received from: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/-/results-of-the-2024-2025-certification-cycle-3-new-cultural-routes-of-the-council-of-europe>.
- Čeginskas, V.L.A., Mäkinen, K., Kaasik-Krogerus, S., Turunen, J., Lähdesmäki, T. (2025). Poly-spatial experiences of the past at European cultural heritage sites. *International Journal of Heritage Studies*, 31(6), 708–726. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2025.2484694>.
- Derek, M. (2007). Od wioski rybackiej do turystycznej enklawy? Turystyka a rozwój lokalny na przykładzie Mikołajek [From a fishing village to a tourist enclave? Tourism and local development on the example of Mikołajki]. *Studia Regionalne i Lokalne*, 8(28), 112–127.
- Grabowska, A. (2013). Lokalna gospodarka turystyczna a rozwój regionów [Local tourism economy and regional development]. *Studia Ekonomiczne*, 147, 68–80.
- Harvard University, Harvard Map Collection, Etzlaub1501. (2025, December 10). Received from: <https://iiif.lib.harvard.edu/manifests/view/ids:2655377>.
- Hayes, D., MacLeod, N. (2007). Packaging places: Designing heritage trails using an experience economy perspective to maximize visitor engagement. *Journal of Vacation Marketing*, 13(1), 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356766706071205>.
- Hall, C.M., Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.

- Iwanow, A. (1998). Turystyka w architektonicznym środowisku historycznych miast Rosji. In: J. Purchla (ed.), *Dziedzictwo a turystyka*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie, 139–146.
- Jørgensen, N.N., Eade, J., Ekeland, T.-J., Lorentzen, C.A.N. (2020). The motivations of pilgrimage walking the St. Olav Way in Norway. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 8(8), 110–128. DOI: <https://doi.org/10.21427/f7v3-s380>.
- Kachniewska, M., Nawrocka, E., Niezgoda, A., Pawlicz, A. (2012). *Rynek turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B. (2002). *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata. Przewodnik do ćwiczeń*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Karczewska, M. (2002). Udział społeczności lokalnych w ochronie i popularyzacji dziedzictwa kulturowego wsi jako elementu rozwoju turystyki [The participation of local communities in the protection and promotion of rural cultural heritage as an element of tourism development]. *Problemy Turystyki i Hotelarstwa*, 4, 35–39.
- Kato, K., Prozano, R.N. (2017). Spiritual (walking) tourism as a foundation for sustainable destination development: Kumano-kodo pilgrimage, Wakayama, Japan. *Tourism Management Perspectives*, 24, 243–251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.07.017>.
- Kavaratzis, M., Ashworth, G.J. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165.
- Kornak, A.S., Rapacz, A. (2001). *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Lee, S., Kim, T., Kim, Y.H. (2024). Heritage tourism and allegiance development: A study of the Korean demilitarized zone. *Journal of Vacation Marketing*, 31(4), 1000–1021. DOI: <https://doi.org/10.1177/13567667241249178> (Original work published 2025).
- Liu, H., Song, H. (2017). New evidence of dynamic links between tourism and economic growth based on mixed-frequency Granger causality tests. *Journal of Travel Research*, 57(7), 899–907. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287517723531>.
- Machowska, M. (2016). Turystyka i niematerialne dziedzictwo kulturowe: przegląd szans i zagrożeń. Na przykładzie rzemiosła i rękodzieła tradycyjnego [Tourism and intangible cultural heritage: an overview of opportunities and threats. The example of traditional crafts and handicrafts]. *Łódzkie Studia Etnograficzne*, 55, 161–192.
- Manikowska, H. (2008). *Jerozolima – Rzym – Compostela. Wielkie pielgrzymowanie u schyłku średniowiecza*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Margry, P.J. (2015). To be or not to be... a pilgrim: Spiritual pluralism along the Camino Finisterre and the urge for the end. In: C. Sánchez-Carretero (ed.), *Heritage, Pilgrimage and the Camino to Finisterre: Walking to the End of the World*. Cham: Springer, 175–211.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki.
- Milczarek, A. (2017). Gospodarcze znaczenie turystyki w krajach Unii Europejskiej [The economic importance of tourism in European Union countries]. *Studia i Prace WNEiZ*, 47(1), 137–147.
- Mróz, F. (2017). How has Camino developed? Geographical and historical factors behind the creation and development of the Way of St. James in Poland. In: E. Alarcón, P. Roszak (eds.), *The Way of St. James: Renewing Insights*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 59–80.
- Mróz, F. (2018). Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju Camino de Santiago w Polsce [Entrepreneurship as a factor in the development of the Camino de Santiago in Poland]. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 14, 292–312.
- Mróz, F. (2019). 6900 km oznakowanych odcinków Camino de Santiago w Polsce – sukcesy, niepowodzenia i wyzwania. In: P. Roszak, F. Mróz, W. Rozykowski (eds.), *Camino Polaco. Teologia – sztuka – historia – teraźniejszość*, vol. 4. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 267–299.

- Mróz, F. (2023a). Sanktuaria św. Jakuba w przestrzeni pielgrzymowania Polski. In: P. Roszak, F. Mróz, M. Gazda (eds.), *Camino Polaco. Teologia – Sztuka – Historia – Teraźniejszość*, t.6. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 103–132.
- Mróz, F. (2023b). The network of the Way of St. James in Poland – genesis, development as well as religious, cultural and socio-economic impact. In: R.N. Prozano, J.M. Cheer, X.M. Santos (eds.), *Host Communities and Pilgrimage Tourism: Asia and Beyond*. Singapore: Springer, 179–193. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-9677-1_11.
- Mróz, F. (2025). “New” shrines in the pilgrimage space of Poland: Are they really “new” and are they really “shrines”? In: D. Liutikas (Ed.), *Creating the Sacred Landscape: Pilgrimages and Ritual Practices*. Cham: Springer, 179–193. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-86232-8_8.
- Mróz, F., Kolańska, A., Siwek, M. (2025). Waloryzacja i ocena potencjału turystyczno-kulturowego odcinka szlaku *Romea Strata* w woj. małopolskim [Valorization and assessment of the tourist and cultural potential of the *Romea Strata* trail section in the Małopolska Province]. *Turystyka Kulturowa*, 1, 222–283.
- Nilsson, M. (2016). Wanderers in the shadow of the sacred myth: Pilgrims in the 21st century. *Social & Cultural Geography*, 19(1), 21–38. DOI: <https://doi.org/10.1080/14649365.2016.1249398>.
- Øian, H. (2019). Pilgrim routes as contested spaces in Norway. *Tourism Geographies*, 21(3), 422–441. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2018.1522511>.
- Qiu, Q. (2023). Identifying the role of intangible cultural heritage in distinguishing cities: A social media study of heritage, place, and sense in Guangzhou, China. *Journal of Destination Marketing & Management*, 27, 100764. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100764>.
- Palmi, P., Esposito, M., Prete, M.I. (2021). Change in perspectives in cultural tourism: A sustainable managerial model for cultural thematic routes creating territorial value. In: P. Demartini, L. Marchegiani, M. Marchiori, G. Schiuma (eds.), *Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*. Cham: Springer, 199–223. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-65687-4_10.
- Panasiuk, A. (2017). Zarządzanie destynacją turystyczną [Tourism destination management]. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(8), cz. 3, 107–121.
- Raagmaa, G. (2002). Regional identity in regional development and planning 1. *European Planning Studies*, 10(1), 55–76. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654310120099263>.
- Rech, G. (2024). *The Romea Strata Route Between History and Heritage: A Spiritual, Diverse, and Interreligious Project from the Baltics to Rome*. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202410.1648.v1>.
- Roszak, P. (2017). Pilgrimage as sacramentum peregrinationis? Discovering the ecclesiological background of the Camino de Santiago. In: E. Alarcón, P. Roszak (eds.), *The Way of St. James: Renewing Insights*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 137–157.
- Sigley, G., An, Z., Song, C., Su, X. (2024). Cultural route heritage as mobility narrative: The world heritage inscription of China’s Grand Canal. *International Journal of Heritage Studies*, 30(9), 997–1009. DOI: <https://doi.org/10.1080/13527258.2024.2363824>.
- Sharpley, R. (2015). Host perceptions of tourism: A review of the research. *Tourism Management*, 42, 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.10.007>.
- Smith, M.K. (ed.). (2006). *Tourism, Culture and Regeneration*. Wallingford: Cabi.
- Steriopoulos, E., Khoo, C., Wong, H.Y., Hall, J., Steel, M. (2023). Heritage tourism brand experiences: The influence of emotions and emotional engagement. *Journal of Vacation Marketing*, 30(3), 489–504. DOI: <https://doi.org/10.1177/13567667231152930>.
- Timothy, D.J. (2014). Contemporary cultural heritage and tourism: Development issues and emerging trends. *Public Archaeology*, 13(1–3), 30–47. DOI: <https://doi.org/10.1179/1465518714Z.00000000052>.
- Timothy, D.J., Boyd, S.W. (2003). *Heritage Tourism*. Harlow: Prentice Hall.

- Wang, J., Luo, Q., Huang, S.S., Yang, R. (2020). Restoration in the exhausted body? Tourists on the rugged path of pilgrimage: Motives, experiences, and benefits. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100407>.
- Van der Zee, E., Camatti, N., Bertocchi, D., Shomali, K.W.A. (2024). UNESCO World Heritage Site label and sustainable tourism in Europe: A user-generated content analysis. *Regional Studies*, 58(10), 1858–1873. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2333787>.
- Vistad, I.I., Øian, H., Williams, D.R., Stokowski, P. (2020). Long-distance hikers and their inner journeys: On motives and pilgrimage to Nidaros, Norway. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 31, 100326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100326>.
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., Maurer, O. (2021). Estimating tourism social carrying capacity. *Annals of Tourism Research*, 86, 102971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102971>.
- Tykarski, S., Mróz, F. (2024). The pilgrimage on the Camino de Santiago and its impacts on marital and familial relationships: An exploratory study. *Journal of Religion and Health*, 63, 109–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01825-4>.
- Zdon-Korzeniowska, M. (2009). *Jak kształtować regionalne produkty turystyczne? Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Małgorzata Zdon-Korzeniowska, PhD, assistant professor at the Department of Local and Regional Development at the Institute of Law, Economics and Administration of the University of the National Education Commission in Krakow. Doctor of economics in the discipline of management sciences (Jagiellonian University, Faculty of Management and Social Communication). Master's degree in economics in the field of entrepreneurship and innovation (University of Economics in Krakow). Research interests: entrepreneurship/market orientation of local governments, territorial marketing of various scales of spatial systems, tourism management at local and regional levels, building tourism brands and products, development of agritourism and functioning of agritourism farms, as well as the use of EU funds in the spatial arrangement and sustainable development.

ORCID: 0000-0002-4970-0310

Address:

University of the National Education Commission
Institute of Law, Economics and Administration
ul. Podchorążych 2
30-084 Krakow
e-mail: malgorzata.zdon-korzeniowska@up.krakow.pl

Franciszek Mróz, PhD, Assistant Professor at the Department of Tourism and Regional Studies, Institute of Management and Social Sciences, Pedagogical University of National Education Commission in Kraków, and Head of the Research Team European Cultural Routes their space and history. A socio-economic geographer specializing in pilgrimage studies, religious and cultural tourism, and European cultural routes. His research focuses on the origins and functioning of pilgrimage centers in Europe, tourism geography, the relationship between religion and health, and the role of cultural heritage in social and tourism processes. Since 2006, he has conducted extensive fieldwork covering more than 12,000 km of pilgrimage routes across 16 European countries, including the *Camino de Santiago*, *Via Francigena*, *St. Olaf's Way*, the *Romea Strata* and the *Routes of Sts Cyril and Methodius*. He is the author of over 130 academic publications, including two monographs, editor of 16 edited works, and author of three travel guides. He has also published more than 80 popular-scientific articles and co-organized over 30 academic conferences, including 15 international ones devoted to the *Camino de Santiago*. He is a member of the Academic Committee of *Associazione Europea Romea Strata*, the International Committee of Experts for the *Camino de Santiago*, and the *Archicofradía Universal del Apóstol Santiago*.

ORCID: 0000-0001-6380-387X

Address:

University of the National Education Commission
Institute of Law, Economics and Administration
Department of Tourism and Regional Studies
Research Team "European Cultural Routes: Space and History"
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: franciszek.mroz@uken.krakow.pl

Weronika Sobala

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowice, Polska / University of Economics in Katowice, Poland

Sytuacja i przyszłość rynku książki w Polsce z uwzględnieniem konkurencyjności wydań papierowych i e-booków

Situation and Future of the Book Market in Poland with Regard to the Competitiveness of Paper Editions and E-Books

Streszczenie: Artykuł podejmuje temat ewolucji rynku książki w kontekście zmian nawyków czytelnich, postępującego rozwoju technologii oraz wyzwań ekonomiczno-kulturowych. Głównym celem tego opracowania jest przedstawienie stanu polskiej branży książkowej oraz elementów kształtujących konkurencyjność różnych formatów wydawniczych. W analizie wykorzystano dane wtórne, raporty instytucjonalne oraz literaturę krajową i zagraniczną. Narzędziem badawczym była analiza SWOT, która pozwoliła uporządkować mocne i słabe strony rynku oraz zidentyfikować szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań technologicznych, społecznych i instytucjonalnych. Wyniki badania sugerują, że przyszłość książek opiera się na współistnieniu form papierowych oraz cyfrowych, a postęp w zakresie czytelnictwa zależy m.in. od dostępności, jakości treści, interesujących sposobów dystrybucji, a także efektywnej reklamy. Artykuł zaznacza również istotę działań publicznych i edukacyjnych, które mogą zapobiegać spadkowi czytelnictwa i wspierać nowoczesne formy kontaktu z literaturą.

Abstract: This article addresses the evolution of the book market in the context of changing reading habits, advancing technology and economic and cultural challenges. The main objective of this study is to present the state of the Polish book industry and what elements shape the competitiveness of different publishing formats. Secondary data, institutional reports and domestic and foreign literature were used in the analysis. The research tool was a SWOT analysis, which made it possible to sort out the strengths and weaknesses of the market, as well as to identify opportunities and threats arising from technological, social and institutional conditions. The results of the study suggest that the future of books is based on the coexistence of paper and digital forms, and that progress in readership depends, among other things, on accessibility, quality of content, interesting modes of distribution and effective advertising. The article also highlights the importance of public and educational measures that can prevent declining readership and support modern forms of contact with literature.

Słowa kluczowe: audiobook; czytelnictwo; e-book; książka papierowa; rynek książki

Keywords: audiobook; book market; e-book; paper book; reading

Otrzymano: 4 lipca 2025

Received: 4 July 2025

Zaakceptowano: 24 listopada 2025

Accepted: 24 November 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Sobala, W. (2025). Sytuacja i przyszłość rynku książki w Polsce z uwzględnieniem konkurencyjności wydań papierowych i e-booków. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(2), 189–202. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.11>

*Książki można łatwo zniszczyć.
Ale słowa będą żyć tak długo,
jak ludzie będą je pamiętać
(Mafi, 2022: 321).*

Wstęp

Współczesny rynek książki przechodzi dynamiczne zmiany wynikające z rozwoju technologii oraz zmieniających się preferencji czytelników. Książki od zawsze miały rzeczywisty wpływ na społeczeństwo, były istotne w procesie kształtowania kultury oraz edukacji. Tradycyjne wydania papierowe, przez wieki stanowiące główny nośnik literatury, obecnie konkurują z formatami elektronicznymi, takimi jak e-booki czy audiobooki.

Postęp technologiczny dostarczył nowych możliwości dostępu do literatury i zmienił sposób przyswajania treści, a e-booki stały się rzeczywistą alternatywą dla papierowych książek. Wzrost popularności modeli subskrypcyjnych oraz aplikacji do czytania, takich jak Legimi, Empik Go czy Kindle, pokazuje, jak dynamiczny i zdigitalizowany staje się rynek książki. Mimo to wydania papierowe dalej cieszą się dużym uznaniem i nie tracą popularności, co pokazuje nam obecną rywalizację między obiema formami publikacji (Zweiffel, 2023).

Współczesny czytelnik dysponuje szerokim wyborem formatu książki – od tradycyjnych, papierowych wydań, przez książki elektroniczne, aż po audiobooki. Każdy z tych formatów ma swoje unikatowe cechy, które wpływają na sposób odbioru, i dzięki nim odbiorca znajdzie idealną publikację dla siebie. Walorami e-booków są mobilność, wygoda czytania, oszczędność miejsca oraz regulowanie jasności i rozmiaru czcionki (Skórka, 2021). Z kolei papierowe wydania są cenione za walory estetyczne, swoją fizyczność i możliwość kolekcjonowania.

Jednym z kluczowych elementów wpływających na rynek książki jest zmiana nawyków konsumpcyjnych, głównie wśród przedstawicieli pokolenia Z, którzy wychowywali się w erze cyfrowej i są przyzwyczajeni do otaczającej ich technologii (Bieleń, Kubiczek, 2020). Modele subskrypcyjne z dostępem do literatury zmieniają sposób korzystania z książek, oferując nieograniczony dostęp do literatury i eliminując potrzebę kupowania pojedynczych egzemplarzy (Skórka, 2021). Nasuwa się pytanie, czy te modele przyczyniają się do wzrostu czytelnictwa, czy też mają negatywny wpływ na jego poziom. Warto się również zastanowić, czy rozwój czytników wpływa na wzrost popularności e-booków kosztem papierowych książek, czy też oba te formaty mogą współistnieć na rynku, zaspokajając różne potrzeby odbiorców.

Artykuł ma na celu przedstawienie ewolucji rynku książek w świetle zmieniających się preferencji czytelników, ze szczególnym uwzględnieniem form papierowych i elektronicznych, oraz ocenę obecnej sytuacji i identyfikację kluczowych czynników determinujących przyszłość tego rynku. Badanie koncentruje się na omówieniu czynników, które wpływają na konkurencyjność obu tych form wśród czytelników. Jako narzędzie porządkujące rozważania zastosowano metodę SWOT. Poniższe pytania badawcze mają pomóc w tych rozważaniach:

- Jakie zmiany zaszły na rynku książki w Polsce w ostatnich latach?
- Jak rozwój technologii wpłynął na formy publikowania i dystrybucji książek?
- Jakie są główne zalety i wady książek papierowych i elektronicznych?
- W jakim kierunku zmierza polski rynek książki? Jakie scenariusze jego rozwoju są najbardziej prawdopodobne w perspektywie najbliższych lat?

Metodyka

Analiza SWOT stanowi jedno z najbardziej uniwersalnych narzędzi oceny strategicznej, szeroko stosowanych w różnych dziedzinach zarządzania. Skupia się ona na mocnych i słabych stronach przedsiębiorstwa, które są powiązane z wewnętrznymi czynnikami organizacji oraz z zapoznaniem się z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia zewnętrznego (Pomykański, 2008). Według Pomykańskiego (2008) metoda ta pozwala lepiej wykorzystać posiadane zasoby oraz dopasować działania do realnych warunków rynkowych. W jego ujęciu umożliwia ona trafniej dopasować działania do zmieniającego się otoczenia oraz bardziej wykorzystywać posiadane zasoby. Analiza SWOT pozwala na zidentyfikowanie charakterystycznych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa i jego bieżącej sytuacji (Gostkowska-Dźwig, 2023). Pełni ona funkcję łącznika między analizą wewnętrzną a zewnętrzną, co pomaga w dalszym planowaniu strategicznym. Jak podkreśla Gostkowska-Dźwig (2023), narzędzie to pomaga rozpoznawać bariery i przeszkody oraz określa, w jakim zakresie przedsiębiorstwo powinno rozwijać swoje zdolności, a gdzie reagować na zmiany w otoczeniu. Jest zatem jednym z najczęściej stosowanych oraz najbardziej efektywnych narzędzi decyzyjnych.

Praktyczne wykorzystanie analizy SWOT można dostrzec na przykładzie rynku książki, który dynamicznie reaguje na zachodzące zmiany technologiczne i społeczne. Staje się on coraz bardziej złożoną i konkurencyjną branżą. Analiza SWOT jest pomocna, gdy chcemy w przejrzysty sposób oszacować jego aktualny potencjał i obecne wyzwania. W dobie cyfryzacji i zmieniających się nawyków czytelnich rynek książki podlega ciągłym przekształceniom. Poprzez tę analizę można określić jego mocne strony, takie jak szeroka oferta wydawnicza dostosowana do różnych grup odbiorców czy rozwój audiobooków i e-booków. Jednocześnie umożliwia ona wskazanie słabości rynku, np. spadającej liczby księgarni i bibliotek oraz wyzwań związanych z rozwojem self-publishingu. W kontekście szans analiza może uwzględniać promowanie literatury w mediach społecznościowych czy organizację targów książki, natomiast wśród zagrożeń wskazuje niski stan czytelnictwa czy konkurencję związaną z innymi formami rozrywki. W efekcie analiza SWOT wspiera podejmowanie świadomych decyzji strategicznych w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

Artykuł skupia się na obecnej sytuacji rynku książki w Polsce oraz na czynnikach, które wpływają na jego rozwój i ograniczenia. W tym celu przeanalizowano dostępne najnowsze raporty branżowe, literaturę naukową, krajowe artykuły i opracowania. Kluczowymi

źródłami były publikacje takich instytucji jak Biblioteka Narodowa (raport o stanie czytelnictwa i rynku książki), Biblioteka Analiz, Polska Sieć Ekonomii czy Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Uzupełnieniem były artykuły naukowe dotyczące zmieniających się nawyków czytelniczych, digitalizacji, self-publishingu, adaptacji literatury oraz wpływu mediów społecznościowych i przebudzowania społeczeństwa. Uwzględniono również dane statystyczne (m.in. GUS, Statista), które pokazują zmiany zachodzące w liczbie punktów sprzedaży literatury, produkcji wydawniczej i korzystaniu z elektronicznych form książek.

W trakcie analizy zastosowano podejście selektywne i interpretacyjne, które polegało na rozpoznawaniu kluczowych zjawisk, trendów i mechanizmów w kulturze czytelniczej oraz badanych materiałach. Na tej podstawie wyodrębniono czynniki, które mają znaczący wpływ na działanie i rozwój współczesnego rynku książki w Polsce: możliwości rozwoju, ograniczenia strukturalne czy konkurencyjność. Każdy z nich został przeanalizowany pod względem zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków. W dalszej części zostały one przyporządkowane odpowiednim kategoriom analizy SWOT: mocnym i słabym stronom, szansom i zagrożeniom. Pozwoliło to na szerszy przegląd działań i mechanizmów obecnych we współczesnym świecie literatury.

Rynek książki w Polsce

Podobnie jak rynki książki na świecie także polski rynek doświadcza istotnych przeobrażeń, które są efektem dynamicznego rozwoju technologii, rosnącej roli internetu oraz zmian społeczno-ekonomicznych wpływających na konsumpcję treści czytelniczych. Z danych Biblioteki Narodowej wynika, że w 2023 r. w Polsce wydano 33 893 nowe tytuły, co stanowi wzrost o 5% w porównaniu do roku poprzedniego (Biblioteka Narodowa, 2024; 2025, 27 marca). Choć liczba publikowanych tytułów systematycznie wzrasta, nie przekłada się to bezpośrednio na zwiększenie aktywnego czytelnictwa. Według tych samych danych w 2023 r. 43% Polaków przeczytało co najmniej jedną książkę, a zaledwie 8% z nich przeczytało siedem lub więcej książek. Jest to niewielki wzrost w porównaniu do poprzednich lat, lecz nadal Polska się utrzymuje poniżej średniej europejskiej pod względem poziomu czytelnictwa.

W Polsce działa szeroka gama wydawnictw, od dużych międzynarodowych firm po małe, niezależne przedsiębiorstwa. Według danych Biblioteki Analiz (2024; 2025, 28 marca) w kraju działa ok. 2 tys. aktywnych wydawnictw, które publikują przynajmniej jedną książkę rocznie. Z tej grupy ok. 300 największych odpowiada za 97% całkowitej sprzedaży. Podmioty działające na rynku wydawniczym muszą się zmierzyć z rosnącą konkurencją, dostosowaniem oferty do zmieniających się preferencji i gustów czytelniczych oraz ze wzrostem zainteresowania książkami cyfrowymi. Koszty druku, papieru oraz materiałów poligraficznych systematycznie rosną, co przekłada się na wzrost cen detalicznych. Wartość sprzedaży książek w 2023 r. wyniosła blisko 4,5 mld zł, a przeciętna cena detaliczna książki osiągnęła 58,5 zł. Pod koniec roku ceny książek wzrosły o 7,3% w porównaniu do roku 2022.

Dystrybucja i sprzedaż książek w Polsce odbywają się głównie poprzez księgarnie stacjonarne i internetowe. W ostatnich latach rozwinął się również sektor e-commerce, którego znaczenie w kontekście zmian preferencji konsumenckich i popularności zakupów online nieustannie rośnie. Jednocześnie liczba księgarni tradycyjnych systematycznie maleje. Zgodnie z informacjami zawartymi w raporcie Biblioteki Analiz (2024; 2025, 28 marca) w Polsce w 2023 r. funkcjonowało ich 1704, z czego 675 punktów należy do dużych sieci, takich

jak Empik czy Świat Książki. Te zmiany wskazują na konsolidację rynku oraz trudności napotymane przez małe i niezależne podmioty. Podobną tendencję spadkową obserwujemy w liczbie publicznych bibliotek. Z danych GUS (2024; 2025, 5 kwietnia) wynika, że w 2023 r. działało 7570 placówek bibliotecznych. Jednocześnie z zasobów tych instytucji korzystało jedynie ok. 5,3 mln obywateli, co przy populacji Polski świadczy o niskim zainteresowaniu aktywnym uczestnictwem w życiu bibliotecznym. Taki stan rzeczy można tłumaczyć rosnącym wpływem cyfryzacji, dynamicznym rozwojem technologii oraz zmianą preferencji czytelniczych, które coraz częściej kierują się ku formatom cyfrowym i mobilnym.

Analiza struktury demograficznej czytelnictwa w Polsce pokazuje wyraźne różnice w dostępie i podejściu do książek w zależności od wieku, płci czy wykształcenia. Według danych Biblioteki Narodowej w 2023 r. przynajmniej jedną książkę przeczytało 51% kobiet i tylko 34% mężczyzn, co jednoznacznie wskazuje na wyraźną przewagę kobiet jako głównych odbiorczyń literatury (Zasacka, Chymkowski, Koryś, 2024; 2025, 5 kwietnia). Wykształcenie również odgrywa istotną rolę – wśród osób z wyższym wykształceniem aż 68% zadeklarowało kontakt z książką w ciągu roku. Dla porównania w grupie ze średnim wykształceniem tylko 45%, a wśród osób z podstawowym lub niższym wykształceniem – tylko 17%. Poziom czytelnictwa jest również zróżnicowany ze względu na wiek. Najwięcej czytających jest wśród młodych ludzi w wieku 15–18 lat (62%) oraz dorosłych w przedziale 25–39 lat (48%). Z upływem lat odsetek ten nieustannie maleje, osiąga zaledwie 29% w grupie powyżej 60. roku życia. Te informacje są istotne w kontekście analizy rynku książki, ponieważ pozwalają trafnie zidentyfikować kluczowych odbiorców, ale także określić segmenty, które wymagają szczególnej uwagi w działaniach marketingowych i edukacyjnych. Zrozumienie tych demograficznych preferencji może być podstawą działań promocyjnych mających w efektywny sposób zaangażować czytelników i rozwinąć rynek książki, zwłaszcza w grupach mniej zainteresowanych literaturą.

Obok klasycznych form publikacji rośnie znaczenie książek elektronicznych i audiobooków, co stanowi odpowiedź rynku na zmieniające się potrzeby konsumentów oraz postępującą cyfryzację. Z danych Biblioteki Analiz wynika, że udział e-booków w sprzedaży wynosi 9%, a audiobooków 6,5% (Biblioteka Analiz, 2024; 2025, 28 marca). Wartość polskiego rynku cyfrowego szacuje się na 600–700 mln zł. Szczególną popularność zdobywają modele subskrypcyjne, takie jak Legimi, Empik Go czy Storytel, które oferują użytkownikom nielimitowany dostęp do literatury. Dynamiczny rozwój tego segmentu świadczy o rosnącej roli wygody i mobilności w konsumpcji treści czytelniczych.

Wyniki analizy SWOT

Mocne strony

Polski rynek książki dysponuje bogatą i zróżnicowaną ofertą wydawniczą, która obejmuje zarówno publikacje literackie, jak i specjalistyczne, dostosowane do potrzeb różnych grup czytelników. Według raportu Biblioteki Narodowej (2024; 2025, 27 marca) w Polsce w 2023 r. wydano 33 893 tytuły. Największą część opublikowanych książek stanowią książki literackie (38%) i naukowe (21%). W porównaniu do roku poprzedniego udział pierwszej grupy wzrósł o 4 punkty procentowe, a drugiej zmniejszył się o 3 punkty procentowe. W strukturze tematycznej dominują publikacje literackie, literatura popularna, książki dla dzieci i młodzieży, poradniki, publikacje naukowe i popularnonaukowe, komiksy

oraz literatura fantastyczna i obyczajowa. W ramach tej oferty dostępne są zróżnicowane gatunki, takie jak powieść obyczajowa, romans, kryminał, thriller, fantasy, science fiction, biografia, poezja, jak również literatura religijna, historyczna i psychologiczna. Literatura młodzieżowa odnotowała w ostatnim czasie wyraźny wzrost liczby publikacji – w 2023 r. ukazało się 548 tytułów, co stanowi najwyższy wynik w ostatniej dekadzie. Zróżnicowanie tematyczne oraz gatunkowe pokazuje, że współczesna oferta wydawnicza w Polsce jest elastyczna i otwarta na zmieniające się oczekiwania czytelników.

Rozwój publikacji elektronicznych w formacie e-booków i audiobooków jest dziś istotnym elementem wzmocnienia oferty wydawniczej w Polsce. Coraz więcej wydawnictw decyduje się na publikację książek w trzech formatach jednocześnie: na papierze, w postaci e-booka i audiobooka, co pozwala na dotarcie do większej liczby czytelników. Jak wynika z danych Biblioteki Analiz (2024; 2025, 28 marca), udział e-booków w sprzedaży wynosi 9%, a audiobooków 6,5%. W przypadku wybranych bestsellerów sprzedaż książek w tym formacie może stanowić 50% całkowitej sprzedaży danej pozycji. W porównaniu do książki papierowej koszt wydania e-booka jest niski, co przyczynia się do wydawania większej ilości treści niszowych autorów oraz twórców internetowych. Szacuje się, że liczba słuchaczy audiobooków w 2023 r. wynosiła od 3 do 4 mln osób. Na rosnącą ich popularność wpływają szeroka oferta, rozpoznawalni lektorzy oraz wygoda – możliwość słuchania podczas wykonywania codziennych czynności. Równoległa obecność książek papierowych, e-booków i audiobooków, a także dynamiczny wzrost znaczenia formatów cyfrowych świadczą o elastyczności i innowacyjności sektora.

Rola aplikacji mobilnych w czytaniu i słuchaniu książek na polskim rynku wydawniczym rośnie, co stanowi istotny element cyfrowej transformacji. Według danych Statista (2025; 2025, 18 kwietnia) najczęściej pobieraną aplikacją do korzystania z e-booków i audiobooków była Audioteka – z wynikiem ponad 530 tys. pobrań. Na kolejnych miejscach znajdowały się Storytel (ok. 419 tys. pobrań), BookBeat Audiobooks (ok. 303 tys. pobrań) oraz Empik Go (ok. 295 tys. pobrań). Wzrost popularności aplikacji do czytania odzwierciedlają również wyższe wyniki finansowe. Jak podaje Biblioteka Analiz (2024; 2025, 28 marca), Legimi odnotowało wzrost przychodów o 38% (do 87 mln zł), Audioteka zaś wzrost o 57% (do 52 mln zł), a Storytel o 17% (do 55 mln zł). Warto zauważyć, że w ramach Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa (Departament Mecenatu Państwa MKiDN, 2024; 2025, 19 kwietnia) w 2023 r. zdalny dostęp e-booków, audiobooków i synchrobooków nabyło 780 bibliotek od takich dostawców jak Legimi, Empik Go czy Ibuk Libra, przeznaczając na ten cel prawie 721 tys. zł.

Modernizacja bibliotek i rozwój ich oferty czytelniczej stanowią dziś istotny element wzmocnienia krajowego systemu dystrybucji książki. W ostatnich latach placówki te aktywnie nabywają nowości wydawnicze oraz rozwijają dostęp do cyfrowych treści, co powoduje, że zwiększa się zainteresowanie wśród czytelników. Tego rodzaju działania są możliwe m.in. dzięki wsparciu w ramach Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025. Ze sprawozdania opublikowanego przez Departament Mecenatu Państwa MKiDN (2024; 2025, 19 kwietnia) wynika, że w 2023 r. dofinansowanie dostało 2040 bibliotek, które zakupiły ponad 3,1 mln książek papierowych oraz blisko 92 tys. e-booków i audiobooków; udostępniono również 157 tys. kodów do aplikacji czytelniczych. Skala i zasięg pozytywnie wpłynęły na poprawę dostępu do literatury i infrastruktury bibliotek, co przyczyniło się do większego zainteresowania czytelnictwem wśród wielu Polaków.

Książka odgrywa niezmiennie istotną rolę jako nośnik wartości kulturowych i narzędzie wspierające rozwój edukacyjny jednostki. Obok mowy, pismo było podstawową formą komunikacji międzyludzkiej, a kultura czytelnicza odgrywa istotną rolę w kształtowaniu życia jednostki i wzajemnej komunikacji w społeczeństwie (Kapica, 2024). Czytanie książek nie tylko wspiera rozwój kompetencji językowych, lecz także – jak podkreśla Kapica – jest ważne w kontekście wydobywania sensu treści, pobudzania fantazji, twórczego myślenia, zdolności analitycznych. Obcowanie z literaturą i systematyczna lektura stają się trwałym elementem własnej tożsamości, pobudzania wewnętrznych przeżyć. Rola książki wykracza poza granice edukacji formalnej, a staje się fundamentem świadomego uczestnictwa w życiu społecznym i kulturowym.

Słabe strony

W ostatnich latach polski rynek księgarski odnotowuje wyraźny regres pod względem zarówno liczby funkcjonujących punktów sprzedaży, jak i liczby bibliotek. Z danych opublikowanych przez Bibliotekę Analiz wynika, że w 2023 r. funkcjonowały 1704 księgarnie (Biblioteka Analiz, 2024; 2025, 28 marca), co jest potwierdzeniem wieloletniego trendu spadkowego. Szczególnie dotkliwe są te zmiany w mniejszych miejscowościach, gdzie księgarnie nie tylko są punktami sprzedaży, ale również odgrywają istotną rolę w życiu lokalnym i kulturowym społeczeństwa. Jak wynika z raportu Polskiej Sieci Ekonomii dla Instytutu Książki, proces zanikania księgarni pogłębiają koszty najmu, zmiana nawyków konsumenckich oraz dominacja dużych sieci handlowych i platform internetowych (Rachubnik, Sroczyński, Oleszczuk-Zygmuntowski, 2024; 2025, 10 kwietnia). Cyfryzacja i przeniesienie znacznej części sprzedaży do internetu są trendami globalnymi, które w ostatnich latach przyspieszyły wraz z rozwojem technologicznym. W rezultacie wiele małych księgarni zmagają się z trudnościami finansowymi i organizacyjnymi, które utrudniają ich dalsze funkcjonowanie. Równocześnie maleje liczba bibliotek publicznych. Według danych GUS (2024; 2025, 5 kwietnia) w 2023 r. w Polsce działało 7570 bibliotek, jednak korzystało z nich tylko 5,3 mln Polaków. Sytuację tych placówek pogarszają problemy strukturalne, w tym nieefektywny system finansowania (Rachubnik, Sroczyński, Oleszczuk-Zygmuntowski, 2024; 2025, 10 kwietnia). Mimo istnienia programów wspierających rozwój czytelnictwa i infrastruktury bibliotecznej wiele instytucji wciąż zmagają się z ograniczeniami finansowymi oraz nierównomiernym rozdziałem środków publicznych. Spadek liczby zarówno księgarni, jak i bibliotek skutkuje problemami związanymi z ich działaniem, wyzwaniem w promowaniu czytelnictwa w Polsce oraz zapewnieniem powszechnego i równego dostępu do literatury.

Samodzielne wydawanie książek, znane jako self-publishing, zyskuje na znaczeniu jako alternatywa dla tradycyjnego wydawania książek – choć wiąże się także z pewnymi ograniczeniami jakościowymi. Jest to narzędzie skierowane przede wszystkim do nowych twórców, którzy z powodu braku środków i kontaktów na rynku zdecydowali się niezależnie opublikować swoją twórczość. W Polsce funkcjonuje kilka platform wspierających self-publishing, takich jak Empik Selfpublishing, Imker czy Ridero, które umożliwiają autorom samodzielne wydawanie książek w formie drukowanej i elektronicznej (Biblioteka Analiz, 2024; 2025, 28 marca). Jednak ten model niesie za sobą słabości w funkcjonowaniu i jakości rynku książki. Jak wskazuje K. Kasperek (2016) tytuły te charakteryzują się brakiem profesjonalnej redakcji, korekty i fachowego nadzoru edytorskiego, co obniża ich jakość

językową i techniczną. Dodatkowo brak mechanizmów kontroli i weryfikacji sprawia, że na rynku pojawia się wiele pozycji zawierających niesprawdzone informacje, co skutkuje niezadowolaniem wśród czytelników i osłabieniem zaufania do książek jako wartościowego źródła wiedzy. Podobne wnioski przedstawiają Carolan i Evain (2013), którzy zwracają uwagę na pozbawienie formalnej oceny jakości. Ich analiza pokazuje, że większość samopublikowanych książek – często pozbawionych opracowania redakcyjnego – obniża walory oferty literackiej. Dodatkowo Carolan i Evain (2013) opisują trudności w dotarciu debiutantów do odbiorców. Brak wsparcia promocyjnego czy niska rozpoznawalność publiczna sprawiają, że wiele tytułów ginie w masie treści niskiej jakości, i ograniczają ich zasięgi. Self-publishing jest szansą dla nowych twórców, ale jego niedoskonałości strukturalne są wyzwaniem dla jakości i przejrzystości oferty czytelniczej.

Na problemy rynku książki wpływa nie tylko jakość dostępnych tytułów, ale także ceny, które mogą odstraszyć potencjalnych czytelników. Wysokie ceny książek, które wynikają m.in. z nieuregulowanego układu handlu i dystrybucji, skutecznie ograniczają rozwój czytelnictwa w Polsce. Z raportu Polskiej Sieci Ekonomii (Rachubnik, Sroczyński, Oleszczuk-Zygmuntowski, 2024; 2025, 10 kwietnia), wynika, że znaczna część kosztów detalicznych książki generowana jest przez rabaty narzucane przez dominujące podmioty dystrybucyjne – mediana rabatu hurtowego wynosi 50%, a dla księgarń detalicznych 38%. W efekcie wydawcy muszą podnosić ceny okładowe, co generuje dodatkowe koszty dla końcowego odbiorcy i może spowodować mniejsze zainteresowanie zakupem literatury, szczególnie wśród osób o niższych dochodach. W dodatku brak uregulowań dotyczących jednolitej ceny książek zwiększa istniejące dysproporcje na rynku. Umożliwia to większym sieciom handlowym agresywną politykę handlową, co osłabia mniejsze i lokalne księgarnie. Wpływa to na ograniczenia w dostępie do kultury czytelniczej, ale także prowadzi do dalszej marginalizacji niezależnych podmiotów wydawniczych i handlowych.

Szanse

Współczesne metody promocji książek przy użyciu nowoczesnych narzędzi i kanałów komunikacji pozwalają na dotarcie do szerokiego grona odbiorców oraz budowania społeczności. Skuteczna promocja literatury ma służyć zostaniu zapamiętanym, zbudowaniu wizerunku marki i zachęceniu do przeczytania danej pozycji. Wiąże się to z działalnością w mediach społecznościowych czy ze współpracami ze znanymi twórcami, co wykracza poza tradycyjne formy reklamy (Bobrowska, 2020). Obszar ten został szczególnie zagospodarowany przez platformy takie jak TikTok, na którym powstała dynamiczna społeczność znana jako BookTok. Stała się ona w ostatnim czasie główną formą promocji literatury i rozwoju czytelnictwa na skalę globalną. Środowisko tej aplikacji skupia się głównie na trzech funkcjach: wspieraniu promocji czytania, budowaniu społeczności literackiej oraz przedstawieniu nowej formy recenzowania książek (Dera, 2024). W krótkich i emocjonalnych materiałach wideo użytkownicy dzielą się opiniami, reakcjami i rekomendacjami, co czyni książkę centrum komunikacji w społeczności. Algorytm aplikacji dopasowuje treści odpowiadające naszym zainteresowaniom, pokazuje książki warte przeczytania oraz rekomenduje pozycje podobne tematycznie. Tego rodzaju nowoczesne formy promocji mają pozytywny wpływ nie tylko na sprzedaż, lecz także na zaangażowanie czytelników i tworzenie społeczności związanej z literaturą, co obdarza nowym życiem książkę także w świecie cyfrowym.

Trend wzrostu liczby czytelników książek elektronicznych w Polsce wskazuje na wyraźny potencjał rozwoju tego segmentu rynku. Z raportu Biblioteki Narodowej (2024; 2025, 27 marca) wynika, że największą grupę sięgającą po e-booki i audiobooki stanowią uczniowie i studenci, którzy traktują je jako wygodną i elastyczną formę dostępu do treści literackich i naukowych. Książki cyfrowe zyskują popularność niezależnie od wieku i płci czytelników, co wskazuje na ich uniwersalny charakter. Jednocześnie, jak pokazują prognozy platformy Statista (2024; 2025, 21 kwietnia), liczba użytkowników e-booków w Polsce będzie systematycznie rosła – z 2,78 mln w 2023 do ponad 2,85 mln w 2027 r. Zjawisko to wskazuje na znaczący potencjał rozwoju tego obszaru oraz rosnące znaczenie treści cyfrowych w nawykach czytelniczych.

Większa liczba organizowanych w Polsce wydarzeń targowych związanych z książką wzmacnia obecność literatury w życiu społecznym i promuje czytelnictwo w różnych grupach wiekowych. Jak podaje Biblioteka Analiz (2024; 2025, 28 marca) w 2024 r. odnotowano 90 takich wydarzeń. Największe z nich – Międzynarodowe Targi Książki w Warszawie – przyciągnęło prawie 120 tys. odwiedzających. W warszawskiej imprezie wzięło udział blisko 600 wystawców i 1000 gości z branży wydawniczej, w tym autorów, tłumaczy i ilustratorów, odbyło się również 700 spotkań i konferencji, a gościem honorowym były Włochy. Rosnące zainteresowanie literaturą przekłada się na organizację nowych wydarzeń – przykładem są Targi Książek i Mediów Vivaldi w Lublinie, które już podczas pierwszej edycji zgromadziły ponad 10 tys. odwiedzających. Targi stają się nie tylko miejscem zakupu książek, ale także przestrzenią do spotkania ulubionych twórców. Ich dynamiczny rozwój odpowiada na potrzeby młodego pokolenia, co widoczne jest w tworzeniu specjalnych stref autografów sekcji Young Adult i New Adult. Wydzielone zostają specjalne powierzchnie oraz są wprowadzane innowacyjne rozwiązania organizacyjne, takie jak ograniczenie frekwencji poprzez kupno biletu wstępu i system bezpłatnych voucherów, które umożliwiają spotkanie z autorem. Targi książki potwierdzają znaczenie książki jako dobra kultury i ułatwiają jej atrakcyjną obecność w przestrzeni publicznej.

Adaptacje filmowe i serialowe pełnią dziś ważną funkcję w popularyzacji literatury i stają się realnym narzędziem zwiększania czytelnictwa. Premiery ekranizacji wywołują zauważalny wzrost aktywności użytkowników serwisów książkowych, takich jak Goodreads, Amazon czy LibraryThing – więcej osób pisze recenzje, ocenia książki czy wykazuje zainteresowanie ich przeczytaniem (Montesi, Esteban Aragoneses, 2014; 2025, 22 kwietnia). Autorzy wskazują, że największe zainteresowanie książką występuje podczas premiery filmu. Popularność ekranizacji staje się impulsem do sięgnięcia po pierwowzór literacki, co przekłada się na wzrost sprzedaży i liczby wypożyczeń książki. Wyniki badań nad recenzjami społecznościowymi wskazują, że adaptacje filmowe mają realny wpływ na odbiór i interpretację literackich pierwowzorów. Analiza ponad 150 tys. recenzji na platformie Goodreads pokazuje, jak filmy stają się inspiracją do sięgnięcia po lekturę, by porównać ją z adaptacją filmową (Thalken, Mimmo, Wilkens, 2024). Zjawisko to nie tylko zwiększa zainteresowanie daną pozycją, ale również tworzy społeczność, która dzieli się swoimi emocjami, przeżyciami i rekomendacjami. W rezultacie adaptowane tytuły stają się ponownie popularne – trafiają na listy bestsellerów, są wznawiane przez wydawnictwa czy zyskują większe uznanie w mediach. W ten sposób ekranizacje książek stają się łącznikiem w popkulturze, co sprawia, że coraz więcej osób sięga po książki.

Zagrożenia

Utrzymujący się niski poziom czytelnictwa w Polsce jest wyzwaniem dla współczesnego rynku książki. Choć raport Biblioteki Narodowej za 2023 r. (2024; 2025, 27 marca) wskazuje na nieznaczny wzrost – 43% Polaków przeczytało przynajmniej jedną książkę w ciągu roku, a 8% więcej niż siedem, co stanowi najwyższy wynik od dekady – to nadal połowa społeczeństwa deklaruje całkowity brak kontaktu z literaturą. To oznacza, że książka jest mało ważnym aspektem w życiu kulturalnym Polaków. Młodsze pokolenie nie postrzega książki jako źródła informacji czy rozrywki (Bakalarz-Duverger i inni, 2024). W świecie zdominowanym przez media społecznościowe, szybkie treści i komunikację opartą na obrazach tradycyjne czytelnictwo schodzi na dalszy plan. Jak wskazuje raport, młodzi ludzie nie czują się związani z literaturą, a brak wzorców czytelniczych, czy poprzez szkołę, czy środowisko domowe, również tę relację osłabia. Uważają oni czytanie za obowiązek narzucony w ramach edukacji, nie odczuwają przyjemności z niego. To prowadzi do osłabienia kompetencji językowych, czytelniczych i interpretacyjnych, co może mieć negatywne skutki w życiu społecznym i emocjonalnym. Brak trwałych nawyków czytelniczych wśród młodzieży stanowi zatem realne wyzwanie dla instytucji kultury i edukacji, które muszą na nowo zdefiniować swoją rolę w promowaniu literatury.

Współczesne środowisko cyfrowe, w którym funkcjonują dzieci i młodzież, coraz częściej prowadzi do przebodźcowania i problemów z koncentracją, co przyczynia się do braku zainteresowania książkami. Młodzi odbiorcy codziennie są narażeni na bodźce wizualne i dźwiękowe płynące z urządzeń mobilnych (Wojtkowska, Gąsiorowska, 2024; 2025, 22 kwietnia). Skutkuje to nadmiernym zmęczeniem psychicznym, przeciążeniem układu nerwowego, nadpobudliwością czy skróceniem czasu koncentracji. Jak wspominają Wojtkowska i Gąsiorowska (2024; 2025, 22 kwietnia), młodzieży coraz trudniej będzie się skupić na dłuższych czynnościach, takich jak czytanie książki, gdyż wymaga to nadmiernej koncentracji, zaangażowania i wyciszenia. Młode pokolenie jest w stałym kontakcie ze światem wirtualnym, oczekuje nowych bodźców, co skutkuje tzw. bezmyślnym scrollowaniem – przeglądaniem bez celu treści internetowych (Lupinacci, 2021). Ciągła aktywność cyfrowa sprawia, że użytkownicy mają coraz mniej czasu na inne aktywności, w tym na zaangażowanie się w kulturę czytelniczą, a dodatkowo odczuwają trudności ze zrozumieniem tekstu.

Branża wydawnicza w dobie cyfryzacji mierzy się z wieloma wyzwaniami, jednym z nich jest piractwo książek elektronicznych. Choć może się wydawać, że nieformalny obieg e-booków jest dostępny i wygodny, to zjawisko to ma więcej negatywnych skutków. Wielu użytkowników decyduje się na korzystanie z nielegalnych źródeł z kilku powodów: wysokiej ceny, utrudnionego dostępu do wybranych tytułów, dodatkowych zabezpieczeń, które nie pozwalają na przenoszenie dzieła na inne urządzenia (Górski, Tomkiewicz, Wajda, 2021). Prowadzi to do strat finansowych autorów i wydawnictw, osłabienia motywacji do tworzenia nowych dzieł literackich, a w dłuższej perspektywie – spadku jakości kultury czytelniczej. Dodatkowo, jak wspominają autorzy, rozpowszechnianie pirackich plików wpływa negatywnie na edukację społeczną i kulturę prawną, kształtuje postawy ignorowania praw autorskich. W dłuższej perspektywie może to doprowadzić do zahamowania rozwoju rynku oraz pogłębienia problemów związanych z prawami autorskimi i wartością intelektualną w literaturze.

Podsumowanie analizy SWOT

Przeprowadzona analiza SWOT pozwoliła wskazać zarówno elementy wspierające rozwój rynku książki w Polsce, jak i te stanowiące realne utrudnienia (tabela 1). Z jednej strony obserwuje się postęp w zakresie form elektronicznych oraz zróżnicowanie oferty wydawniczej, co sprzyja dopasowaniu treści do wymagań odbiorców. Z drugiej strony widoczne są spadek liczby księgarń i bibliotek, wzrost cen książek oraz zwiększająca się liczba publikacji w ramach self-publishingu. Choć ta forma ułatwia debiut pisarski, to nie zawsze gwarantuje wysoką jakość treści, co może wzbudzać wątpliwości wśród czytelników.

Tabela 1. Analiza SWOT rynku książki w Polsce

Mocne strony	Słabe strony
– szeroka oferta wydawnicza – rozwój publikacji elektronicznych – aplikacje mobilne związane z książkami – modernizacja bibliotek – narzędzie edukacyjne i kulturowe	– spadek liczby księgarń i bibliotek – rozwój self-publishingu – wysokie ceny
Szanse	Zagrożenia
– promowanie książek w mediach społecznościowych – wzrost liczby czytelników książek elektronicznych – targi książki – adaptacje filmowe i serialowe	– spadek liczby czytelników – przebodźcowanie, problemy z koncentracją – piractwo książek

Źródło: opracowanie własne.

Analiza pokazuje, że rynek książki, pomimo mocnych podstaw oraz perspektyw płynących z rozwoju technologii, potrzebuje dodatkowych modyfikacji, aby lepiej odpowiadać na zmieniające się nawyki czytelnicze. Rosnąca popularność e-booków, audiobooków oraz platform subskrypcyjnych pokazuje, że tradycyjne modele sprzedaży wymagają dostosowania. Zrozumienie tych procesów będzie niezbędne do lepszego prognozowania dalszego kierunku rozwoju rynku.

Warto również podkreślić ograniczenia tej analizy, która w dużej mierze jest oparta na danych wtórnych i raportach branżowych. Nie uwzględnia ona perspektywy samych czytelników, ich indywidualnych preferencji, motywacji oraz praktyk czytelniczych, które mają wpływ na wybór formatu książki i ich decyzji dotyczących zakupu. Z tego powodu istotne jest rozszerzenie badań o element empiryczny, taki jak ankieta skierowana do konsumentów, zwłaszcza młodszego pokolenia. Informacje zebrane w ten sposób umożliwiłyby dokładniejszy opis zachowań związanych z czytelnictwem oraz lepsze prognozowanie przyszłych kierunków na rynku książki.

Wnioski

Rynek książki na świecie dynamicznie się zmienia pod wpływem digitalizacji, nowych modeli biznesowych oraz zmian w nawykach czytelniczych. Obok tradycyjnych papierowych książek duże znaczenie zyskują również elektroniczne formaty – e-booki i audiobooki – a także modele subskrypcyjne, które dają nieograniczony dostęp do literatury.

Równolegle rozwijają się nowe sposoby promocji książek – media społecznościowe oraz adaptacje filmowe. W Polsce również obserwuje się analogiczne trendy, choć ich nasilenie jest zróżnicowane. Forma papierowa książek nadal dominuje, jednak treści elektroniczne stopniowo zyskują na znaczeniu. Wzrost poziomu czytelnictwa do 43% jest pozytywnym zjawiskiem, lecz nadal Polska pozostaje poniżej europejskiej średniej.

Czytanie książek jest niezwykle istotne w procesie rozwoju – kształtuje myślenie, emocje oraz kompetencje językowe. W polskich szkołach promowanie literatury jest niewystarczające i nie zachęca uczniów do czytania dla przyjemności. Młodzież często unika czytania, ponieważ żyje w świecie pełnym bodźców. Krótkie formy rozrywki, jak serial czy TikTok, są łatwiej dostępne i bardziej interesujące, a nadmiar informacji stwarza problemy z dłuższą koncentracją. Warto jednak zauważyć, że media społecznościowe stają się również skutecznym narzędziem promocji książek. Platformy takie jak Booktok czy Bookstagram umożliwiają użytkownikom dzielenie się przemyśleniami, recenzjami oraz emocjami związanymi z czytaniem. Autentyczność i szczerść tych przekazów sprawiają, że często są one bardziej przekonujące niż sama reklama. Umiejętnie przeprowadzona kampania promocyjna w internecie potrafi skutecznie zmotywować do czytania, zwłaszcza młodsze pokolenie.

Dzisiejszy rynek książki oferuje szeroki i zróżnicowany wybór zarówno pod względem treści, jak i formatu. Książki papierowe nadal są cenione za ich fizyczność, zapach, możliwość robienia adnotacji oraz brak konieczności korzystania z urządzeń elektronicznych. Niestety, ich wady to wysoka cena, potrzeba miejsca do przechowywania oraz niewygodą w podróży ze względu na wagę. E-booki i audiobooki są wybierane przez osoby ceniące wygodę, mobilność i dostęp do wielu tytułów na jednym urządzeniu. Jednak korzystanie z nich wiąże się z dodatkowymi kosztami – konieczne są zakup odpowiedniego sprzętu, takiego jak czytnik, a także dostęp do płatnych aplikacji czy platform subskrypcyjnych.

W nadchodzących latach polski rynek książki prawdopodobnie będzie podążał w kierunku dalszej cyfryzacji oraz wzrostu znaczenia formatów elektronicznych. Udział niezależnych twórców i wydawnictw również będzie rósł. Równocześnie istotne będą zapewnienie wysokiej jakości publikowanych treści oraz zachęcanie dzieci i młodzieży do czytania. Przyszłość rynku będzie potrzebowała połączenia innowacyjności z wartościami edukacyjnymi i kulturowymi, a także zagwarantowania powszechnej dostępności literatury różnym grupom odbiorców.

Literatura

References

- Bakalarz-Duverger, M., Zarzycka, M., Tarka, A., Adamik, E. (2024). *Czyta(nie)? Jak wspierać czytelnictwo młodych w dobie rewolucji cyfrowej*. Warszawa: Warszawskie Obserwatorium Kultury.
- Biblioteka Analiz. (2024; 2025, 28 marca). *Kondycja polskiego sektora książkowego*. Pozyskano z: https://rynek-ksiazki.pl/wp-content/uploads/2024/10/raport2024_elektroniczny.pdf.
- Biblioteka Narodowa. (2024; 2025, 27 marca). *Ruch wydawniczy w liczbach 2023, t. 77. Książki*. Pozyskano z: <https://www.bn.org.pl/download/document/1716983811.pdf>.
- Bieleń, M., Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *E-mentor*, 86(4), 87–94. DOI: <https://www.doi.org/10.15219/em86.1486>.
- Bobrowska, A. (2020). Metody promocji książki. *Zarządzanie Biblioteką*, 12(1), 109–123.
- Carolan, S., Evain, C. (2013). Self-publishing: Opportunities and threats in a new age of mass culture. *Publishing Research Quarterly*, 29, 285–300. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12109-013-9326-3>.

- Departament Mecenatu Państwa MKiDN. (2024; 2025, 19 kwietnia). *Sprawozdanie z realizacji programu w 2023 r.* Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/edukacja/sprawozdanie-z-realizacji-w-2023-roku-priorytetu-3-narodowego-programu-rozwoju-czytelnictwa-20-na-lata-2021-2025>.
- Dera, J. (2024). BookTok: A narrative review of current literature and directions for future research. *Literature Compass*, 21(10–12), e70012. DOI: <https://doi.org/10.1111/lic3.70012>.
- GUS. (2024; 2025, 5 kwietnia). *Biblioteki publiczne w 2023 roku (Informacje sygnalne)*. Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/biblioteki-publiczne-w-2023-roku,14,8.html>.
- Gostkowska-Dźwig, S. (2023). Analiza SWOT jako narzędzie strategicznego planowania biznesowego. W: S. Gostkowska-Dźwig, E. Kempa, M. Mroziak, R. Królik. *Wybrane metody analizy w procesie zarządzania strategicznego*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 24–42.
- Górski, M., Tomkiewicz, Ł., Wajda, G. (2021). *Piractwo czy nieformalny obieg książek elektronicznych w Polsce? Próba charakterystyki*. W: S. Skórka, E. Piotrowska (red.), *Książki w plikach. Publikowanie, udostępnianie i użytkowanie*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe UP, 21–41.
- Kapica, G. (2024). Kultura czytelnicza priorytetem współczesnego społeczeństwa. *Eunomia – Rozwój Zrównoważony – Sustainable Development*, 107(1), 173–186.
- Kasperek, K. (2016). Self-publishing – zarys najważniejszych problemów. *Sztuka Edycji. Studia tekstologiczne i edytorskie*, 10(2), 91–102. DOI: <https://doi.org/10.12775/SE.2016.023>.
- Lupinacci, L. (2021). ‘Absentmindedly scrolling through nothing’: Liveness and compulsory continuous connectedness in social media. *Media, Culture & Society*, 43(2), 273–290. DOI: <https://doi.org/10.1177/0163443720939454>.
- Mafi, T. (2022). *Odkryj mnie*. Poznań: We Need Ya.
- Montesi, M., Esteban Aragoneses, M. (2014; 2025, 22 kwietnia). *Does a film adaptation of a novel influence reading behavior? The answer is on the Web*. Pozyskano z: <https://hdl.handle.net/20.500.14352/34678>.
- Pomykański, A. (2008). *Zarządzanie i planowanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rachubnik, J., Sroczynski, M., Oleszczuk-Zygmuntowski, J. (2024; 2025, 10 kwietnia). *Jeszcze książka nie zginęła? Raport o polskim rynku książki*. Warszawa: Polska Sieć Ekonomii dla Instytutu Książki. Pozyskano z: https://instytutksiazki.pl/files/upload/files/Raport_PLSE_Jeszcze%20ksiazka%C3%A8%CC%87ka%20nie%20zgin%C3%A8%82a_digital.pdf.
- Skórka, S. (2021). Użyteczność czynników książek elektronicznych w świetle standardów. *Przegląd Biblioteczny*, 89(3), 359–384.
- Statista. (2024; 2025, 21 kwietnia). *Number of users of eBooks in Poland from 2018 to 2027 (in millions)*. Pozyskano z: <https://www.statista.com/forecasts/1218615/number-of-ebook-users-poland>.
- Statista. (2025; 2025, 18 kwietnia). *Leading e-book and audiobook applications in Poland in 2024, by number of downloads (in 1,000s)*. Pozyskano z: <https://www.statista.com/statistics/1226249/poland-leading-ebook-and-audiobook-apps-by-downloads/>.
- Thalken, R., Mimno, D., Wilkens, M. (2024). It matters to the viewer: Social reviews of books adapted for film. *Digital Studies / Le champ numérique*, 13(3), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.16995/dscn.9671>.
- Wojtkowska, A., Gąsiorowska, A. (2024; 2025, 22 kwietnia). *Profilaktyka, diagnoza i terapia e-uzależnień wśród dzieci i młodzieży. Praktyczny podręcznik dla specjalistów pracy z dziećmi i ich rodzinami*. Warszawa: Liberi Libri. Pozyskano z: https://kcpu.gov.pl/wp-content/uploads/2025/01/Profilaktyka-diagnoza-i-terapia-e-uzaleznienn_WojtkowskaGasiorowska2024.pdf.
- Zasacka, Z., Chymkowski, R., Koryś, I. (2024; 2025, 5 kwietnia). *Stan czytelnictwa książek w Polsce w 2023 roku*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. Pozyskano z: <https://www.bn.org.pl/download/document/1717404995.pdf>.
- Zweiffel, M. (2023). Czy cały czas trzeba biec? Miejsce książki drukowanej w erze mobilności. W: M. Nowina-Konopka, W. Świerczyńska-Głownia, A. Hess (red.), *Nowa rewolucja komunikacyjna*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, 157–172.

Weronika Sobala, studentka drugiego roku studiów pierwszego stopnia na kierunku Analityk Finansowy 2.0 na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Choć znajduje się na wczesnym etapie swojej ścieżki akademickiej, rozwija zainteresowania badawcze w obszarze finansów osobistych, zachowań konsumenckich oraz roli kultury w gospodarce. Obecnie przygotowuje pracę licencjacką poświęconą zwyczajom czytelnictwa i wydatkom na książki w pokoleniu Z, łącząc analizę ekonomiczną z perspektywą społeczną.

Weronika Sobala, a second-year undergraduate student of the Financial Analyst 2.0 program at the University of Economics in Katowice. Although at an early stage of her academic path, she is developing research interests in personal finance, consumer behavior and the role of culture in the economy. She is currently preparing a bachelor's thesis on reading habits and book-related spending among Generation Z, combining economic analysis with a social perspective.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3136-1538>

Adres/Address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice
e-mail: weronikasobala6@gmail.com

Podziękowania

Chciałabym serdecznie podziękować dr. Jakubowi Kubickowi za cenne wskazówki, wsparcie merytoryczne oraz motywację otrzymane w ramach seminarium dyplomowego w roku akademickim 2024/2025, podczas którego powstał niniejszy artykuł. Szczególne podziękowania kieruję również do mojej rodziny i moich najbliższych za wsparcie oraz cierpliwość podczas procesu powstawania pracy.

Dariusz Łuków

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski, Polska / The Jacob of
Paradies University in Gorzów Wielkopolski, Poland

Elektroniczny obieg dokumentów księgowych jako narzędzie optymalizacji procesów administracyjnych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

The Electronic Circulation of Accounting Documents as a Tool for Optimizing Administrative Processes at the Shared Services Center in Gorzow Wielkopolski

Streszczenie: Celem artykułu były ocena skuteczności wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim oraz określenie jego wpływu na optymalizację procesów administracyjnych w jednostce sektora finansów publicznych. Badanie przeprowadzono w pierwszym półroczu 2025 r. wśród 43 pracowników Centrum Usług Wspólnych, wykorzystując metody ilościowe i jakościowe, w tym analizę dokumentacji wewnętrznej oraz ankietę badającą poziom satysfakcji i percepcji użytkowników systemu. Wyniki jednoznacznie potwierdziły, że wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów przyczyniło się do zwiększenia efektywności pracy, poprawy kontroli nad dokumentacją, ograniczenia zużycia papieru oraz usprawnienia komunikacji między działami. Wysoki poziom satysfakcji respondentów wskazuje, że cyfryzacja procesów księgowych jest innowacyjnym narzędziem wspierającym lepsze zarządzanie i redukcję kosztów operacyjnych. Uzyskane rezultaty potwierdzają, że wdrażanie podobnych rozwiązań w innych jednostkach sektora publicznego może być istotnym elementem strategii rozwoju nowoczesnej i efektywnej administracji.

Abstract: The aim of the article is to assess the effectiveness of implementing the electronic circulation of accounting documents in the Shared Services Center in Gorzow Wielkopolski and to determine its impact on the optimization of administrative processes in the public finance sector unit. The study was conducted in the first half of 2025 among 43 employees of the Shared Services Center, using quantitative and qualitative methods, including analysis of internal documentation and a survey investigating the level of satisfaction and perception of system users. The results unequivocally confirmed that the introduction of electronic document circulation has contributed to increased work efficiency, improved control over documentation, reduced paper consumption, and streamlined communication between departments. The high level of satisfaction among respondents indicates that the digitization of accounting processes is an innovative tool that supports better management and reduction of operational costs. The obtained results confirm that the implementation of similar solutions in other public sector units can be a significant element of the strategy for developing a modern and efficient administration.

Słowa kluczowe: cyfryzacja; efektywność; elektroniczny obieg dokumentów; implementacja systemu; innowacyjność; optymalizacja

Keywords: digitalization; efficiency; electronic document flow; innovation; optimization; system implementation

Otrzymano: 30 czerwca 2025

Received: 30 June 2025

Zaakceptowano: 17 sierpnia 2025

Accepted: 17 August 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Łuków, D. (2025). Elektroniczny obieg dokumentów księgowych jako narzędzie optymalizacji procesów administracyjnych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 203–213. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.12>

Wstęp

Współcześnie jednostki sektora finansów publicznych w dążeniu do zwiększenia efektywności i usprawnienia procesów biznesowych coraz częściej sięgają po nowoczesne rozwiązania technologiczne. Cyfryzacja administracji publicznej jest jednym z kluczowych kierunków rozwoju, które umożliwiają nie tylko poprawę jakości świadczonych usług, ale również optymalizację procesów wewnętrznych i redukcję kosztów operacyjnych. Jednym z tych rozwiązań jest elektroniczny obieg dokumentów księgowych, który wpisuje się w trend cyfryzacji administracji publicznej i stanowi istotny element wspierający innowacyjność i optymalizację procesów organizacyjnych.

Niniejsze badanie dotyczy analizy wykorzystania elektronicznego obiegu dokumentów księgowych jako narzędzia zarówno innowacyjności, jak i optymalizacji procesów księgowych na przykładzie wdrożenia tego rozwiązania w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim.

Celem badawczym jest ocena skuteczności elektronicznego obiegu dokumentów księgowych oraz wpływu jego zastosowania na usprawnienie procesów administracyjnych w badanej jednostce. Ponadto badaniu poddano również potencjalne korzyści i bariery związane z jego wdrożeniem, a także określono poziom jakości i satysfakcji pracowników z obsługi nowego systemu.

W związku z tym, że Centrum Usług Wspólnych rozpoczęło funkcjonowanie 1 stycznia 2025 r., badaniu poddano pierwsze półrocze 2025 r.

W celu realizacji przyjętego celu badawczego w artykule zastosowano metody o charakterze ilościowym i jakościowym. Podstawową techniką uzyskiwania danych empirycznych była ankieta skierowana do pracowników Centrum Usług Wspólnych, w której udział wzięły 43 osoby. Uzyskane dane umożliwiły ocenę percepcji użytkowników w zakresie funkcjonalności nowego systemu, a także wskazanie obszarów, które wymagają dalszych usprawnień.

Dodatkowym źródłem informacji były dane pochodzące z wewnętrznych dokumentów jednostki, takich jak:

- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia „Dokumentacji opisującej zasady (politykę) rachunkowości dla Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz jednostek obsługiwanych;

- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych oraz podpisywania i zatwierdzania do wypłaty dokumentów finansowych w systemie EZD w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim oraz jednostkach obsługiwanych;
- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia zasad archiwizacji dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych.

Elektroniczny system obiegu dokumentów

Elektroniczny obieg dokumentów (EOD) to system zarządzania dokumentacją wykorzystujący technologię cyfrową do przesyłania i przechowywania dokumentów w formie elektronicznej oraz zarządzania nimi, np. rejestr pism przychodzących, obieg umów, obieg faktur kosztowych. Głównym celem tego systemu jest automatyzacja, która przyspiesza przetwarzanie informacji, zmniejsza ryzyko błędów i – co ważne – pozwala na lepszą kontrolę nad dokumentacją (*Elektroniczny obieg dokumentów – zalety i wady*, 2024; 2025, 29 czerwca). Jak zauważa Aysel Güney, zastosowanie systemów komputerowych w rachunkowości sprzyja bardziej efektywnemu zarządzaniu dokumentacją księgową, co przekłada się na sprawniejsze funkcjonowanie procesów ewidencyjnych i administracyjnych w organizacji (Güney, 2014).

Wdrożenie EOD w jednostkach sektora finansów publicznych niesie za sobą liczne korzyści, które wpływają na poprawę efektywności, przejrzystości oraz jakości realizowanych procesów administracyjnych. Jednak należy mieć na uwadze, że zastosowanie EOD wiąże się także z pewnymi ograniczeniami i wyzwaniami, które mogą występować zwłaszcza w początkowej fazie wdrożenia systemu. Zestawienie najważniejszych zalet oraz wad EOD w kontekście jednostek sektora finansów publicznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zalety i wady elektronicznego obiegu dokumentów księgowych

Zalety	Wady
przyspieszenie procesów administracyjnych	wysokie koszty początkowe wdrożenia systemu
redukcja kosztów związanych z obsługą dokumentów papierowych	konieczność zapewnienia odpowiedniej infrastruktury technicznej
ułatwiony dostęp do dokumentów z dowolnego miejsca	opór części pracowników wobec zmian technologicznych
zwiększenie bezpieczeństwa i kontroli nad dokumentacją	ryzyko awarii systemu utrudniającej dostęp do dokumentów
standaryzacja i uporządkowanie procesów administracyjnych	wymóg ciągłego serwisowania, aktualizowania i monitorowania systemu
ograniczenie zużycia papieru i materiałów biurowych	potencjalne zagrożenia cybernetyczne, np. ataki hakerskie
poprawa przejrzystości oraz śledzenia ścieżki dokumentów	możliwe trudności w integracji z istniejącymi systemami w organizacji
zwiększenie satysfakcji pracowników dzięki uproszczeniu procesów	konieczność przeszkolenia pracowników w zakresie obsługi nowego systemu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kielbus (2016).

Przepisy *Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.) nie regulują zasad funkcjonowania EOD. Zapis w ustawie jest zbyt ogólny, co skutkuje nałożeniem na jednostki obowiązku opracowania i wdrożenia wewnętrznych procedur precyzyjnie określających zasady obiegu, archiwizacji oraz kontroli dokumentacji w formie elektronicznej (Król-Stępień, 2013). Co więcej, przepisy prawa bilansowego nie wskazują, jakie zarządzenia czy instrukcje należy sporządzić przy wprowadzeniu EOD. Z treści artykułu 10 ust. 1 pkt 3 lit. c oraz ust. 2 *Ustawy o rachunkowości* wynika jedynie, że kierownik jednostki ustala w formie pisemnej i aktualizuje dokumentację opisującą przyjęte w jednostce zasady (politykę) rachunkowości.

Charakterystyka Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim jest miejską jednostką organizacyjną działającą na zasadach jednostki budżetowej, utworzoną na mocy *Uchwały Nr LXIV/1125/2023 Rady Miasta Gorzowa Wielkopolskiego z dnia 21 czerwca 2023 r. w sprawie utworzenia samorządowej jednostki organizacyjnej „Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz zapewnienia wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej dla jednostek organizacyjnych Miasta Gorzowa Wielkopolskiego*.

Zgodnie ze statutem Centrum Usług Wspólnych do głównych obszarów jego działania należy zaliczyć:

- prowadzenie rachunkowości i sprawozdawczości,
- obsługę finansową,
- obsługę płacową,
- obsługę kadrową,
- obsługę w zakresie administracji i rozliczeń,
- obsługę prawną.

Centrum Usług Wspólnych obsługuje 62 jednostki, takie jak żłobki, przedszkola, szkoły podstawowe, zespoły szkół, szkoły ponadpodstawowe oraz placówki oświatowo-wychowawcze. Jednostki te zostały wyszczególnione w załączniku nr 2 do uchwały nr LXIV/1125/2023 z dnia 21 czerwca 2023 r.

Wdrożenie EOD w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim było odpowiedzią na realne wyzwania organizacyjne związane z obsługą 62 jednostek sektora finansów publicznych. Tradycyjny model pracy, oparty na papierowej dokumentacji, wiązał się nie tylko z koniecznością fizycznego dostarczania dokumentów, ale również z angażowaniem znacznych zasobów kadrowych do ich przyjęcia, rejestracji oraz dalszego przekazywania wewnątrz organizacji.

Przy tak rozbudowanej strukturze współpracy generowało to liczne trudności, np. opóźnienia w obiegu dokumentacji, ryzyko błędów administracyjnych oraz znaczne koszty związane z obsługą papierową, w tym z wydrukiem, transportem i archiwizacją. Z organizacyjnego punktu widzenia istotnym problemem była także konieczność oddelegowania dodatkowych pracowników wyłącznie do procesu przyjmowania i rozdzielania dokumentów, co wpływałoby na wzrost kosztów operacyjnych.

Celem wdrożenia EOD były zatem nie tylko przyspieszenie i usprawnienie procesu przekazywania informacji, ale również optymalizacja zatrudnienia, zwiększenie transparentności przepływu dokumentów, a także ograniczenie kosztów związanych z materiałami biurowymi i logistyką. Wprowadzenie systemu informatycznego umożliwiło automatyzację

kluczowych procesów, co w efekcie przełożyło się na poprawę sprawności działania Centrum oraz jednostek obsługiwanych.

Proces wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim zostało poprzedzone kilkumiesięcznym okresem przygotowań o charakterze organizacyjnym i formalnym. Proces ten trwał blisko sześć miesięcy i obejmował opracowanie niezbędnej dokumentacji wewnętrznej, w tym regulaminów, instrukcji oraz szczegółowych procedur związanych z obsługą dokumentacji w formie elektronicznej.

W ramach wdrożenia zdecydowano się na wykorzystanie systemu EZD P UW, który został opracowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, a obecnie jest rozwijany i nadzorowany przez Naukową i Akademicką Sieć Komputerową. EZD P UW jest jednym z powszechnie stosowanych w polskiej administracji publicznej narzędzi umożliwiających kompleksowe zarządzanie dokumentacją w postaci elektronicznej, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi i standardami archiwizacji (EZD P UW, 2025, 28 czerwca).

Ze względu na specyfikę działalności Centrum Usług Wspólnych oraz obsługę dużej liczby jednostek organizacyjnych, w których zatrudnionych jest 100 pracowników, konieczne było dostosowanie systemu do lokalnych potrzeb. Opracowano dodatkowe metody i procedury, które umożliwiły bezpieczne, uporządkowane i zgodne z przepisami wprowadzenie dokumentacji księgowej do elektronicznego obiegu. Szczególną uwagę poświęcono także opracowaniu jednolitych zasad archiwizacji dokumentów w jednostkach obsługiwanych przez Centrum oraz uregulowaniu procedur związanych z wykorzystaniem podpisu elektronicznego w procesie zatwierdzania dokumentacji.

Wdrożenie systemu EZD P UW pozwoliło na usprawnienie procesu obiegu dokumentów, zwiększenie bezpieczeństwa danych oraz ograniczenie kosztów związanych z tradycyjną, papierową formą przekazywania dokumentów.

Wyniki badań

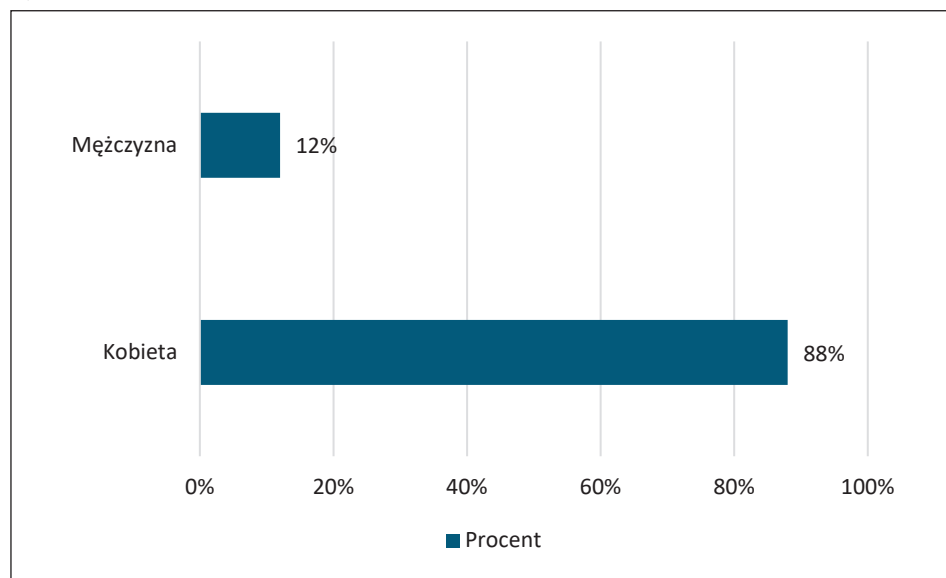
Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród pracowników Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim. Próba badawcza objęła osoby zatrudnione w Referacie Dochodów, Referacie Wydatków oraz w Zespole ds. Planowania, Sprawozdawczości i VAT. Łącznie w badaniu wzięły udział 43 osoby.

W badaniu uczestniczyły 43 osoby, z czego 88% stanowiły kobiety, a 11% to mężczyźni (rycina 1).

Analiza struktury wiekowej (rycina 2) respondentów jednoznacznie wskazuje, że grupa ta jest zdominowana przez osoby w wieku od 35 do 54 lat, co stanowi łącznie 76% wszystkich badanych oraz może mieć istotny wpływ na interpretację wyników, choćby pod kątem podejścia do pracy czy też stylu życia. Warto podkreślić, że udział ludzi młodych jest znikomy, co sprawia, że możliwości wyciągania wniosków dla tej grupy są ograniczone.

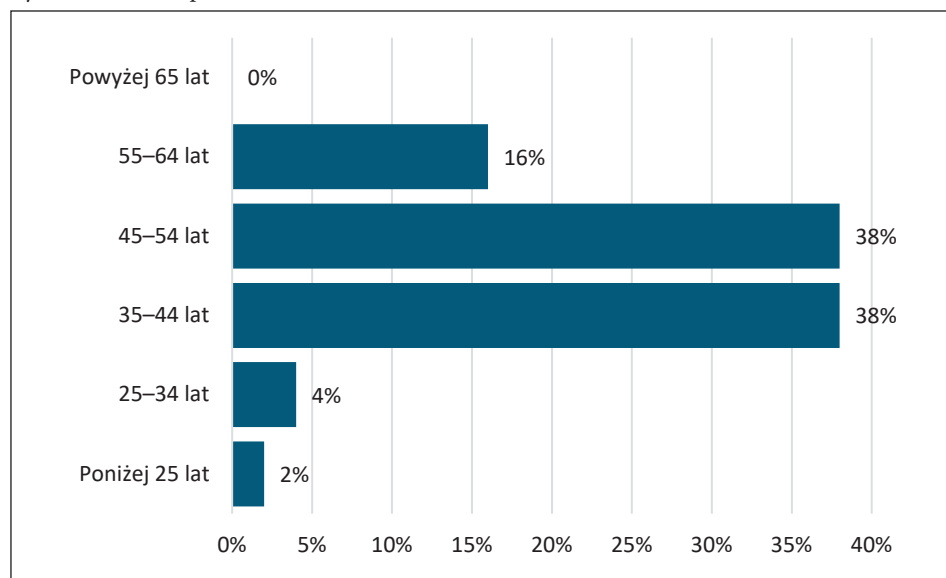
Dane dotyczące doświadczenia zawodowego (rycina 3) w obszarze księgowości pokazują, że mamy do czynienia z osobami już doświadczonymi. Największą grupę stanowią osoby z doświadczeniem powyżej 10 lat, kolejną grupę tworzą osoby z doświadczeniem

Rycina 1. Płeć respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rycina 2. Wiek respondentów

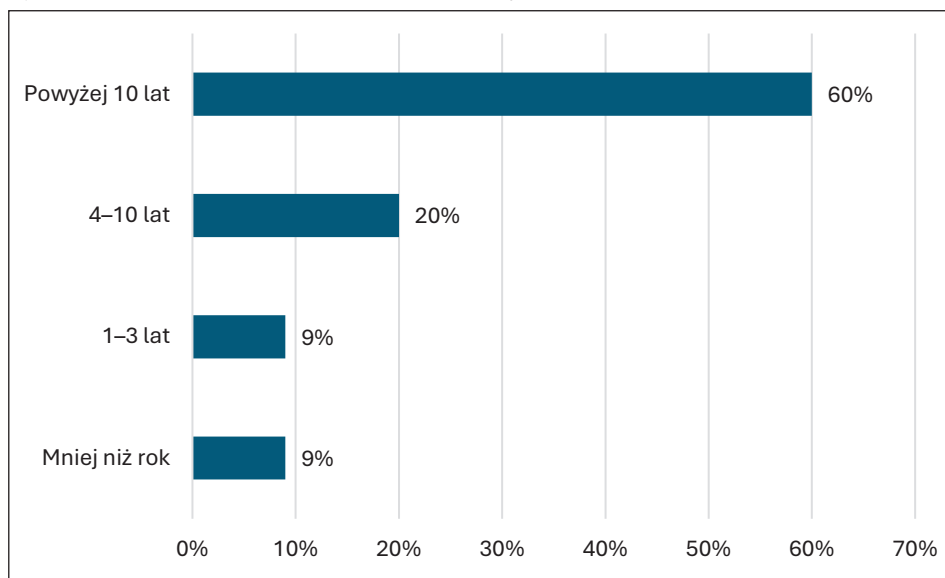


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

w przedziale od 4 do 10 lat. Zdecydowanie mniej liczne są grupy mające staż w przedziale od roku do 3 lat oraz poniżej roku i stanowią one po 9% ogółu respondentów.

Taka struktura próby jednoznacznie wskazuje, że badanie zostało przeprowadzone wśród osób o wysokim poziomie doświadczenia, co może się przekładać na charakter

Rycina 3. Doświadczenie zawodowe w obszarze księgowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

uzyskanych odpowiedzi, zwłaszcza w takim zakresie jak kompetencje, oczekiwania czy też postrzeganie specyfiki danej pracy. Warto zauważyć, że niewielki udział osób z krótkim stażem zawodowym może być przeszkodą w formułowaniu reprezentatywnych wniosków dotyczących całej grupy.

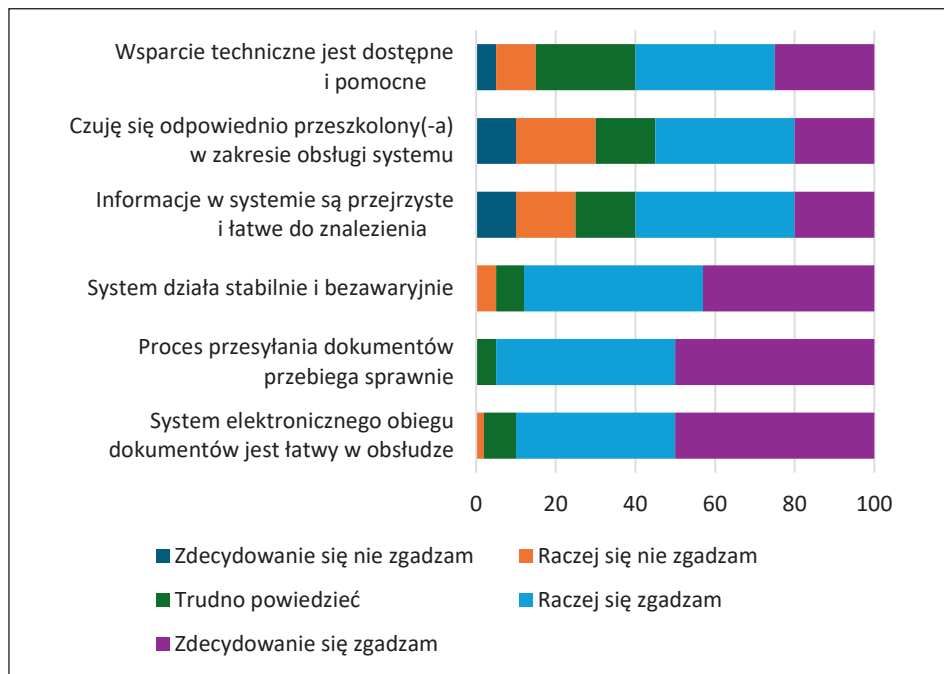
Z badania wyłączono pracowników innych komórek organizacyjnych, w szczególności Referatu Plac i Kadr, ze względu na odmienny charakter zadań przez nich realizowanych. Ankieta została skonstruowana z myślą o pracownikach działów księgowych, którzy w codziennej pracy obsługują dokumentację wyłącznie w formie elektronicznej. Dobór respondentów miał na celu zapewnienie jednorodności grupy badawczej oraz uzyskanie mierzalnych odpowiedzi w kontekście cyfrowej obsługi dokumentów finansowo-księgowych.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: metryczki oraz części właściwej. Metryczka zawierała pytania o charakterze demograficznym umożliwiające identyfikację podstawowych cech respondentów, takich jak płeć, wiek oraz staż pracy w obszarze księgowości. Informacje te miały na celu pogłębienie analizy wyników pod kątem zmiennych różnicujących.

Część główna ankiety została podzielona na trzy tematyczne obszary, z których każdy obejmował od pięciu do sześciu pytań zamkniętych. Pytania sformułowano na podstawie pięciostopniowej skali Likerta, co umożliwiło ilościową ocenę opinii i postaw respondentów względem analizowanego zagadnienia. W celu uzupełnienia danych ilościowych na końcu kwestionariusza umieszczono pytanie otwarte, pozwalające badanym na swobodne wyrażenie własnych opinii, spostrzeżeń oraz sugestii związanych z tematyką badania.

Wyniki badania dotyczące funkcjonowania systemu elektronicznego (rycina 4) obiegu dokumentów wskazują, że podstawowe aspekty działania systemu są oceniane przez użytkowników relatywnie pozytywnie. Zdecydowana większość respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że system jest łatwy w obsłudze, a proces przysyłania dokumentów przebiega sprawnie.

Rycina 4. Ocena funkcjonowania systemu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

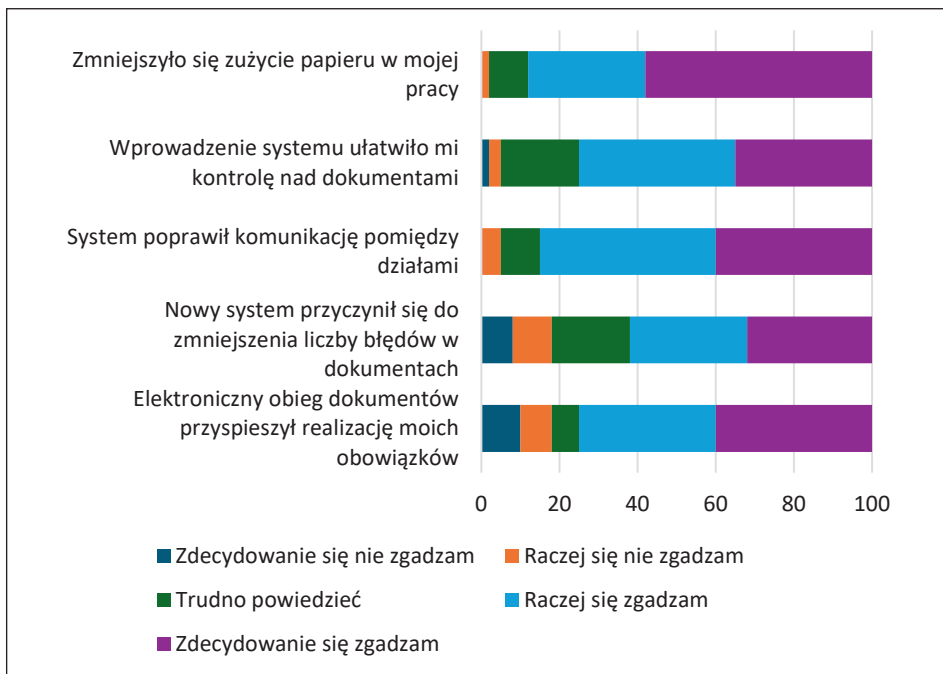
Mniej jednoznaczne są oceny dotyczące stabilności i bezawaryjności systemu. Choć również tutaj dominują odpowiedzi pozytywne, to pojawia się zauważalny odsetek osób wyrażających wątpliwości lub niezadowolenie. Może to świadczyć o incydentalnych problemach technicznych, które w perspektywie użytkowników obniżają ocenę niezawodności systemu.

Zdecydowanie niższe wyniki odnotowano w obszarze przejrzystości informacji w systemie oraz poziomu przygotowania użytkowników do jego obsługi. Opinie wskazują, że część użytkowników napotyka trudności w odnajdywaniu niezbędnych informacji, a także nie czuje się odpowiednio przeszkolona w zakresie korzystania z systemu. Może to sugerować potrzebę zintensyfikowania działań szkoleniowych oraz optymalizacji struktury i układu informacji w systemie.

Szczególnie niejednoznaczne oceny dotyczą dostępności i jakości wsparcia technicznego. Choć część respondentów pozytywnie ocenia ten aspekt, to jednak istotny odsetek badanych wyraża sceptycyzm lub brak jednoznacznej opinii, co może wskazywać na niewystarczającą skuteczność działań pomocowych lub ograniczoną dostępność wsparcia.

Analiza wyników ankiety dotyczącej efektywności EOD wskazuje na generalnie pozytywny odbiór systemu przez pracowników (rycina 5). Najsilniej wyrażoną aprobatę odnotowano w odniesieniu do stwierdzenia dotyczącego zmniejszenia zużycia papieru, odnośnie do czego zdecydowana większość respondentów wyraziła zgodę, co jednoznacznie potwierdza skuteczność systemu w tym aspekcie. Również w przypadku ułatwienia kontroli nad dokumentami zauważalna jest wyraźna przewaga odpowiedzi pozytywnych, co świadczy o odczuwalnej poprawie zarządzania dokumentacją i dostępności informacji.

Rycina 5. Ocena efektywności systemu



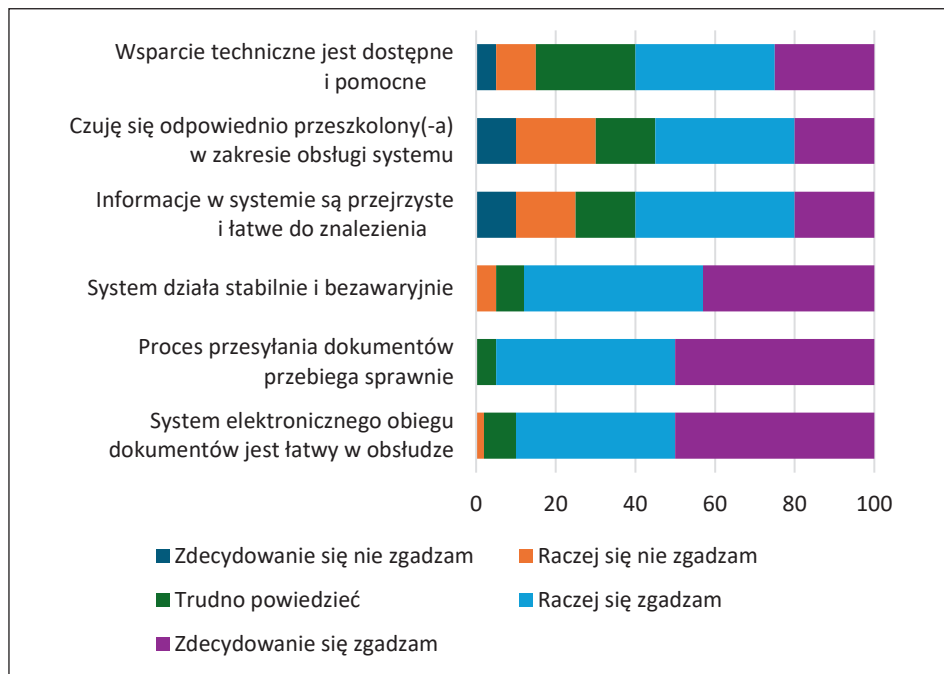
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W odniesieniu do poprawy komunikacji między działami większość odpowiedzi także wskazuje na pozytywny wpływ wdrożenia, choć widoczny jest nieco większy odsetek osób, które nie miały sprecyzowanej opinii, co może sugerować, że efekt ten jest jeszcze w fazie pełnego kształtowania się lub jest odczuwalny w różnym stopniu w poszczególnych zespołach. Najbardziej rozproszone odpowiedzi pojawiły się natomiast przy ocenie wpływu systemu na zmniejszenie liczby błędów w dokumentach – spora grupa respondentów nie potrafiła jednoznacznie określić, czy nowe rozwiązanie przyczyniło się do poprawy w tym zakresie. Może to wskazywać, że efekty redukcji błędów nie są jeszcze dostatecznie widoczne lub są trudne do samodzielnej oceny przez użytkowników.

Co istotne, w przypadku stwierdzenia o przyspieszeniu realizacji obowiązków większość respondentów wyraziła opinię pozytywną, choć w porównaniu z innymi aspektami odnotowano znaczną liczbę głosów negatywnych. Sugeruje to, że dla części pracowników nowy system nie przełożył się jednoznacznie na wzrost tempa pracy, co może wynikać z konieczności adaptacji do nowych procedur albo specyfiki wykonywanych zadań.

Przeprowadzone badanie ankietowe pozwoliło ocenić poziom satysfakcji pracowników oraz ich ogólne wrażenia związane z wdrożeniem EOD (rycina 6). Wyniki jednoznacznie wskazują, że większość respondentów pozytywnie ocenia wprowadzenie nowego systemu. Najwyższy odsetek odpowiedzi pozytywnych, zarówno w kategorii „raczej się zgadzam”, jak i „zdecydowanie się zgadzam”, dotyczył stwierdzeń podkreślających potrzebę wprowadzenia systemu oraz gotowość do rekomendowania go innym jednostkom i organizacjom. Świadczy to o powszechnym przekonaniu o zasadności digitalizacji procesów obiegu dokumentów w organizacji oraz o dostrzeganiu korzyści wynikających z tego rozwiązania.

Rycina 6. Zadowolenie i ogólne wrażenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

przez pracowników.

Wysokie wskaźniki satysfakcji odnotowano również w odpowiedziach na pytania o ogólne zadowolenie z wdrożenia oraz o chęć wprowadzania podobnych rozwiązań cyfrowych w przyszłości. Rezultaty te wskazują na otwartość pracowników na kontynuację cyfryzacji i dalsze innowacje w organizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku stwierdzeń dotyczących poczucia zwiększonej efektywności pracy oraz spełnienia oczekiwań wobec systemu pojawiło się więcej odpowiedzi neutralnych („trudno powiedzieć”) i częściowo także negatywnych. Może to świadczyć o tym, że nie wszyscy użytkownicy w jednakowym stopniu odczuli poprawę wynikającą z wdrożenia bądź że oczekiwali innych, bardziej zauważalnych rezultatów. Wyniki te mogą wskazywać na potrzebę dalszych działań szkoleniowych lub optymalizacji procesów, pozwalającej w pełni wykorzystać potencjał wdrożonego systemu.

Zakończenie

Badania przeprowadzone w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim pozwoliły jednoznacznie potwierdzić, że wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych jest innowacyjnym rozwiązaniem, które znacząco wpływa na optymalizację procesów administracyjnych w jednostce sektora finansów publicznych.

Wyniki ankiety wskazują na wysoki poziom satysfakcji pracowników oraz na poprawę kontroli, redukcję zużycia papieru oraz usprawnienie komunikacji między działami. Potwierdza to założenia przyjęte w pracy, zgodnie z którymi cyfryzacja procesów księgowych

przyczynia się do zwiększenia efektywności działania administracji, poprawy jakości obsługi i ograniczenia kosztów operacyjnych. Wdrażanie podobnych rozwiązań w innych jednostkach może zatem być istotnym elementem strategii innowacyjnego rozwoju administracji publicznej.

Literatura

References

- Elektroniczny obieg dokumentów – zalety i wady.* (2024; 2025, 29 czerwca). Pozyskano z: <https://pcgacademia.pl/elektroniczny-obieg-dokumentow-zalety-i-wady/>.
- EZD PUW. (2025, 28 czerwca). *Informacja o projekcie.* Pozyskano z: <https://ezd.gov.pl/www/ezd/projekt>.
- Güney, A. (2014). Role of technology in accounting and e-accounting. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 852–855.
- Kielbus, M. (2016). Cele tworzenia samorządowych centrów usług wspólnych. W: K.M. Ziemiński, I.M. Wieczorek (red.), *Prawne aspekty organizacji i funkcjonowania samorządowych centrów usług wspólnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 19–30.
- Król-Stępień, M. (2013). Systemy informatyczne rachunkowości jako narzędzie wspomagające zarządzanie jednostką gospodarczą – wymogi ustawowe, a ich praktyczne stosowanie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 58, 75–81.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.).
- Uchwała Nr LXIV/1125/2023 Rady Miasta Gorzowa Wielkopolskiego z dnia 21 czerwca 2023 r. w sprawie utworzenia samorządowej jednostki organizacyjnej „Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz zapewnienia wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej dla jednostek organizacyjnych Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. Pozyskano z: https://bip.wrota.lubuskie.pl/umgorzow/system/obj/48437_tresc_AP_nr_LXIV_1125_2023.pdf.

Dariusz Łuków, mgr finansów i rachunkowości, asystent na Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim (Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Finansami i Rachunkowością). Zainteresowania badawcze autora koncentrują się przede wszystkim wokół zagadnień z zakresu rachunkowości finansowej, rachunkowości zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora finansów publicznych.

Dariusz Łuków, Master's in Finance and Accounting, assistant professor at Jacob of Jüterbogk University in Gorzów Wielkopolski, Faculty of Economics, Department of Financial Management and Accounting. The author's research interests focus primarily on issues in the field of financial accounting and management accounting, with particular emphasis on the specificity of the public finance sector.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0299-2026>

Adres/Address:

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
Wydział Ekonomiczny
Katedra Zarządzania Finansami i Rachunkowością
ul. Fryderyka Chopina 52
66-400 Gorzów Wielkopolski
e-mail: dlukow@ajp.edu.pl

Artur Mazur

Politechnika Świętokrzyska, Kielce, Polska / Kielce University of Technology, Poland

Gaming jako narzędzie w kampaniach społecznych: przegląd case studies i ramy teoretyczne

Gaming as a Tool in Social Campaigns: Case Study Review and Theoretical Frameworks

Streszczenie: Artykuł podejmuje temat skuteczności gamingu i grywalizacji jako narzędzi angażowania odbiorców w kampaniach społecznych – zagadnienia wciąż słabo rozpoznane w literaturze marketingowej. Celem pracy są identyfikacja i krytyczna ocena mechanizmów angażowania, warunków skuteczności oraz ograniczeń tych strategii w praktyce. Zastosowano metodę studium przypadku, analizując cztery różnorodne międzynarodowe kampanie społeczne, dobrane na podstawie zróżnicowanych modeli angażowania (immersyjny, streamingowy, kolektywny). Analiza objęła zarówno aspekty komunikacyjne, jak i wskaźniki efektywności społecznej. Wyniki wskazują, że skuteczność gamingu zależy od poziomu immersji, jakości partnerstw i stopnia integracji społeczności online. Streaming zapewnia szeroką skalę, działania immersyjne – głębokie zaangażowanie jednostkowe, a modele kolektywne wzmacniają wspólnotowość i trwałość efektów społecznych. Oryginalnym wkładem pracy jest opracowanie autorskiej typologii modeli działań oraz praktycznej tabeli porównawczej, które mogą służyć jako narzędzia dla osób projektujących przyszłe kampanie społeczne z wykorzystaniem gamingu i grywalizacji.

Abstract: The article addresses the effectiveness of gaming and gamification as tools for engaging audiences in social campaigns – an area still insufficiently explored in marketing literature. The aim of the paper is to identify and critically evaluate the mechanisms of engagement, the conditions for effectiveness, and the practical limitations of these strategies. A comparative multiple-case study method was applied, analysing four diverse, international social campaigns, selection was based on varied models of engagement (immersive, streaming, collective). The analysis covered both communication aspects and indicators of social effectiveness. The findings indicate that the effectiveness of gaming depends on the level of immersion, the quality of partnerships, and the degree of online community integration. Streaming ensures a broad reach, immersive actions that foster deep individual engagement, and collective models that strengthen community and the durability of social effects. The original contribution of this work is the development of a proprietary typology of action models and a practical comparative table, which may serve as tools for practitioners designing future social campaigns utilizing gaming and gamification.

Słowa kluczowe: angażowanie odbiorców; case study; gaming; grywalizacja; kampanie społeczne

Keywords: audience engagement; case study; gamification; gaming; social campaigns

Otrzymano: 29 maja 2025

Received: 29 May 2025

Zaakceptowano: 16 grudnia 2025

Accepted: 16 December 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Mazur, A. (2025). Gaming jako narzędzie w kampaniach społecznych: przegląd case studies i ramy teoretyczne. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 215–227. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.13>

Wstęp

Współczesna komunikacja społeczna funkcjonuje w warunkach fragmentacji uwagi, przesylenia treścią i rosnącej rywalizacji o zaangażowanie odbiorców. Klasyczne, jednostronne formy perswazji coraz częściej ustępują miejsca interaktywnym, rozproszonym środowiskom cyfrowym. Na tym tle znaczenia nabierają rozwiązania inspirowane światem gier – gaming oraz grywalizacja – które dzięki immersyjnej i partycypacyjnej naturze tworzą przestrzeń współuczestnictwa i współtworzenia wartości (Jenkins i inni, 2009; Ryan, Deci, 2000).

Według Statista (2024; 2025, 20 maja) globalna populacja osób grających w gry wideo przekroczyła 3,3 mld. Należy jednak zaznaczyć, że jest to grupa wysoce niejednorodna, obejmująca zarówno osoby grające okazjonalnie na urządzeniach mobilnych, jak i silnie zaangażowanych graczy korzystających z komputerów PC czy konsol. Mimo tych różnic gry nie są już wyłącznie rozrywką; stały się środowiskiem społecznym, kulturowym i komunikacyjnym. Dla pokoleń Y i Z pełnią funkcję przestrzeni ekspresji, współpracy i obywatelskiego zaangażowania (McKinsey, Company, 2022; 2025, 23 maja).

W literaturze marketingowej zjawisko to wpisuje się w przejście od modeli transakcyjnych ku relacyjnym i partycypacyjnym (Brodie i inni, 2011; Kotler, 2021). Zarówno w koncepcji marketingu 5.0 (Kotler, 2021), jak i w teorii *participatory culture* (Jenkins i inni, 2009) odbiorca jawi się jako współtwórca sensu i doświadczenia – co praktycznie urzeczywistnia się w środowiskach gier i mechanizmach grywalizacyjnych.

Kampanie społeczne stanowią naturalne pole zastosowania tego potencjału. Zgodnie z klasyczną definicją Kotlera i Zaltmana (1971) *social marketing* oznacza planowane działania ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań w interesie dobra publicznego. W odróżnieniu od działań komercyjnych celem nie jest sprzedaż, lecz budowa świadomości, empatii i wspólnoty. Włączenie mechanizmów gier może wzmacniać motywację, identyfikację z ideą i trwale zaangażowanie – pod warunkiem autentyczności oraz przejrzystości celu.

Pomimo rosnącej popularności rozwiązań opartych na grach brakuje zintegrowanych analiz teoretyczno-empirycznych łączących perspektywę psychologiczną (motywacje wewnętrzne), komunikacyjną (mechanizmy zaangażowania) i społeczną (wspólnotowość działań) w kontekście kampanii społecznych. Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na aspektach technologicznych lub komunikacyjnych, rzadziej systematyzując mechanizmy motywacyjne i uwarunkowania kulturowe decydujące o skuteczności (Hammari, Koivisto, Sarsa, 2014; Chou, 2019). Brakuje też porównań międzykulturowych, które pozwoliłyby lepiej rozpoznać czynniki sukcesu i bariery trwałości efektów społecznych.

Artykuł wypełnia powyższą lukę, proponując ramy analizy integrujące teorię zaangażowania, partycypacji i motywacji z porównawczym ujęciem studiów przypadków. Celem są identyfikacja i krytyczna ocena mechanizmów angażowania odbiorców w kampaniach społecznych wykorzystujących gaming i grywalizację oraz określenie warunków ich skuteczności w różnych kontekstach kulturowych i technologicznych. Analiza obejmuje cztery kampanie: Good Town x Hochland (Polska), Z Event (Francja), Games Done Quick (USA) oraz GameBlast (Wielka Brytania), dobrane pod kątem trzech modeli angażowania: immersyjnego, streamingowego i kolektywnego.

W badaniu postawiono trzy pytania badawcze:

1. Jakie mechanizmy grywalizacji są stosowane w wybranych kampaniach społecznych i jakie modele angażowania odbiorców można na ich podstawie wyróżnić?
2. W jakim stopniu zastosowane rozwiązania przyczyniają się do zwiększenia zaangażowania oraz trwałej zmiany postaw uczestników kampanii?
3. Jakie czynniki sukcesu oraz bariery determinują efektywność wdrożeń gamifikacji w różnych kontekstach kulturowych?

Założono, że wdrożenie mechanizmów grywalizacyjnych w kampaniach społecznych może istotnie zwiększać poziom i trwałość zaangażowania, o ile narzędzia są dopasowane do wartości, potrzeb i kontekstu uczestników. Artykuł wzbogaca dyskusję naukową o badania nad komunikacją społeczną i marketingiem zaangażowania, proponując skondensowane ramy łączące perspektywę psychologiczną, komunikacyjną i kulturową oraz stanowiące punkt wyjścia do dalszych porównań międzykulturowych i analiz długoterminowych efektów.

Grywalizacja w marketingu i kampaniach społecznych – przegląd literatury

Ewolucja marketingu od modeli transakcyjnych, przez relacyjne, aż po orientację na doświadczenie i wartości społeczne stworzyła podstawy dla nowego paradygmatu komunikacji opartej na współuczestnictwie. Kotler (2021, 2023) w koncepcjach marketingu 5.0 i 6.0 podkreśla, że integracja technologii cyfrowych z humanistycznym podejściem otwiera przestrzeń dla budowania relacji opartych na empatii, współtworzeniu i zaufaniu. W tym kontekście gaming i grywalizacja stają się skutecznymi narzędziami łączenia emocji, immersji i współdziałania w sposób, którego tradycyjne formy komunikacji nie oferują.

Deterding i współautorzy (2011: 10) definiują grywalizację jako „celowe zastosowanie elementów gry w kontekstach niebędących grą”. Jej skuteczność wiąże się z nadawaniem codziennym działaniom cech grywalnego doświadczenia – poprzez klarowne cele, natychmiastową informację zwrotną i społeczne uznanie. Przegląd Hamariego, Koivisto i Sarsy (2014) wskazuje, że efekty zależą od dopasowania mechanik do potrzeb i motywacji użytkowników. Ujęcie praktyczne rozwijają Zichermann i Linder (2010) wprowadzający koncepcję *funware* jako sposobu nadawania rutynowym czynnościom sensu i przyjemności oraz Zichermann i Cunningham (2011), którzy proponują operacyjny katalog mechanik i metryk zachowań.

Psychologicznym fundamentem tego procesu jest *self-determination theory* (Ryan, Deci, 2000), zgodnie z którą trwałe zaangażowanie wynika z realizacji potrzeb autonomii, kompetencji i relacji. Model RAMP (Chou, 2019) rozszerza to ujęcie, wskazując, że trwała motywacja powstaje, gdy działanie łączy wspólnotę, samodzielność, mistrzostwo i sens.

W literaturze marketingowej grywalizacja stanowi kluczowy element *engagement marketing* i *participatory culture* (Brodie i inni, 2011; Jenkins i inni, 2009; Jenkins, Ito, Boyd, 2016). Odbiorca przestaje być biernym konsumentem treści, a staje się współtwórcą wartości i doświadczenia. Kotler i Keller (2022) podkreślają, że marki funkcjonujące w środowiskach gamingowych budują relacje nie poprzez przekaz, lecz poprzez uczestnictwo, a D.M. Scott (2019) opisuje to jako *fanocracy* – wspólnotową kulturę opartą na emocjach i współodpowiedzialności.

Badania empiryczne potwierdzają, że grywalizacja zwiększa zaangażowanie emocjonalne i poznawcze, jeśli jest autentyczna i oparta na wartościach (Werbach, Hunter, 2012; Burke, 2014). Według raportu Gartnera (cyt. za Burke, 2014) kampanie z elementami gry mogą podwoić poziom zaangażowania odbiorców względem tradycyjnych formatów. Dane Newzoo (2023; 2025, 22 maja) dowodzą, że ponad 70% użytkowników postrzega marki obecne w środowisku gamingowym jako bardziej autentyczne.

W kampaniach społecznych gamifikacja nabiera nowego znaczenia – jej celem nie jest konwersja czy sprzedaż, lecz zmiana postaw i zachowań w interesie dobra publicznego. W ujęciu Kotlera i Zaltmana (1971) *social marketing* to planowane działania prowadzące do pożądaney zmiany społecznej. Włączenie mechanizmów gry do tych działań wzmacnia motywację wewnętrzną, poczucie sprawczości i identyfikację z ideą. Badania Hamarięgo i Koivisto (2015) pokazują, że widoczność społeczna aktywności, np. publiczne dzielenie się postępem, zwiększa trwałość zachowań prospołecznych. Z kolei Johnson i inni (2016) wykazują, że grywalizacja jest szczególnie skuteczna w interwencjach zdrowotnych i dobrostanowych, gdy wspiera motywację wewnętrzną, a nie tylko nagrody zewnętrzne. Cugelman (2013) dodaje, że efektywna grywalizacja łączy informację zwrotną, dane i sens działania w sposób wzmacniający sprawczość uczestników.

Riar i inni (2022) dowodzą, że projekty oparte na współpracy – z dzielonymi celami i nagrodami – służą budowaniu kapitału społecznego i trwałego zaangażowania. Mechanizmy kooperacyjne (wspólne cele, „questy” grupowe, liczniki postępu) sprzyjają zmianie społecznej skuteczniej niż indywidualna rywalizacja. Badania nad gamifikacją dla zrównoważonego rozwoju potwierdzają, że współdziałanie i wspólna odpowiedzialność przekładają się na wymierne efekty ekologiczne i integrację społeczności lokalnych (Mabalay, 2024).

Thorpe i Roper (2019) przypominają, że etyka gamifikacji jest równie istotna jak jej skuteczność – dotyczy przejrzystości zasad, ochrony danych i proporcjonalności bodźców. Nadmierna instrumentalizacja grywalizacji może prowadzić do utraty autentyczności i zaufania. Hamari, Koivisto i Sarsa (2014) wskazują też na ryzyko efektu nowości – krótkotrwałego wzrostu zaangażowania po wdrożeniu gry. Aby tego uniknąć, konieczne są przechodzenie od motywatorów zewnętrznych do autonomicznych oraz utrzymywanie wspólnoty uczestników (Cugelman, 2013; Johnson i inni, 2016).

Analiza literatury wskazuje, że skuteczność gamifikacji w kampaniach społecznych zależy od czterech kluczowych czynników:

- zakorzenienia w psychologicznych podstawach motywacji (SDT, RAMP),
- aktywowania społecznego wpływu i współpracy (Hamari, Koivisto, 2015; Riar i inni, 2022),
- wzmacniania celowości i sensu działania (Cugelman, 2013; Johnson i inni, 2016),
- zapewnienia etycznego i inkluzywnego projektowania (Thorpe, Roper, 2019).

Gamifikacja stosowana w duchu marketingu społecznego Kotlera i Zaltmana (1971) nie jest więc wyłącznie narzędziem angażowania, lecz mechanizmem współtworzenia

dobra wspólnego łączącym technologie, emocje i wartości społeczne w zintegrowanym modelu komunikacji.

Podsumowując – literatura jednoznacznie wskazuje, że potencjał gamifikacji jako narzędzia zmiany społecznej jest znaczący, jednak jej skuteczność zależy od integracji trzech perspektyw: psychologicznej (motywacja wewnętrzna), komunikacyjnej (mechanizmy zaangażowania) i społeczno-kulturowej (wspólnotowość i sens działania). Dotychczasowe badania koncentrują się głównie na aspektach technologicznych lub krótkoterminowych efektach, a pomijają trwałość i transfer wartości społecznych. Brakuje badań porównawczych i długofalowych, które pozwoliłyby określić, jakie mechanizmy grywalizacji skutecznie przekładają się na zmianę postaw, a jakie prowadzą do efektu nowości lub wypalenia zaangażowania. Wypełnienie tej luki jest podstawowym kierunkiem dalszych badań w obszarze marketingu społecznego i komunikacji opartej na współuczestnictwie.

Metodyka badania

Niniejsze badanie przyjmuje eksploracyjne podejście jakościowe w formie wielokrotnego studium przypadku (*multiple-case study*), zgodnie z klasyczną metodologią Yina (2018) oraz rekomendacjami Eisenhardt (1989) i Stake'a (2005). Metoda ta umożliwia pogłębione zrozumienie złożonych zjawisk społecznych i komunikacyjnych w ich naturalnym kontekście poprzez odpowiedzi na pytania typu „jak” i „dlaczego” – kluczowe w badaniach nad procesami zaangażowania i motywacji społecznej.

W podejściu Yina (2018) *multiple-case design* wykorzystuje logikę replikacji teoretycznej, polegającą na analizie kilku jednostek badawczych w celu identyfikacji zarówno wspólnych mechanizmów, jak i anomalii kontekstowych. W duchu Eisenhardt (1989) badanie ma charakter teoretyzujący, co oznacza, że jego celem nie jest opis przypadków sam w sobie, lecz generowanie wniosków o charakterze *theory-building* – teorii średniego zasięgu (*middle-range theory*), która może służyć dalszym badaniom ilościowym.

Dobór przypadków miał charakter celowy i teoretyczny, co pozwoliło na świadome zróżnicowanie analizowanych jednostek. Przyjęto cztery główne kryteria selekcji:

1. Model zaangażowania odbiorców – uwzględniono trzy dominujące formy zastosowania gamifikacji w komunikacji społecznej:
 - a) immersyjny (zanurzenie w narracji i świecie gry),
 - b) streamingowy (angażowanie w czasie rzeczywistym poprzez platformy transmisji),
 - c) kolektywny (budowanie wspólnoty uczestnictwa i współtworzenia).

Kategorie te stanowią autorską typologię badacza, opracowaną na podstawie wstępnej analizy treści kampanii i przeglądu literatury (Brodie i inni, 2011; Hamari, Koivisto, Sarsa, 2014; Jenkins i inni, 2009).

2. Zróżnicowanie geograficzno-kulturowe – włączono przypadki z czterech krajów o odmiennych tradycjach komunikacji społecznej i ekosystemach gamingowych (Polska, Francja, USA, Wielka Brytania).
3. Dostępność i wiarygodność danych dla kampanii społecznych z lat 2018–2024 – analizowane przypadki musiały mieścić się w progach jakości danych (*inclusion thresholds*):
 - a) P1: wyraźny cel społeczny (potwierdzony przez co najmniej dwa niezależne źródła),
 - b) P2: mierzalne rezultaty (zasięg, interakcje, fundusze, uczestnictwo) zweryfikowane w co najmniej dwóch źródłach,
 - c) P3: dostępność materiałów empirycznych (raporty, transmisje, archiwa, publikacje).

4. Potencjał teoretyczny i ilustracyjny – każdy z przypadków musiał odzwierciedlać zróżnicowane konfiguracje relacji między motywacją, współpracą i technologią.

W efekcie wybrano cztery kampanie:

1. Good Town x Hochland (Polska) – przykład modelu immersyjnego łączącego mechanizmy symulacji społecznej i grywalizacji CSR,
2. Z Event (Francja) – model streamingowy, w którym charytatywny event online jest tworzony przez społeczność Twitcha,
3. Games Done Quick (USA) – międzynarodowy maraton gier wideo o celach filantropijnych,
4. GameBlast (Wielka Brytania) – model kolektywnej grywalizacji inkluzywnej, angażującej społeczność w działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami.

Zastosowanie kontrastowych przypadków umożliwiło replikację teoretyczną (Yin, 2018) oraz budowę ram porównawczych pozwalających na uogólnienia koncepcyjne.

Badanie oparto na analizie danych wtórnych, zgodnie z procedurą systematycznej analizy jakościowej zaproponowaną przez M.P. Johnston (2014). Dane pochodziły z pięciu grup źródeł:

1. recenzowanych publikacji naukowych dotyczących gamifikacji i marketingu społecznego,
2. raportów branżowych (KPMG, 2014; 2025, 20 maja; McKinsey & Company, 2022; 2025, 23 maja; Newzoo, 2023; 2025, 22 maja; MIXX Awards, 2023; 2025, 1 maja; Statista, 2024; 2025, 20 maja),
3. oficjalnych stron i archiwów organizatorów kampanii,
4. platform analitycznych (TwitchTracker, 2024; 2025, 20 kwietnia; YouTube Analytics),
5. doniesień medialnych i materiałów audiowizualnych.

Wskaźniki ilościowe (np. liczba uczestników, kwoty darowizn, czas oglądania) weryfikowano w przynajmniej dwóch niezależnych źródłach, stosując zasadę triangulacji danych (Yin, 2018).

Analiza została podzielona na trzy etapy:

1. Kodowanie tematyczne – dane z każdego przypadku poddano kodowaniu opartemu na schemacie analitycznym obejmującym:
 - a) cele kampanii,
 - b) zastosowane mechanizmy grywalizacyjne,
 - c) modele angażowania,
 - d) wskaźniki efektywności,
 - e) rezultaty społeczne i komunikacyjne.

Kodowanie prowadzone było indukcyjno-dedukcyjnie, co pozwoliło na identyfikację nowych kategorii wykraczających poza wstępne ramy teoretyczne.

2. Kodowanie osiowe i kategoryzacja – zidentyfikowane tematy pogrupowano w cztery kluczowe wymiary analizy: motywacja (SDT, RAMP), mechanika gry, społeczna współpraca, efekty społeczne.
3. Analiza porównawcza – przypadki zestawiono według powtarzających się wzorców i odchyłeń, zgodnie z procedurą *explanation building* (Yin, 2018). Etap ten umożliwił sformułowanie typologii modeli angażowania oraz identyfikację czynników warunkujących skuteczność kampanii.

Zastosowano cztery klasyczne kryteria jakości studium przypadku (Yin, 2018):

- wiarygodność konstrukcyjna (*construct validity*) – triangulacja źródeł, ścieżka audytu danych, dokumentacja kodowania,
 - spójność wewnętrzna (*internal validity*) – *pattern matching* i testowanie alternatywnych interpretacji,
 - uogólnialność teoretyczna (*external validity*) – replikacja teoretyczna oparta na kontrastowych przypadkach,
 - rzetelność (*reliability*) – jednolity protokół kodowania i szablon analityczny.
- Ograniczenia badania obejmują:
- zależność od jakości danych wtórnych,
 - brak bezpośredniej obserwacji uczestników,
 - ograniczenie próby do dobrze udokumentowanych kampanii,
 - trudność w ocenie długoterminowego wpływu społecznego.

W celu ograniczenia tych słabości zastosowano triangulację źródeł i analiz, ścisłą dokumentację procesu badawczego oraz procedury walidacji interpretacyjnej.

Dzięki przyjętemu podejściu metodologicznemu możliwe jest pogłębione zrozumienie zjawiska gamifikacji w kampaniach społecznych, łączące analizę porównawczą, replikację teoretyczną i tematyczne kodowanie danych w spójny proces poznawczy.

Omówienie wyników badań

Wyniki analizy czterech kampanii: Z Event (Francja), Games Done Quick (USA), GameBlast (Wielka Brytania) i Good Town x Hochland (Polska) odnoszą się do trzech celów badania: (a) identyfikacji mechanizmów grywalizacji i modeli angażowania, (b) oceny skali oraz jakości zaangażowania i potencjalnej zmiany postaw, (c) wskazania czynników sukcesu i barier w różnych kontekstach. Synteza (tabela 1) opiera się na *cross-case pattern matching* i logice replikacji teoretycznej; dla kluczowych miar zasięgu i fundraisingu zastosowano triangulację ≥ 2 źródeł, a wnioski o postawach traktowano jako deklaratywne.

W modelu streamingowym (Z Event, GDQ) zarejestrowano krótkookresowe piki mobilizacji: milionowe *watch hours*, wysoki wolumen donacji i intensywne interakcje społeczności. Kluczowe były mechaniki widoczności wkładu (publiczne liczniki, „odblokowania”) oraz wyzwania w czasie rzeczywistym, które zwiększały tempo i skalę uczestnictwa. Dane nie pozwalają jednak na wnioskowanie o trwałości zmian postaw z uwagi na niedostępność danych długookresowych.

Immersyjna kampania Good Town x Hochland osiągnęła głębsze indywidualne zaangażowanie: istotną retencję i wysokie oceny doświadczenia przy rozsądnym zasięgu. Mechaniki progresu fabularnego i nagród wewnątrzgryowych sprzyjały jakości interakcji, choć ograniczenia zasięgu wynikają z charakterystyki platformy i formatu.

Kolektywność w kampanii GameBlast pokazuje, że model akcji społecznej oparty na celach wspólnotowych i współpracy angażował graczy, streamerów i partnerów branżowych, przez co wzmacniał kapitał społeczny wokół inkluzywności. Dane finansowe i dotyczące uczestnictwa są solidne, natomiast metryki oglądalności są mniej ujednolicone, co obniża porównywalność.

Niezależnie od wybranego modelu kampanii społecznej ich skuteczność wzmacniały:

- a) przejrzysty cel społeczny zagnieżdżony w narracji i mechanikach gry,
- b) publiczna widoczność wkładu i natychmiastowa informacja zwrotna (liczniki, kamienie milowe),

Tabela 1. Synteza wyników badań

Kampania (Kraj)	Model angażowania	Rok	Skala i zasięg	Poziom zaangażowania i społeczność	Efekty fundrai-singowe	Wpływ społeczny i zmiana postaw	Uwagi i ograniczenia
Z Event (Francja)	streaming, kolektywny	2022	2 mln unikalnych widzów, 14,7 mln godz. oglądania	7,5 mln wiadomości na czacie (2022), kilkadziesiąt streamerów, >369 tys. aktywnych użytkowników	10,18 mln €	ogromny zasięg medialny, pochwała prezydenta Macrona, wzrost świadomości młodych dot. głodu, ekologii	brak danych o formalnym ROI, non-profit, brak twardych badań zmian postaw
Games Done Quick (USA)	streaming, speedrun	2025	9,4 mln godz., średnio 66–100 tys. obserwatorów online na Twitchu dziennie, 2 tys. uczestników na miejscu	>40 tys. donacji (2025), setki wolontariuszy speedrunnerów, globalna społeczność, aktywność na Reddicie, Twitterze	\$2,56 mln	promocja filantropii, edukacja nt. profilaktyki nowotworowej, pozytywny wizerunek gamingu	brak danych o ROI, brak badań długoterminowych efektów postaw
GameBlast (UK)	kolektywny, hybrydowy	2024	setki uczestników (graczy, streamerów), udział firm gamingowych, zasięg krajowy	brak szczegółowych danych dot. oglądalności, silna aktywność społeczności, firmy, studia, entuzjazm uczestników	£160 tys.	promocja inkluzywności, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, pozytywna zmiana świadomości	brak szczegółowych danych liczbowych o zaangażowaniu, brak badań postaw
Good Town x Hochland (Polska)	immersyjny, gra mobilna na Roblox	2022	14 tys. graczy, 450 tys. wyświetleń treści promocyjnych, 2,49 mln zebranych coinów	retencja 11,9%, 94% pozytywnych ocen, 8 influencerów, wysoka aktywność w grze	3000+ posiłków dla dzieci (150% celu), ok. 300 tys. zł wartości pomocy	silna zmiana postaw: +30–50 p.p. do wizerunku marki, 93% deklaruje chęć pomagania, duża poprawa percepcji marki (ankiety)	brak danych o ROI, krótkoterminowe dane o postawach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: EsCharts (2022; 2025, 1 maja), Games Done Quick (2025; 2025, 1 maja), MIXX Awards (2024; 2025, 1 maja), NowyMarketing.pl (2023, 2025, 1 maja), Prevent Cancer Foundation (2025; 2025, 1 maja), Reddit (2022; 2025, 1 maja), SpecialEffect (2024; 2025, 1 maja), TwitchTracker (2024; 2025, 20 kwietnia).

- c) mechaniki kooperacyjne (cele grupowe, dzielone nagrody),
- d) dopasowanie platformy do kompetencji i nawyków odbiorców,
- e) etyczny i inkluzywny design (transparentność, proporcjonalność bodźców, dostępność).

Te konfiguracje sprzyjają nie tylko wzrostowi aktywności, lecz także utrzymaniu uczestnictwa poza momentem kulminacyjnym wydarzeń.

We wszystkich przypadkach występują:

- a) efekt nowości (spadek aktywności po zakończeniu akcji),
- b) rozproszenie/niejednorodność metryk między platformami utrudniające porównania,
- c) brak danych longitudinalnych dotyczących postaw i zachowań.

Dodatkowo, konfiguracje z nadmiernym udziałem rywalizacji niosą ryzyko spłylenia motywacji do bodźców zewnętrznych; konfiguracje kooperacyjne lepiej podtrzymują sens i wspólnotę celu, ale wymagają silniejszej koordynacji partnerstw i standaryzacji raportowania.

Dane wskazują na komplementarność modeli: streaming dostarcza skali i impetu, immersja – głębokości doświadczenia, a kolektywność – wspólnotowej trwałości. Zidentyfikowane czynniki sukcesu i bariery stanowią bezpośredni most do dyskusji i wniosków w odniesieniu do celów badania oraz rekomendacji projektowych dla przyszłych kampanii.

Dyskusja i wnioski

Niniejsza dyskusja zakotwicza wyniki analiz przypadków w ramach teoretycznych marketingu i nauk o zachowaniu. Empiryczne wzorce – skala i impet (*streaming*), głębia doświadczenia (*immersja*) oraz trwałość wspólnotowa (*kolektywność*) – są spójne z przejściem od marketingu transakcyjnego do *engagement marketing* i *participatory culture* (Brodie i inni, 2011; Jenkins i inni, 2009; Jenkins, Ito, Boyd, 2016), a także z wektorem marketingu 5.0/6.0 (technologia + humanizm) postulowanym przez Kotlera (2021, 2023). Z perspektywy psychologicznej obserwowane mechanizmy (*publiczna widoczność wkładu*, mikrocele, informacja zwrotna, kooperacja) są odzwierciedleniem kluczowych determinant SDT – relacji, kompetencji i autonomii (Ryan, Deci, 2000) – oraz RAMP (Chou, 2019). Jednocześnie ograniczenia danych o trwałości zmian postaw wpisują się we wnioski przeglądowe Hamariego, Koivisto i Sarsy (2014) o częstym efekcie nowości i potrzebie lepiej zaprojektowanych ewaluacji długookresowych.

Zidentyfikowane konfiguracje – streamingowa, immersyjna i kolektywna – są praktycznymi realizacjami paradygmatu współuczestnictwa (Jenkins i inni, 2009) i *engagement marketing* (Brodie i inni, 2011). W każdym modelu kluczowe są widoczność wkładu (*publiczne liczniki*, kamienie milowe), mikrocele i wyzwania w czasie rzeczywistym, natychmiastowa informacja zwrotna oraz mechaniki kooperacyjne. Mechanizmy te korespondują z SDT/RAMP: streaming akcentuje relacyjność i kompetencję (*feedback*, porównywalność), immersja wzmacnia autonomię i mistrzostwo (*progres*, narracja), kolektywność – cel wspólnotowy / sprawczość wspólnotową (wspólne „questy”, dzielone nagrody; por. Riar i inni, 2022).

Wyniki przynoszą potwierdzenie ustaleń z przeglądu, że gamifikacja zwiększa aktywność i partycypację, gdy jest osadzona w wartościach i dostarcza sensu działania (Burke, 2014; Cugelman, 2013; Johnson i inni, 2016; Werbach, Hunter, 2012). Model streamingowy dostarcza szybkiej mobilizacji masowej (milionowe *watch hours*, wysoka konwersja na donacje), model immersyjny – głębokiego doświadczenia jednostkowego (*retencja*, wysokie oceny UX), a model kolektywny – utrzymania uczestnictwa i kapitału społecznego

(wspólne cele i rytuały). Zmiany postaw potwierdzane są deklaratywnie; brak obserwacji następnych jest ograniczeniem wnioskowania o trwałości – zgodnie z ostrzeżeniami Hamarięgo, Koivisto i Sarsy (2014) o krótkotrwałym efekcie nowości i potrzebie *follow-up*.

Skuteczność kampanii wzmacniają:

- a) integracja celu społecznego z mechaniką gry (cel widoczny w sposobie gry; Kotler, Zaltman, 1971),
- b) publiczna widoczność wkładu i natychmiastowy feedback (społeczny dowód słuszności; Hamari, Koivisto, 2015),
- c) kooperacja zamiast czystej rywalizacji (Riar i inni, 2022),
- d) dopasowanie platformy do nawyków i kompetencji odbiorców,
- e) etyka i inkluzywność (Thorpe, Roper, 2019).

Bariery są systemowe: efekt nowości, niejednorodne metryki między platformami oraz brak danych długookresowych o postawach; nadakcentowanie rywalizacji grozi „punktozą” i wypłukaniem motywacji autonomicznej (Chou, 2019; Deterding i inni, 2011). Analiza wskazuje, że w kampaniach społecznych nastawionych na dobro wspólne mechanizmy oparte na współpracy (kooperacji) skuteczniej budują poczucie celu i więzi między uczestnikami niż rywalizacja (Mabalay, 2024).

Głównym wkładem niniejszej pracy są wyodrębnienie i opisanie trzech modeli działań: streamingowego, immersyjnego oraz kolektywnego. Propozycja ta łączy klasyczne teorie motywacji (SDT, RAMP) i partycypacji (Jenkins, Brodie) z praktyką projektowania kampanii. Na podstawie przeprowadzonych analiz można wskazać następujące powiązania między rodzajem motywacji a efektami kampanii:

- motywacja oparta na relacjach i poczuciu kompetencji (dominująca w streamingu) sprzyja szybkiemu budowaniu zasięgu i dynamiki akcji,
- potrzeba autonomii i mistrzostwa (typowa dla gier immersyjnych) sprzyja dłuższemu utrzymaniu uwagi odbiorcy (retencji),
- poczucie wspólnoty i wyższego celu (modele kolektywne) przekłada się na trwałość więzi społecznych między uczestnikami.

Ponadto zaobserwowano, że publiczne pokazywanie wkładu uczestników (np. poprzez liczniki wpłat, paski postępu czy odblokowywanie nagród) jest kluczowym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie we wszystkich badanych modelach. Mechanizm ten pełni funkcję informacyjną, ale przede wszystkim działa jako społeczny dowód słuszności – użytkownicy chętniej dołączają do akcji, gdy widzą aktywność innych. Jest to zgodne z wynikami wcześniejszych badań nad gamifikacją. Zaproponowany model porządkuje dotychczasową wiedzę i stanowi podstawę teoretyczną (w ujęciu Eisenhardt, 1989) do dalszych, szczegółowych badań eksperymentalnych oraz analiz długookresowych.

Dla projektantów i partnerów kampanii oznacza to dobór modelu do celu: gdy priorytetem są zasięg i impet – streaming; gdy liczą się głębia doświadczenia i retencja – immersja; gdy kluczowe są trwałość wspólnotowa i integracja interesariuszy – kolektywność. Niezależnie od wyboru należy budować pętle motywacyjne: publicznie widoczny wkład, mikrocele i natychmiastowy feedback, z preferencją dla kooperacji (cele grupowe, dzielone nagrody) nad „gołą” rywalizacją. W duchu Kotlera (2021, 2023) autentyczność i transparentność są warunkiem zaufania: cel społeczny musi być wpisany w reguły gry, a nie jedynie opakowany narracyjnie. Warto też standaryzować metryki (rdzeń: zasięg, *watch hours*, aktywność, konwersje, retencja, *carry-over* po wydarzeniu, wskaźniki postaw) oraz projektować fazę *post-event* (*follow-up*, działania wspólnotowe, przełączanie z bodźców

zewewnętrznych na motywację autonomiczną; por. Cugelman, 2013; Johnson i inni, 2016). Wreszcie, zgodnie z twierdzeniami Thorpe i Ropera (2019) etyka i inkluzywność nie są dodatkiem, lecz warunkiem legitymizacji: transparentność zasad, ochrona danych i dostępność zwiększają zarówno akceptację społeczną, jak i długookresową skuteczność.

Badanie opiera się na danych wtórnych, bez panelowego śledzenia postaw; próba ma charakter celowy, a metryki są niejednorodne między platformami. W związku z tym rekomenduje się:

1. badania longitudinalne (3–12 miesięcy *post-campaign*) nad trwałością postaw i *carry-over* zachowań,
2. quasieksperymenty/A–B nad mechanikami (widoczność wkładu, kooperacja vs. rywalizacja, struktura mikrocelów),
3. standaryzację wskaźników dla kampanii gamingowych,
4. analizy międzykulturowe roli norm społecznych i kapitału cyfrowego,
5. łączenie danych wtórnych z pierwotnymi (ankiety, dzienniczki, ścieżki użytkowników).

Gaming i grywalizacja – rozumiane zgodnie z kotlerowską integracją technologii i humanizmu oraz z perspektywą partycypacji Jenkinsa – są pełnoprawnymi mediami zmiany społecznej. Ich skala (streaming), głębia (immersja) i trwałość wspólnotowa (kolektywność) ujawniają się, gdy mechaniki są nierozzerwalnie związane z celem społecznym, a ewaluacja obejmuje okres po wydarzeniu. Zaproponowana typologia i mapa mechanizmów oferują operacyjne ramy dla praktyki oraz program badawczy dla dalszego, rygorystycznego testowania – od studiów przekrojowych, przez badania podłużne (longitudinalne), po quasieksperymentalne ewaluacje w warunkach rzeczywistych.

Literatura

References

- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Jurić, B., Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>.
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Brookline: Bibliomotion.
- Cugelman, B. (2013). Gamification: What it is and why it matters to digital health behavior change developers. *JMIR Serious Games*, 1(1), e3. DOI: <https://doi.org/10.2196/games.3139>.
- Chou, Y.K. (2019). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Packt Publishing.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. In: A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (eds.), *MindTrek '11: Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. New York: ACM, 9–15. DOI: <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.
- EsCharts. (2022; 2025, 1 maja). *Z Event 2022 – Twitch statistics & analytics*. Pozyskano z: <https://escharts.com/tournaments/marathon/z-event-2022>.
- Games Done Quick. (2025; 2025, 1 maja). *Official website & AGDQ statistics*. Pozyskano z: <https://gamesdonequick.com>.
- Hamari, J., Koivisto, J., Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification. In: R.H. Sprague (ed.), *Proceedings of the 47th Annual Hawaii International Conference on System Sciences 6–9 January 2014 Waikoloa, Hawaii*. Los Alamitos–Washington–Tokyo: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, 3025–3034. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>.

- Hamari, J., Koivisto, J. (2015). "Working out for likes": An empirical study on social influence in exercise gamification. *Computers in Human Behavior*, 50, 333–347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.018>.
- Jenkins, H., Ito, M., Boyd, D. (2016). *Participatory Culture in a Networked Era: A Conversation on Youth, Learning, Commerce, and Politics*. Cambridge: Polity Press.
- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., Robison, A.J. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. Cambridge: MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/8435.001.0001>.
- Johnston, M.P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 3, 619–626.
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S., Hides, L. (2016). Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature. *Internet Interventions*, 6, 89–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.invent.2016.10.002>.
- KPMG. (2014; 2025, 20 maja). *Competing for engagement. The approach, findings and implications of a gamified project*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/09/gamification-competing-for-engagement-2014.pdf>.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P. (2023). *Marketing 6.0: The future is immersive*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2022). *Marketing Management*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>.
- McKinsey & Company. (2022; 2025, 23 maja). *Mind the Gap: Playing the Gen Z game*. Pozyskano z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2022/05/10/2022-05-10b.html>.
- Mabalay, A.A. (2024). Gamification for sustainability: A systematic review of applications, trends, and opportunities. *Computers in Human Behavior*, 165, 108529. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108529>.
- MIXX Awards. (2024; 2025, 1 maja). *Wirtualna zabawa, realny wpływ! Kraina Hochland w Good Town*. Pozyskano z: <https://mixx-awards.pl/casebook-2024/games-esport/09-01/>.
- Newzoo. (2023; 2025, 22 maja). *Global Games Market Report 2023*. Pozyskano z: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2023-free-version>.
- NowyMarketing.pl. (2023, 2025, 1 maja). *Hochlnd x Roblox. Gaming jako przestrzeń dla działań wspierających akcję Pajacyk*. Pozyskano z: <https://nowymarketing.pl/hochland-x-roblox-gaming-jako-przestrzen-dla-dzialan-wspierajacych-akcje-pajacyk/>.
- Prevent Cancer Foundation. (2025; 2025, 1 maja). *Awesome Games Done Quick*. Pozyskano z: <https://preventcancer.org/events/awesome-games-done-quick/>.
- Reddit. (2022; 2025, 1 maja). *Viewership results of Z Event 2022 (7.5m chat messages)*. Pozyskano z: https://www.reddit.com/r/LiveStreamFR/comments/xe52s8/viewership_results_of_z_event_2022_75m_chat/.
- Riar, M., Morschheuser, B., Zarnekow, R., Hamari, J. (2022). Gamification of cooperation: A framework, literature review and future research agenda. *International Journal of Information Management*, 67, 102549. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102549>.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Scott, D.M. (2019). *Fanocracy: Turning Fans into Customers and Customers into Fans*. New York: Portfolio/Penguin.
- SpecialEffect. (2024; 2025, 1 maja). *GameBlast – Official website & statistics*. Pozyskano z: <https://www.specialeffect.org.uk/gameblast>.
- Stake, R.E. (2005). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.

- Statista. (2024; 2025, 20 maja). *Number of video gamers worldwide from 2020 to 2027*. Pozyskano z: <https://www.statista.com/statistics/748044/number-video-gamers-world/>.
- Thorpe, A.S., Roper, S. (2019). The ethics of gamification in a marketing context. *Journal of Business Ethics*, 155, 597–609. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3501-y>.
- TwitchTracker. (2024; 2025, 20 kwietnia). *Twitch statistics & analytics*. Pozyskano z: <https://twitchtracker.com/statistics>.
- Werbach, K., Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Zichermann, G., Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Zichermann, G., Linder, J. (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Hoboken: Wiley.

Artur Mazur, mgr (2009), absolwent Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Doktorant w Szkole Doktorskiej Politechniki Świętokrzyskiej (dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości). Ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w sektorze FMCG zdobyte w pracy z czołowymi firmami międzynarodowymi oraz w działalności konsultingowej w obszarach trade marketingu, strategii rynkowej i analizy trendów konsumenckich. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na zintegrowanej komunikacji marketingowej, transformacji cyfrowej organizacji oraz wpływie grywalizacji i ekonomii behawioralnej na zachowania konsumentów. Współpracuje ze środowiskiem naukowym i biznesowym, łącząc perspektywę teoretyczną z praktyką rynkową. W pracy dąży do wzmacniania transferu wiedzy między podejściem akademickim a menedżerskim w obszarze zarządzania i marketingu.

Artur Mazur holds an M.A. (2009) and graduated from the Faculty of Management and Social Communication at Jagiellonian University in Kraków. He is a PhD candidate at the Doctoral School of Kielce University of Technology (discipline: Management and Quality Sciences). He has over twenty years of professional experience in the FMCG sector, gained through work with leading international companies and through consulting projects in trade marketing, market strategy and consumer trend analysis. His current research interests focus on integrated marketing communication, organizations' digital transformation, and the impact of gamification and behavioral economics on consumer behavior. He collaborates with both academic and business communities, combining theoretical perspectives with market practice. In his work, he seeks to strengthen knowledge transfer between academic and managerial approaches in management and marketing.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4241-257X>

Adres/Address:

Politechnika Świętokrzyska
Al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7
25-314 Kielce
e-mail: arturmazurpl@protonmail.com

Małgorzata Trocka

Akademia im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski, Polska / The Jacob of Paradies University in Gorzów Wielkopolski, Poland

Wpływ dyrektywy 2022/2464/UE na sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju spółek indeksu WIG.MS-FIN

The Impact of Directive 2022/2464/EU on the Reporting of Sustainable Development in Companies Listed on the WIG.MS-FIN Index

Streszczenie: Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju jest kluczowym narzędziem wspierającym organizację w kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi poprzez pokazanie w przejrzysty sposób jej działania oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Celem artykułu jest wskazanie, jak implementacja dyrektywy 2022/2464/UE do polskiego prawa bilansowego wpłynęła na zmiany w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju oraz przedstawienie aktualnego stanu ujawniania tych informacji przez spółki publiczne działające na rynku finansowym. Postawiono pytanie badawcze: czy wprowadzone zmiany w istotny sposób wpłynęły na prezentowane dotychczas informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju? Badane grupy kapitałowe dobrze poradziły sobie z przejściem od raportowania niefinansowego do sprawozdania zrównoważonego rozwoju. W publikowanych raportach są zawierane wszystkie obligatoryjne elementy wskazane przepisami ustawy o rachunkowości. Wprowadzone zmiany w istotny sposób nie wpłynęły na prezentowane dotychczas informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju. Natomiast w dłuższej perspektywie czasowej problem może dotknąć mniejsze jednostki.

Abstract: Sustainability reporting is a key tool supporting an organization in shaping positive relations with external stakeholders by transparently presenting its activities and social and environmental responsibility. The aim of the article is to indicate how the implementation of Directive 2022/2464/EU into Polish accounting law has influenced changes in the reporting of sustainable development and to present the current state of disclosure of this information by public companies operating in the financial market. The research question was asked: have the introduced changes significantly affected the information on sustainable development presented until now? The surveyed capital groups coped well with the transition from non-financial reporting to sustainability reporting. Published reports include all mandatory elements specified in the provisions of the accounting act. The changes introduced did not significantly affect the information presented until now regarding sustainable development. However, in the longer term, the problem may affect smaller entities.

Słowa kluczowe: sprawozdawczość niefinansowa, sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju

Keywords: non-financial reporting, sustainability reporting

Otrzymano: 25 kwietnia 2025

Received: 25 April 2025

Zaakceptowano: 10 września 2025

Accepted: 10 September 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Trocka, M. (2025). Wpływ dyrektywy 2022/2464/UE na sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju spółek indeksu WIG.MS-FIN. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 229–243. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.14>

Wstęp

Rozwój zrównoważony jako wielowymiarowa koncepcja o charakterze globalnym jest rozpatrywany na różnych płaszczyznach, analizowany zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Jego złożoność powoduje, że nie ma jednej, powszechnie akceptowalnej definicji oraz konsensusu w odniesieniu do pomiaru czy też determinant na niego wpływających (Miształ, 2019). Niemniej jednak jest niezaprzeczalne, że stanowi on istotny problem współczesnego świata, a zrozumienie jego idei i założeń może mieć wpływ na losy przyszłych pokoleń. Najbardziej adekwatną definicję zrównoważonego rozwoju zawiera raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 r. zatytułowany „Nasza wspólna przyszłość”. Zgodnie z tą definicją termin ten należy rozumieć jako rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokajane bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie (Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987; 2025, 25 marca). Oznacza to, że cel charakteryzowanej koncepcji można zdefiniować jako chęć zapewnienia rozwoju gospodarczego przy jednoczesnym uwzględnieniu zachowania ochrony równowagi społecznej oraz środowiskowej (Rogowski, Lipski, 2022).

Przedsiębiorstwa, prowadząc działalność gospodarczą, kierują się przede wszystkim rachunkiem ekonomicznym oraz interesami inwestorów. Jednak zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju przy realizowaniu tych celów muszą również uwzględniać aspekty społeczne i środowiskowe. Powinno się to przejawiać w dążeniu do bardziej efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów, optymalizacji procesów produkcyjnych, ulepszaniu ekologicznej jakości wyrobów i usług czy też we wprowadzaniu odpowiedzialnych społecznie strategii zarządzania organizacją. Takie podejście do zarządzania przekłada się bowiem na pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa przez jego interesariuszy (inwestorów, klientów, kontrahentów), których uwaga skupia się w większym stopniu na podmiotach charakteryzujących się podejściem proekologicznym i odpowiedzialnym społecznie.

Podstawę do analizy i oceny realizacji przez przedsiębiorstwa założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju mogą stanowić informacje generowane przez obligatoryjną sprawozdawczość niefinansową, która stanowi jeden z kanałów komunikacji jednostki z jej interesariuszami zewnętrznymi. Na poziomie prawa europejskiego wprowadzona została *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 z 16.12.2022, dalej: dyrektywa CRSD), która nakłada nowe obowiązki dotyczące ujawniania zagadnień zrównoważonego rozwoju oraz w perspektywie czasowej rozszerza je na coraz mniejsze jednostki. *Ustawa*

z dnia 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2024 poz. 1863, dalej: u.o.r.) wprowadziła nowelizację obowiązujących przepisów również na gruncie prawa krajowego.

Celem artykułu jest wskazanie, jak implementacja dyrektywy CSRD do polskiego prawa bilansowego wpłynęła na zmiany w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju oraz przedstawienie aktualnego stanu ujawniania tych informacji przez spółki publiczne działające na rynku finansowym. Postawiono pytanie badawcze: czy wprowadzone zmiany w istotny sposób wpłynęły na prezentowane dotychczas informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju? Aby zrealizować cel artykułu, dokonano analizy sprawozdań zrównoważonego rozwoju spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i należących do indeksu WIG.MS-FIN. Sprawozdania zrównoważonego rozwoju, które były po raz pierwszy sporządzane zgodnie z nowymi zasadami za rok 2024, zostały porównane ze sprawozdaniami niefinansowymi z tego obszaru publikowanymi za rok poprzedni (2023). W artykule posłużono się analizą aktów prawnych oraz literatury przedmiotu, a także badaniem danych wtórnych pochodzących z obligatoryjnych sprawozdań niefinansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i należących do indeksu WIG.MS-FIN.

Implementacja dyrektywy CSRD do polskiego prawa bilansowego w zakresie publikowania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju – przegląd literatury

Dyrektywę CSRD Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły 14 grudnia 2022 r. Następnie w celu dostosowania polskich przepisów do dyrektywy CSRD wprowadzono zmiany w ustawie o rachunkowości. Zgodnie z tymi unormowaniami nałożono obowiązek przedstawiania, w wyodrębnionej części sprawozdania z działalności, informacji niezbędnych do zrozumienia zarówno wpływu jednostki na kwestie zrównoważonego rozwoju, jak i tego, jak kwestie zrównoważonego rozwoju wpływają na rozwój, wyniki i sytuację jednostki. Przez kwestie zrównoważonego rozwoju rozumie się czynniki środowiskowe, społeczne i pracownicze oraz dotyczące poszanowania praw człowieka, jak również przeciwdziałania korupcji i przekupstwu. (*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*, Dz.Urz. UE L 317 z 9.12.2019).

Obowiązek publikacji informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju dotyczy jednostek małych i średnich będących emitentami papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz jednostek dużych, działających w formie (u.o.r., art. 63q): spółek kapitałowych; spółek komandytowo-akcyjnych; spółek jawnych lub komandytowych, których wszystkimi współnikami ponoszącymi nieograniczoną odpowiedzialność są spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne lub spółki z innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej; zakładów ubezpieczeń; zakładów reasekuracji oraz banków.

Natomiast nie podlegają uregulowaniom w tym zakresie fundusze inwestycyjne otwarte, fundusze inwestycyjne zamknięte, specjalistyczne fundusze inwestycyjne otwarte oraz alternatywne spółki inwestycyjne, o których mowa w przepisach o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi.

Za rok 2024 obowiązek sprawozdawczy w zakresie zrównoważonego rozwoju dotyczy największych jednostek zainteresowania publicznego (dalej: JZP), np. emitentów, banków, zakładów ubezpieczeń, oraz JZP na czele największych grup kapitałowych. Stopniowo będzie on obejmował również pozostałe jednostki, a mianowicie:

- za rok 2025 – pozostałe duże jednostki i jednostki na czele dużych grup kapitałowych,
- za rok 2026 (z opcją przesunięcia terminu do 2028 r.) – małe i średnie przedsiębiorstwa będące emitentami z rynku regulowanego, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw,
- za rok 2028 – określone polskie jednostki zależne i oddziały, których jednostka dominująca najwyższego szczebla lub jednostka samodzielna jest spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego (*Ustawa wdrażająca CSRD i dyrektywę ws. progów opublikowana w Dzienniku Ustaw, 2024; 2025, 25 marca*).

Według u.o.r. informacje obejmujące kwestie zrównoważonego rozwoju powinny być:

- ujęte w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej,
 - publikowane zgodnie ze standardami sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju,
 - ujawniane po przeprowadzeniu konsultacji z przedstawicielami pracowników przez kierownika jednostki (na temat informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz sposobów ich uzyskiwania i weryfikacji w zakresie kwestii istotnych dla pracowników jednostki),
 - oceniane pod względem istotności, w celu zidentyfikowania informacji wymaganych przepisami u.o.r. oraz standardami sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju (proces oceny istotności jest także częścią sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju).
- Szczegółowy zakres sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zakres informacji publikowanych w sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju

Rodzaj informacji	Charakterystyka
Zwięzły opis modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki	– odporności modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki na ryzyka związane z kwestiami zrównoważonego rozwoju – szans dla jednostki związanych 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 zgodnie z Porozumieniem paryskim do Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, sporządzonej w Nowym Jorku dnia 9 maja 1992 r., przyjętym w Paryżu dnia 12 grudnia 2015 r. (Dz.U. z 2017 r. poz. 36 i 37) - osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1119 z dnia 30 czerwca 2021 r. w sprawie ustanowienia ram na potrzeby osiągnięcia neutralności klimatycznej i zmiany rozporządzeń (WE) nr 401/2009 i (UE) 2018/1999 (Europejskie prawo o klimacie) (Dz.Urz. UE L 243 z 9.7.2021, s. 1) - zagrożenia wynikające z działalności jednostki związanej z węglem, ropą naftową i gazem

Zwięzły opis modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki cd.	– sposobu, w jaki w modelu biznesowym i w strategii biznesowej jednostki uwzględniono potrzeby interesariuszy jednostki oraz wpływ jednostki na kwestie zrównoważonego rozwoju – sposobu wdrożenia strategii jednostki w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju
Opis celów jednostki dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju	– określonych w czasie celów zrównoważonego rozwoju, w szczególności w odniesieniu do redukcji emisji gazów cieplarnianych co najmniej na rok 2030 i rok 2050 – postępów poczynionych przez jednostkę na rzecz osiągnięcia tych celów – oświadczenia, czy cele jednostki związane z czynnikami środowiskowymi opierają się na rozstrzygających dowodach naukowych
Opis roli kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostkę w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	– roli kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostkę w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju – roli wiedzy eksperckiej i umiejętności związanych z wypełnianiem tej roli lub dostępu kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostkę do takiej wiedzy eksperckiej i takich umiejętności
Opis polityk jednostki w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	– poszczególnych czynników środowiskowych, społecznych, zakresu praw człowieka oraz zarządczych
Informacje o istnieniu systemów zachęt dotyczących kwestii zrównoważonego	– systemów zachęt dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju oferowanych kierownikowi jednostki oraz członkom rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostkę
Opis procesu należytej staranności, najważniejszych niekorzystnych skutków działalności oraz sposobów im zapobiegania wdrożonych przez jednostkę w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	– procesu należytej staranności wdrożonego przez jednostkę w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju, w tym procesu należytej staranności wdrożonego zgodnie z przepisami prawa Unii Europejskiej dotyczącymi prowadzenia przez jednostki procesu należytej staranności – najważniejszych rzeczywistych lub potencjalnych niekorzystnych skutków związanych z własnymi działaniami jednostki i jej łańcuchem wartości, przede wszystkim negatywnych skutków związanych z produktami i usługami jednostki, relacjami biznesowymi i łańcuchem dostaw – działań podjętych w celu zidentyfikowania i monitorowania tych skutków, a także innych niekorzystnych skutków, które jednostka jest obowiązana zidentyfikować zgodnie z innymi przepisami prawa Unii Europejskiej dotyczącymi prowadzenia przez jednostki procesu należytej staranności – wszelkich działań podjętych przez jednostkę w ramach procesu należytej staranności w celu zapobiegania rzeczywistym lub potencjalnym niekorzystnym skutkom, łagodzenia ich, zaradzania im lub usunięcia ich oraz wyniku tych działań
Opis ryzyka dotyczącego kwestii zrównoważonego rozwoju	– głównych rodzajów zależności jednostki od tych kwestii oraz sposobu zarządzania tymi ryzykami przez jednostkę
Wskaźniki	– wskaźników opisujących prezentowane kwestie zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie u.o.r., art. 63r.

Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju powinna również w określonych przypadkach obejmować (u.o.r., art. 63r):

- informacje na temat własnych operacji jednostki i jej łańcucha wartości, w tym jej produktów i usług, relacji biznesowych oraz łańcucha dostaw;
- odniesienie do innych informacji zawartych w sprawozdaniu z działalności i dodatkowe objaśnienia dotyczące tych informacji, jak również odniesienia do kwot wykazanych w rocznym sprawozdaniu finansowym i dodatkowe objaśnienia dotyczące tych kwot.

W wyjątkowych przypadkach jednostka może pominąć informacje dotyczące oczekiwanych zdarzeń lub spraw będących przedmiotem toczących się negocjacji, jeżeli – zgodnie z uzasadnioną opinią kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostkę – ujawnienie takich informacji miałooby istotnie szkodliwy wpływ na sytuację rynkową jednostki, przy czym jednostka nie może pominąć tych informacji, jeżeli uniemożliwi to prawidłową i obiektywną ocenę rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności na kwestie zrównoważonego rozwoju (u.o.r., art. 63r). W odniesieniu do niektórych jednostek u.o.r. (art. 63s) dopuszcza uproszczoną sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju. Reguluje również szczegółowo sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju grup kapitałowych oraz jednostek z państw spoza Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Atestacja sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju

Wraz z wprowadzeniem przepisów dyrektywy CSRD do polskiego prawa bilansowego nałożono po raz pierwszy obowiązek atestacji sprawozdań niefinansowych w zakresie zrównoważonego rozwoju przez biegłego rewidenta lub inny podmiot uprawniony do wykonywania usług poświadczających. Jest to zupełnie nowe wyzwanie dla biegłych rewidentów, którzy do tej pory odpowiadali wyłącznie za rewizję danych o charakterze finansowym. Firmę audytorską do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju wybiera organ zatwierdzający sprawozdanie finansowe jednostki (jeżeli statut, umowa lub inne wiążące jednostkę przepisy prawa stanowią inaczej). Następnie kierownik jednostki zawiera z firmą audytorską umowę o atestację sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, a koszty przeprowadzenia atestacji ponosi jednostka, której sprawozdawczość jej podlega.

Usługa atestacji sprawozdania zrównoważonego rozwoju polega na wykonaniu czynności mających na celu „uwiarygodnienie w wysokim lub umiarkowanym stopniu zagadnień obejmujących w szczególności informacje finansowe i niefinansowe, systemy, procesy, a także aspekty zachowań lub postaw określonych podmiotów, w oparciu o dowody uzyskane w trakcie przeprowadzenia odpowiednich procedur, stanowiące podstawę wydawanej, zgodnie z przyjętymi kryteriami, oceny zagadnień będących przedmiotem tych usług, zamieszczonej w sprawozdaniu z wykonanej usługi” (*Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym*, art. 2, pkt 5, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r. poz. 1035, 1863). Biegły rewident wykonuje atestację sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, opierając się na krajowych standardach atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, do których zalicza się:

- standardy atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju przyjęte do prawa Unii Europejskiej w formie rozporządzenia Komisji Europejskiej,
- standardy atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju przyjęte przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów i zatwierdzone przez Radę Polskiej Agencji Nadzoru

Audytorowego w zakresie, w jakim odnoszą się do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju – w przypadku nieobowiązywania standardów atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju w formie rozporządzenia Komisji Europejskiej.

- Sprawozdanie z atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju powinno obejmować (ustawa o biegłych rewidentach, art. 87a):
- nazwę i siedzibę firmy audytorskiej, która przeprowadziła atestację sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju,
- nazwę jednostki, której sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju albo sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej podlegała atestacji,
- wskazanie, czy przedmiotem atestacji była sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju jednostki, czy też sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej,
- wskazanie dnia, na który sporządzono sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju albo sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej, oraz okresów objętych tą sprawozdawczością podlegającą atestacji,
- wskazanie standardów zastosowanych przy sporządzeniu sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju albo sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej podlegających atestacji,
- opis zakresu atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, w tym wskazanie standardów, według których przeprowadzono tę atestację,
- wskazanie poziomu zapewnienia atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju,
- imię i nazwisko biegłego rewidenta uprawnionego do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju podpisującego sprawozdanie z atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju oraz jego numer w rejestrze,
- opinię biegłego rewidenta w zakresie zgodności sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju albo sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej z obowiązującymi przepisami prawa, ze standardami dotyczącymi procesu oceny istotności przeprowadzonego przez jednostkę w celu identyfikacji informacji ujętych w sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, oznakowania sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju albo sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej z wymogami ustawy o rachunkowości, zgodności z wymogami sprawozdawczymi zawartymi w *Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniającego rozporządzenie (UE) 2019/2088* (Dz.Urz. UE L 198 z 22.6.2020),
- inne elementy, które biegły rewident uzna za konieczne,
- podpis biegłego rewidenta i datę sporządzenia sprawozdania z atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju.

Dyrektywa CSRD wymaga również przyjęcia przez Komisję Europejską standardów usług atestacyjnych dających ograniczoną pewność (w terminie do 1 października 2026 r.). W okresie przejściowym, do czasu wejścia w życie standardów na poziomie ogólnoeuropejskim, zgodnie z CSRD państwa członkowskie mogą ustalać krajowe standardy. W Polsce przyjęto zatem Krajowy Standard Usług Atestacji Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju 3002PL, który będzie obowiązywał biegłych rewidentów świadczących usługi związane z atestacją sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju do momentu wprowadzenia uregulowań na poziomie Unii Europejskiej.

Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw

Od roku 2024 pierwsza grupa przedsiębiorstw została zobligowana do prezentacji w wyodrębnionej części sprawozdania z działalności jednostki informacji niezbędnych do zrozumienia jej wpływu na kwestie zrównoważonego rozwoju oraz wpływu kwestii zrównoważonego rozwoju na rozwój, wyniki i sytuację jednostki. Dotyczy to największych JZP (takich jak banki, zakłady ubezpieczeń, emitenci), które dotychczas sporządzały oświadczenie lub sprawozdanie na temat informacji niefinansowych.

W celu określenia aktualnego stanu raportowania zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz oceny wpływu zmian wprowadzonych nowelizacją u.o.r. na prezentowane dotychczas informacje z tego zakresu dokonano przeglądu zawartości publikowanych raportów rocznych i innych dostępnych sprawozdań niefinansowych za lata 2023 oraz 2024. Do badania zostały wybrane spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i należące do makroindeksu WIG.MS-FIN. Jest to pięć najbardziej płynnych spółek z takich branż jak bankowość, ubezpieczenia, rynek kapitałowy i wiarytelności. (Karta indeksu WIG.MS-FIN, 2025) Źródła badania przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Źródła badania

Nazwa jednostki	Rodzaj, nazwa i liczba stron sprawozdania niefinansowego
PKO Bank Polski SA	– sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2023 rok – oświadczenie na temat informacji niefinansowych (87 stron) – sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2024 rok – sprawozdanie zrównoważonego rozwoju Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego SA za 2024 rok (124 strony)
PZU SA	– sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej PZU i PZU SA za 2023 rok (130 stron) – sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PZU i PZU SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2024 roku – oświadczenie dotyczące zrównoważonego rozwoju (160 stron)
Bank Pekao SA	– sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Banku Pekao SA za 2023 rok – oświadczenie na temat informacji niefinansowych (138 stron) – sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Banku Pekao SA za 2024 rok – oświadczenie dotyczące zrównoważonego rozwoju Grupy Kapitałowej Banku Pekao SA (184 strony)
Santander Bank Polska SA	– sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska SA w 2023 r. – oświadczenie na temat informacji niefinansowych za 2023 r. (67 stron) – sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska SA w 2024 r. – skonsolidowane oświadczenie o zrównoważonym rozwoju Grupy Kapitałowej Santander Bank Polska SA za 2024 r. (133 strony)
Alior Bank SA	– sprawozdanie Grupy Kapitałowej Alior Banku SA na temat informacji niefinansowych za 2023 r. (108 stron) – sprawozdanie zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Alior Banku SA w 2024 r. – oświadczenie dotyczące zrównoważonego rozwoju (126 stron)

Źródło: opracowanie własne na podstawie niefinansowych sprawozdań grup kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie i należących do makroindeksu WIG.MS-FIN, które to sprawozdania były zamieszczane na firmowych stronach internetowych.

Przy wykorzystaniu metody analizy danych wtórnych zostały wyodrębnione i następnie pogrupowane obszary, w których badane jednostki zostały zobligowane przepisami u.o.r. do prezentowania informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Charakterystykę publikowanych informacji zawiera tabela 3, w której I oznacza rok 2023, a II – rok 2024.

Tabela 3. Zakres prezentacji informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w raportach rocznych spółek indeksu WIG.MS-FIN

Struktura informacyjna raportu (według u.o.r.)	PKO BP		PZU		PEKAO		SANPL		ALIOR	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Opis modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Opis celów jednostki dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+
Opis roli kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	+/-	+	+	+	+/-	+	-	+	+/-	+
Opis polityk jednostki w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Informacje o istnieniu systemów zachęt dotyczących kwestii zrównoważonego	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Opis procesu należytej staranności, najważniejszych niekorzystnych skutków działalności oraz sposobów zapobiegania im wdrożonych przez jednostkę w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju	+/-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Opis ryzyka dotyczącego kwestii zrównoważonego rozwoju	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Wskaźniki zrównoważonego rozwoju	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie niefinansowych sprawozdań grup kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie i należących do makroindeksu WIG.MS-FIN.

Badane grupy kapitałowe dobrze poradziły sobie z przejściem od raportowania niefinansowego do sprawozdania zrównoważonego rozwoju, które zawiera wszystkie obligatoryjne elementy wskazane przepisami u.o.r. Niemniej jednak prezentowane opracowania nadal różnią się pomiędzy poszczególnymi jednostkami formą i szczegółowością przedstawianych informacji. Ustawa o rachunkowości wskazuje bowiem obligatoryjny zakres zagadnień objętych raportowaniem, nie precyzuje natomiast sposobu, w jaki mają zostać one przedstawione. Porównanie struktury ujawnień informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w raportach spółek indeksu WIG.MS-FIN za lata 2023 i 2024 przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Struktura ujawnień informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w raportach spółek indeksu WIG.MS-FIN za lata 2023 i 2024

Jednostka	Oświadczenie/sprawozdanie na temat informacji niefinansowych za rok 2023	Oświadczenie/sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju za rok 2024
PKO BP	– informacje ogólne – badanie istotności – model biznesowy i struktura zarządcza – czynniki niefinansowe w strategii banku (odniesienie do celów strategicznych ESG) – kluczowe niefinansowe wskaźniki wyników – polityki w odniesieniu do najważniejszych zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji – istotne tematy (zarządzanie i ryzyka) w zakresie bezpieczeństwa klientów i ich środków, etyki, zgodności produktów, korupcji, komunikacji, oddziaływania na środowisko, klimatu, pracowników	– informacje ogólne – informacje o środowisku – informacje dotyczące kwestii społecznych – pracowników oraz konsumentów i użytkowników końcowych – informacje związane z łaodem korporacyjnym – tematy specyficzne dla jednostki dotyczące zdolności do życia poza konfliktem wojennym, zgodności produktów oraz rozwoju przemysłu i infrastruktury
PZU	– podejście do raportowania – charakterystyka grupy PZU i PZU SA – model biznesowy i tworzenie wartości – strategia ESG – kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności – taksonomia – zarządzanie ryzykami ESG – zagadnienia społeczne – zagadnienia pracownicze – zagadnienia środowiskowe – poszanowanie praw człowieka – przeciwdziałanie korupcji	– ujawnienia ogólne – (E) środowisko – zmiany klimatu – (S) zagadnienia społeczne – pracownicy grupy PZU – (S) zagadnienia społeczne – dotknięte społeczności – (S) zagadnienia społeczne – konsumenci i użytkownicy końcowi – (G) łaód korporacyjny – cyberbezpieczeństwo – uwagi do sprawozdania
PEKAO	– informacje o banku – klimat i środowisko – zaangażowanie społeczne – odpowiedzialna sprzedaż, zarządzanie jakością – kapitał ludzki – zdrowie i bezpieczeństwo – etyka w biznesie i łaód korporacyjny – przestrzeganie praw człowieka i pracownika, odpowiedzialność w łańcuchu dostaw – obowiązkowe ujawnienia zgodnie z rozporządzeniem o taksonomii – ujawnienie informacji w zakresie określonym przez Principle Adverse Impacts zgodnie z Rozporządzeniem SFDR dla Grupy Pekao jako podmiotu, w który dokonano inwestycji (investee) – proces raportowania niefinansowego	– informacje ogólne (zasady sporządzania oświadczenia dotyczącego zrównoważonego rozwoju, łaód korporacyjny, strategia) – informacje o środowisku (zmiana klimatu, taksonomia) – informacje dotyczące kwestii społecznych (własne zasoby pracownicze, konsumenci i użytkownicy końcowi) – informacje związane z łaodem korporacyjnym – informacje kontaktowe

SANPL	– model biznesowy, strategia i kluczowe wskaźniki efektywności – odpowiedzialna bankowość – system zarządzania ryzykiem – polityki dotyczące zagadnień środowiskowych i wyniki ich stosowania – polityki dotyczące zagadnień przeciwdziałania korupcji i wyniki ich stosowania – polityki dotyczące zagadnień poszanowania praw człowieka i wyniki ich stosowania – polityki dotyczące zagadnień pracowniczych i wyniki ich stosowania – polityka dotycząca różnorodności i wyniki jej stosowania – polityka zarządzania doświadczeniami klientów – polityki dotyczące zagadnień społecznych i wyniki ich stosowania	– podstawa sporządzenia oświadczenia – ogólne ujawnienia informacji – zrównoważony rozwój grupy kapitałowej – informacje o środowisku – zmiana klimatu (strategia, polityki związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej, działania i zasoby w odniesieniu do polityki klimatycznej, mierniki i cele) – informacje dotyczące kwestii społecznych (własne zasoby pracownicze, klienci – konsumenci, użytkownicy końcowi) – informacje związane z łańcem korporacyjnym – postępowanie w biznesie (zarządzanie, mierniki i cele) – dodatkowe informacje
ALIOR	– Grupa Kapitałowa Alior Banku oraz Alior Bank spółka dominująca – podstawy działalności (etyka, zarządzanie ryzykiem nadużyć, współpraca z dostawcami, zarządzanie ryzykiem związanym z działalnością biznesową) – klient w centrum uwagi (głos, doświadczenie klienta, innowacje, odpowiedzialna sprzedaż, bezpieczeństwo danych i transakcji klienta, ochrona danych osobowych, bezpieczna bankowość elektroniczna) – pracownicy (liczba pracowników, zmiana w obsłudze pracownika, warunki pracy, benefity, zarządzanie różnorodnością, rozwijanie kompetencji pracowników) – odpowiedzialność wobec społeczeństwa i otoczenia (podjęte działania, zaangażowanie społeczne, wsparcie rozwoju przedsiębiorczości polskich firm, zarządzanie wpływem na środowisko, ujawnienia dotyczące taksonomii) – informacje o raporcie	– informacje ogólne (strategia, model biznesowy i łańcuch wartości, interesy i opinie zainteresowanych stron, istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym, opis procesu służącego identyfikacji i ocenie istotnych wpływów, ryzyk i szans, wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS) – informacje o środowisku, (taksonomia, zmiana klimatu – plan przejścia na potrzeby łagodzenia zmian klimatu, polityki, działania, zasoby i cele związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej, zużycie energii i koszyk energetyczny, emisje gazów cieplarnianych) – informacje dotyczące kwestii społecznych (własne zasoby pracownicze, osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości, konsumenci i użytkownicy końcowi) – informacje związane z łańcem korporacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie niefinansowych sprawozdań grup kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie i należących do makroindeksu WIG.MS-FIN.

Analizując oświadczenia/raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju badanych jednostek za rok 2024 i porównując je do oświadczeń/raportów na temat informacji niefinansowych za rok 2023, można stwierdzić, że są one do siebie bardzo zbliżone zarówno pod względem treści, jak i formy prezentacji. Może to wynikać z tego, że ujawniając informacje

dotyczące zrównoważonego rozwoju, posłużono się Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), zgodnie z *Rozporządzeniem delegowanym Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniającym dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju* (Dz.Urz. UE L 2023/2772 z 22.12.2023). W związku z tym zmieniony został układ sprawozdań oraz zwiększono liczbę stron publikowanych raportów, które teraz w mniejszym stopniu różnią się objętością:

- PKO Bank Polski SA – 124 strony (wzrost o 43%),
- PZU SA – 160 stron (wzrost o 23%),
- Bank Pekao SA – 184 strony (wzrost o 33%),
- Santander Bank Polska SA – 133 strony (wzrost o 98%),
- Alior Bank SA – 126 stron (wzrost o 17%).

Zakres informacji za rok 2024 poszerzono o dane, które nie były uprzednio wymagane w oświadczeniach/raportach na temat informacji niefinansowych (np. opis roli kierownika jednostki oraz członków rady nadzorczej w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju czy też informacje o istnieniu systemów zachęt dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju). Rozszerzona została część dotycząca informacji ogólnych, która obejmuje podstawy sporządzania sprawozdania, opis roli poszczególnych organów zarządzających i nadzorczych oraz odniesienie do kwestii zrównoważonego rozwoju, uwzględnienie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemie zachęt, procedury zarządzania ryzykiem i kontrolę wewnętrzną, badanie podwójnej istotności, wpływ strategii na zrównoważony rozwój, opis łańcucha wartości czy modelu biznesowego. Poszerzono zakres ujawnianych informacji dotyczących środowiska, uwypuklono i pokazano z większą szczegółowością zagadnienia związane z oddziaływaniem na środowisko, w szczególności dotyczące strategii, działań, celów, zasobów oraz polityki związanej z łagodzeniem zmian klimatycznych i przystosowaniem się do nich, ze zużyciem energii oraz z emisją gazów cieplarnianych. Poświęcono więcej miejsca na temat badania podwójnej istotności, wskazano metodologię badania, przedstawiono wyniki badania podwójnej istotności w podziale na wpływy, ryzyka i szanse związane ze zrównoważonym rozwojem. Opisywany został proces identyfikacji i oceny tych wpływów.

Podobnie jak we wcześniejszych raportach scharakteryzowano zagadnienia dotyczące spraw społecznych (z naciskiem na zaangażowanie społeczne, charytatywne, sponsoring i wolontariat), pracowniczych (warunki pracy, szkolenia, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz zarządzanie różnorodnością), relacji z konsumentami i użytkownikami końcowymi oraz odnoszące się do ładu korporacyjnego (etyka, poszanowanie praw człowieka, przeciwdziałanie korupcji).

Warto również dodać, że badane grupy kapitałowe jako jednostki sektora usług finansowych były zobligowane (przepisami zawartymi w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2020/852, zwanym „Taksonomią”, zgodnie z *Rozporządzeniem delegowanym Komisji (UE) 2021/2178 z 6 lipca 2021 r. uzupełniającym rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 przez sprecyzowanie treści i prezentacji informacji dotyczących zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej, które mają być ujawniane przez przedsiębiorstwa podlegające art. 19a lub 29a dyrektywy 2013/34/UE, oraz określenie metody spełnienia tego obowiązku ujawniania informacji*, Dz.Urz. UE L 443/9 z 10.12.2021) do ujawniania w ramach sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju udziału procentowego w aktywach ogółem ekspozycji:

- wobec działalności gospodarczej niekwalifikującej się do systematyki i działalności gospodarczej kwalifikującej się do systematyki,
- na rządy centralne, banki centralne i emitentów ponadnarodowych oraz instrumenty pochodne,
- wobec przedsiębiorstw, które nie podlegają obowiązkowi publikowania informacji niefinansowych.

Dane te zostały zaprezentowane, a badane podmioty przedstawiły także informacje jakościowe, o których mowa w załączniku XI do rozporządzenia 2021/2178, dotyczące opisu zgodności z rozporządzeniem (UE) 2020/852 w strategii biznesowej przedsiębiorstwa finansowego, procesów projektowania produktów uwzględniających zmieniające się potrzeby środowiskowe oraz współpracy z klientami i kontrahentami.

Wnioski

Sprawozdawczość jest jedną z form komunikacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. W tym kontekście szczególne znaczenie ma raportowanie dotyczące kwestii niefinansowych związanych ze zrównoważonym rozwojem. W sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju jednostka powinna ujawniać istotne informacje pokazujące, jaki jest ich wpływ na kwestie zrównoważonego rozwoju oraz jak zrównoważony rozwój wpływa na wyniki i sytuację jednostek. Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju może być kluczowym narzędziem wspierającym organizację w kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi poprzez pokazanie w przejrzysty sposób jej działania oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zawartości oświadczeń/sprawozdań dotyczących zrównoważonego rozwoju publikowanych przez badane jednostki sektora usług finansowych (należące do indeksu WIG.MS-FIN) można przyjąć, że jednostki te nie mają większych problemów z przystosowaniem się do zmian zawartych w u.o.r., które wynikają z wdrożenia dyrektywy CSRD. Ze względu na to, że są to największe grupy kapitałowe i JZP, jako pierwsze zostały objęte obowiązkiem raportowania zrównoważonego rozwoju, a do tej pory były zobligowane do przedstawiania w podobnej formie informacji o charakterze niefinansowym. Przedstawiane przez nie informacje na temat zrównoważonego rozwoju są prezentowane zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju w sposób czytelny i zrozumiały. Fakt, że wszystkie oświadczenia/sprawozdania dotyczące zrównoważonego rozwoju zostały poddane atestacji przez wyspecjalizowane firmy audytorskie, dodatkowo wpływa na ich rzetelność i wiarygodność.

Z trudnościami mogą się spotkać natomiast mniejsze jednostki, których stopniowo będzie dotyczyła sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z informacją zamieszczoną na stronie Ministerstwa Finansów, Komitet Standardów Rachunkowości pracuje nad nowelizacją KSR 9 „Sprawozdanie z działalności”, aby dostosować jego postanowienia do obowiązujących przepisów u.o.r. Standardy będą stanowiły pomoc o charakterze metodologicznym, nadal jednak pozostanie problem związany z kosztami administracyjnymi, w tym atestacji, oraz odpowiedzialnością kierownictwa zarządu za przedstawianie rzetelnych danych w sprawozdaniach (Nalbert, 2025). Stąd też Komisja Europejska zaproponowała opóźnienie obowiązku raportowania w ramach CSRD o dwa lata, a także podniesienie progu kwalifikacji do raportowania. Obowiązek raportowania zarówno wpływu działalności na środowisko, jak i ryzyka klimatycznego zostanie utrzymany, ale zniesione zostanie raportowanie sektorowe, a liczba zbieranych danych zostanie

zredukowana o połowę. Zanim jednak projekt wejdzie w życie, musi zostać zatwierdzony przez Parlament Europejski oraz Radę UE (Maciążek, 2025; 2025, 25 marca).

Literatura

References

- Karta indeksu WIG.MS-FIN. (2025, 25 marca). Pozyskano z: <https://gpwbenchmark.pl/karta-indeksu?isin=PL9999999003>.
- Maciążek, P. (2025; 2025, 25 marca). *Komisja Europejska uderza w raportowanie ESG. „Plany zwolnienia niemal 80% firm”*. Pozyskano z: <https://strefainwestorow.pl/w-zielonej-strefie/klimat/esg-csrd-komisja-europejska>.
- Misztal, A. (2019). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 174, 33–45.
- Nalbert, W. (2025). Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju – polska ustawa wdrażająca CSRD. *Kurier Etyki. Pismo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce*, 1, 32–34.
- Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987; 2025, 25 marca). Pozyskano z <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Rogowski, W., Lipski, M. (2022). Znaczenie informacji niefinansowej w świetle wymogów zrównoważonego rozwoju oraz turbulentnego otoczenia. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 64(2), 33–44.
- Ustawa wdrażająca CSRD i dyrektywę ws. progów opublikowana w Dzienniku Ustaw. (2024; 2025, 25 marca). Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/finanse/ustawa-csrd>.
- 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 z 16.12.2022).
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2021/2178 z 6 lipca 2021 r. uzupełniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 przez sprecyzowanie treści i prezentacji informacji dotyczących zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej, które mają być ujawniane przez przedsiębiorstwa podlegające art. 19a lub 29a dyrektywy 2013/34/UE, oraz określenie metody spełnienia tego obowiązku ujawniania informacji (Dz.Urz. UE L 443/9 z 10.12.2021).
- Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniającym dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dz.Urz. UE L 2023/2772 z 22.12.2023).
- 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 (Dz.Urz. UE L 317 z 9.12.2019).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniającego rozporządzenie (UE) 2019/2088 (Dz.Urz. UE L 198 z 22.6.2020).
- Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (tekst jedn. Dz.U. z 2024 r. poz. 1035, 1863).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 120, 295, 1598, z 2024 r. poz. 619, 1685, 1863).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2024 poz. 1863).

Małgorzata Trocka, dr nauk ekonomicznych w specjalności rachunkowość (Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania). Jest wiceprezesem zarządu Stowarzyszenia Księgowych w Polsce Oddział Okręgowy w Gorzowie Wielkopolskim. Jej zainteresowania naukowe obejmują

przede wszystkim obszar współczesnych koncepcji sprawozdawczości finansowej i niefinansowej oraz praktycznego zastosowania rachunku kosztów. Jest autorką wielu publikacji z zakresu rachunkowości finansowej i zarządczej, rachunku kosztów oraz sprawozdawczości finansowej.

Małgorzata Trocka, PhD in economics with a specialization in accounting (University of Szczecin, Faculty of Economics and Management). She is the vice president of the board of the Association of Accountants in Poland, District Branch in Gorzów Wielkopolski. Her research interests mainly include modern concepts of financial and non-financial reporting and the practical application of cost accounting. She is the author of many publications in the field of financial and management accounting, cost accounting and financial reporting.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1343-2596>

Adres/Address:

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
Wydział Ekonomiczny
Katedra Zarządzania Finansami i Rachunkowości
ul. Fryderyka Chopina 52
66-400 Gorzów Wielkopolski
e-mail: mtrocka@ajp.edu.pl

Spis treści

Wstęp	3
ARKADIUSZ TOMASZEK	
Przedsiębiorczość seniorów w dobie transformacji cyfrowej: analiza empiryczna na przykładzie słuchaczy uniwersytetu trzeciego wieku.....	11
MAREK PAWLAK	
Partia rządząca i pozycja kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek akcyjnych.....	25
ŁUKASZ MENDERAK	
Niewidzialny czynnik współpracy B2B. Wpływ kulturowego postrzegania roli kobiety na relacje polskich menedżerów z zagranicznymi partnerami.....	53
ADAM OLEKSIUK	
Edukacja w zakresie przedsiębiorczości międzynarodowej jako narzędzie rozwijania kompetencji przyszłości – doświadczenia dydaktyczne ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie	69
EWELINA GDANIEC	
Inflacja kwalifikacji. Prawo malejącej krańcowej użyteczności w kontekście edukacyjnych decyzji studentów.....	89
PATRYK JANUSZ KRÓL	
Postrzeganie oferty rachunków bankowych przez zbiorowość generacji Alfa – perspektywa lokalnego rynku polskiego	99
LAURA KORZENIOWSKA, PAWEŁ ULMAN	
Household Budget Management: Selected Statistical Aspects.....	113
LESZEK BORYS	
Potencjał technologii informatycznych w przedsiębiorstwie usługowym	131
JUDYTA KABUS, ANNA BRZOZOWSKA, LUIZA PIERSIALA, RADIM LENORT	
Innovative Approaches to Sustainable Tourism Assessment in Academic Cities of the Silesian Voivodeship.....	143
MAŁGORZATA ZDON-KORZENIOWSKA, FRANCISZEK MRÓZ	
The Process of the Creation and Development of the <i>Romea Strata</i> European Cultural Route in Poland as a Tool Supporting Local Entrepreneurship and Cross-Sector Collaboration	161
WERONIKA SOBALA	
Sytuacja i przyszłość rynku książki w Polsce z uwzględnieniem konkurencyjności wydań papierowych i e-booków	189
DARIUSZ ŁUKÓW	
Elektroniczny obieg dokumentów księgowych jako narzędzie optymalizacji procesów administracyjnych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim	203

ARTUR MAZUR

Gaming jako narzędzie w kampaniach społecznych:
przegląd case studies i ramy teoretyczne215

MAŁGORZATA TROCKA

Wpływ dyrektywy 2022/2464/UE na sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego
rozwoju spółek indeksu WIG.MS-FIN229

Contents

Introduction.....	7
ARKADIUSZ TOMASZEK	
Entrepreneurship by Seniors in the Era of Digital Transformation: an Empirical Analysis Based on University of the Third Age Students.....	11
MAREK PAWLAK	
The Ruling Party and the Position of Women on Supervisory and Management Boards of Joint-Stock Companies	25
ŁUKASZ MENDERAK	
Invisible Factor of Cooperation B2B: Impact of Culturally Determined Perceptions of Women's Roles on Relations Between Polish Managers and Foreign Partners	53
ADAM OLEKSIUK	
International Entrepreneurship Education as a Tool for Developing Future Skills: Teaching Experiences from SGH Warsaw School of Economics.....	69
EWELINA GDANIEC	
Qualification Inflation: the Law of Diminishing Marginal Utility in the Context of Students' Educational Decisions	89
PATRYK JANUSZ KRÓL	
Perception of Bank Account Offers by Generation Alpha – the Perspective of the Local Polish Market	99
LAURA KORZENIOWSKA, PAWEŁ ULMAN	
Household Budget Management: Selected Statistical Aspects.....	113
LESZEK BORYS	
The Potential of Information Technology in Service Enterprises.....	131
JUDYTA KABUS, ANNA BRZOZOWSKA, LUIZA PIERSIALA, RADIM LENORT	
Innovative Approaches to Sustainable Tourism Assessment in Academic Cities of the Silesian Voivodeship	143
MAŁGORZATA ZDON-KORZENIOWSKA, FRANCISZEK MRÓZ	
The Process of the Creation and Development of the <i>Romea Strata</i> European Cultural Route in Poland as a Tool Supporting Local Entrepreneurship and Cross-Sector Collaboration	161
WERONIKA SOBALA	
Situation and Future of the Book Market in Poland with Regard to the Competitiveness of Paper Editions and E-Books	189
DARIUSZ ŁUKÓW	
The Electronic Circulation of Accounting Documents as a Tool for Optimizing Administrative Processes at the Shared Services Center in Gorzow Wielkopolski	203

ARTUR MAZUR

Gaming as a Tool in Social Campaigns: Case Study Review and Theoretical Frameworks.....	215
--	-----

MAŁGORZATA TROCKA

The Impact of Directive 2022/2464/EU on the Reporting of Sustainable Development in Companies Listed on the WIG.MS_FIN Index.....	229
--	-----

