

**Szanse i wyzwania
w internacjonalizacji i regionalizacji
w obliczu zmieniającej się sytuacji globalnej**

Redakcja naukowa
Małgorzata FRONCZEK
Iwona PAWLAS



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

**Szanse i wyzwania
w internacjonalizacji i regionalizacji
w obliczu zmieniającej się sytuacji globalnej**

**Redakcja naukowa
Małgorzata Fronczek
Iwona Pawlas**



Katowice 2026

Praca naukowa

Komitet redakcyjny

Tomasz Ingram (przewodniczący), Beata Kwiecień (sekretarz),
Agata Austen, Monika Kulikowska-Pawlak, Małgorzata Pańkowska,
Aleksandra Pethe, Jacek Pietrucha, Anna Skórska, Marzena Strojek-Filus,
Edyta Szafranek-Stefaniuk, Tomasz Wachowicz, Ewa Ziemia

Recenzent

Edward Molendowski

Redakcja i korekta językowa

Patrycja Keller

Skład

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © Mondi.h – Photogenica

ISBN 978-83-7875-976-8

doi.org/10.22367/uekat.9788378759768

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2026



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: @wydawnictwouekatowice

Spis treści

Wstęp	7
1. Współczesna globalizacja ekonomiczna i relacje między supermocarstwami w obliczu zmian technologicznych	13
1.1. Wprowadzenie	13
1.2. Początkowa faza współczesnej globalizacji ekonomicznej i zmiany technologiczne	14
1.3. Zaawansowana faza współczesnej globalizacji ekonomicznej i rewolucja technologiczna.....	15
1.4. Współczesne tendencje deglobalizacyjne i ostra rywalizacja technologiczna między supermocarstwami.....	19
1.5. Podsumowanie	22
Literatura	22
2. Poziom globalizacji Polski na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej	25
2.1. Wprowadzenie	25
2.2. Globalizacja oraz jej pomiar	25
2.3. Aktualny poziom globalizacji krajów Europy Środkowo-Wschodniej	27
2.4. Zmiany poziomu globalizacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w długim okresie.....	29
2.5. Podsumowanie	32
Aneks 1. Indeksy globalizacji (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w roku 2022.....	34
Aneks 2. Indeks globalizacji (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2022	35
Aneks 3. Indeks globalizacji ekonomicznej (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2022 ...	36
Literatura	37
3. Ocena stanu stabilności warunków gospodarczych państw OECD	39
3.1. Wprowadzenie	39
3.2. Stabilność rozwoju.....	39
3.3. Rankingi	41
3.4. Czynniki stanowiące zagrożenie	43
3.5. Czynniki sprzyjające poprawie stabilności	46
3.6. Wnioski końcowe i podsumowanie	51
Literatura	51

4. The impacts of the African Growth and Opportunity Act on Sub-saharan African imports to the United States	53
4.1. Introduction.....	53
4.2. Theoretical background: Importance of trade for LDCs.....	55
4.3. The fundamentals of the African Growth and Opportunity Act.....	57
4.4. Empirical analysis: Impact of AGOA on SSA imports to the US	58
4.4.1. Data and methods.....	58
4.4.2. Models and variables.....	60
4.4.3. Estimated results	62
4.5. Discussion of the results	65
4.6. Conclusions.....	67
References	68
Annex 1	73
Annex 2	74
5. Regionalne czy globalne łańcuchy wartości? Niemcy, USA i Chiny we współczesnym handlu międzynarodowym.....	75
5.1. Wprowadzenie	75
5.2. Rola Chin, USA i Niemiec w globalnych łańcuchach wartości	76
5.3. Udział USA, Niemiec i Chin w globalnych łańcuchach wartości (GVCs).....	79
5.4. USA, Chiny i Niemcy jako centra łańcuchów wartości – powiązania globalne czy regionalne?.....	81
5.5. Podsumowanie	85
Literatura	86
6. Zielona sztuczna inteligencja? Regulacyjne podejście Unii Europejskiej do efektywności energetycznej w Akcie w sprawie sztucznej inteligencji	90
6.1. Wprowadzenie	90
6.2. Wymiar środowiskowy i energetyczny rozwoju sztucznej inteligencji. Kwestie efektywności energetycznej w <i>Akcie w sprawie sztucznej inteligencji</i>	91
6.3. Podsumowanie	94
Literatura	96
7. Wpływ funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozwój lokalny i innowacyjność MŚP w województwie dolnośląskim	99
7.1. Wprowadzenie	99
7.2. Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i innowacyjności.....	100
7.2.1. Rozwój lokalny w kontekście polityki spójności UE.....	100
7.2.2. Innowacyjność i rola MŚP w gospodarce regionalnej	102
7.2.3. Fundusze strukturalne UE jako narzędzie wsparcia rozwoju lokalnego.....	103

7.3. Wpływ funduszy UE na rozwój lokalny i innowacyjność MŚP	105
7.3.1. Kontekst społeczno-gospodarczy regionu	105
7.3.2. Absorpcja funduszy UE w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2014-2020 (RPO WD 2014-2020).....	106
7.4. Wnioski i rekomendacje.....	108
Literatura	109
8. Kompetencje organizacyjne dla powodzenia internacjonalizacji w warunkach transformacji cyfrowej	112
8.1. Wprowadzenie	112
8.2. Transformacja cyfrowa jako kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstw	113
8.3. Zdolność internacjonalizacji jako kluczowa kompetencja organizacji.....	113
8.4. Kompetencja cyfryzacji jako czynnik wspierający internacjonalizację	116
8.5. Współzależności między zdolnościami internacjonalizacji i cyfryzacji w procesie internacjonalizacji.....	119
8.6. Podsumowanie	121
Literatura	122
9. Narzędzia cyfrowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce	127
9.1. Wprowadzenie	127
9.2. Internacjonalizacja online przedsiębiorstw e-commerce	127
9.3. Narzędzia cyfrowe wspierające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw e-commerce.....	129
9.4. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.....	133
9.5. Kreowanie wartości dodanej w cyfrowym ekosystemie biznesowym a umiędzynarodowienie przedsiębiorstw e-commerce	136
9.6. Podsumowanie	138
Literatura	139
10. Dostępność cyfrowa na przykładzie witryn internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce	143
10.1. Wprowadzenie	143
10.2. Tło problemu.....	144
10.3. Metodyka badawcza.....	145
10.4. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Biedronka.....	145
10.5. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Lidl.....	147
10.6. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Aldi.....	149

10.7. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Netto	150
10.8. Podsumowanie	151
Literatura	151
11. Miejsce pomocy <i>de minimis</i> w publicznym wsparciu finansowym przedsiębiorców w Polsce	153
11.1. Wprowadzenie	153
11.2. Pozycja pomocy <i>de minimis</i>	154
11.3. Beneficjenci pomocy <i>de minimis</i>	156
11.4. Przeznaczenia pomocy <i>de minimis</i>	160
11.5. Podsumowanie	161
Literatura	163
Spis rysunków	167
Spis tabel	167

Wstęp

Iwona Pawlas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0001-8285-8905

Małgorzata Fronczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0002-1502-1168

Gospodarka światowa przechodzi dynamiczne przemiany w III dekadzie XXI w. Są one powiązane ze zmieniającymi się uwarunkowaniami ekonomicznymi, politycznymi, społecznymi oraz technologicznymi. Obserwuje się naruszenie liberalnego globalnego porządku, destabilizację relacji transatlantyckich. Nawarstwiają się szoki o różnym charakterze (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, konflikty na Bliskim Wschodzie, napięcia między supermocarstwami). Narastają środowiskowe, demograficzne, migracyjne problemy globalne. Rozwój sztucznej inteligencji wkracza w nową fazę, zmieniając warunki, kreując szanse, a zarazem olbrzymie wyzwania dla jednostek, przedsiębiorstw, państw, organizacji międzynarodowych i ugrupowań integracyjnych. Pojawiają się zatem pytania o możliwość realizacji procesów globalizacji, internacjonalizacji i regionalizacji w tych zmienionych realiach.

Celem monografii jest zbadanie szans i wyzwań dla internacjonalizacji i regionalizacji na różnych poziomach dla wybranych podmiotów.

Książka składa się z jedenastu rozdziałów. Każdy z rozdziałów łączy wymiar poznawczy z aplikacyjnym.

Przedmiotem badań prowadzonych w pierwszym rozdziale jest fazowy proces rozwoju globalizacji ekonomicznej oraz relacje między supermocarstwami w obliczu zmian technologicznych. Istotną częścią rozważań prowadzonych w tym rozdziale są współczesne tendencje deglobalizacyjne.

W drugim rozdziale zaprezentowano pomiar globalizacji, a następnie skoncentrowano się na analizie i ocenie poziomu globalizacji Polski na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

W kolejnym rozdziale przedstawiono ogólną ocenę stanu stabilności warunków państw OECD w sferze gospodarki, polityki i demografii, jako podstawy dla przeprowadzenia rankingu tych państw. Wskazano pewne podobieństwa i różnice między badanymi podmiotami oraz warunki dla rozwoju współpracy lub jej wygaszania.

Przedmiotem rozważań zawartych w czwartym rozdziale jest *The African growth and opportunity act* oraz jego wpływ na rozwój handlu krajów Afryki Subsaharyjskiej ze Stanami Zjednoczonymi.

Piąty rozdział koncentruje się na rozpoznaniu charakteru łańcuchów wartości, w których uczestniczą główni światowi gracze, czyli USA, Chiny oraz Niemcy. Autorka podejmuje w nim próbę identyfikacji globalnego i/lub regionalnego wymiaru łańcuchów wartości.

Rozwój sztucznej inteligencji to bezsprzecznie jedna z najistotniejszych determinant rozwoju w III dekadzie XXI w. Jej znaczenie dostrzega Unia Europejska, która musi zarazem odpowiadać na inne wyzwania, w tym np. postępujące zmiany klimatyczne i wyzwania z zakresu bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa energetycznego. W szóstym rozdziale dokonano oceny regulacyjnego podejścia Unii Europejskiej do efektywności energetycznej w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji*¹.

Kolejny, siódmy, rozdział monografii odnosi się do wpływu funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozwój lokalny i innowacyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim.

Przedmiotem rozważań prowadzonych przez autorkę ósmego rozdziału jest znaczenie kompetencji organizacji dla powodzenia internacjonalizacji w warunkach transformacji cyfrowej.

Dziewiąty rozdział koncentruje się na identyfikacji i ocenie znaczenia implementacji narzędzi cyfrowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce.

W kolejnym rozdziale przedstawione zostały wyniki badań nad dostępnością cyfrową na przykładzie witryn internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce.

Przedmiotem rozważań prowadzonych w ostatnim rozdziale jest pomoc *de minimis* i jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw w Polsce.

Badania prowadzono z wykorzystaniem metody przeglądu i krytyki piśmiennictwa, metody pogłębionej analizy opisowej, metody syntezy i wnioskowania.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków i rekomendacji:

1. Znaczące przyspieszenie postępu technicznego – zarówno produktowego, jak i technologicznego – w zaawansowanej fazie współczesnej globalizacji ekonomicznej spowodowało istotne skrócenie cyklu życia wielu wyrobów przemysłowych.

¹ Rozporządzenie (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 2024/1689 z 12 lipca 2024 r., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689

2. Potęga gospodarcza i zaawansowanie technologiczne Chin stanowi czynnik ograniczający globalną hegemonię USA i determinantę tendencji deglobalizacyjnych.
3. Od połowy lat 90. XX w. następował wzrost poziomu globalizacji krajów EŚW – podobnie jak i całej gospodarki światowej – jednak nie był to wzrost równomierny. Początkowo zmiany poziomu globalizacji były duże, a z czasem ich dynamika była coraz niższa, co wskazuje na slowglobalizację.
4. Cechą charakterystyczną zmian poziomu globalizacji krajów EŚW jest zmniejszenie się różnic między tymi podmiotami.
5. Rosja stanowi przykład podmiotu podlegającego deglobalizacji, zwłaszcza w III dekadzie XXI w., co wydaje się być bezpośrednio związane z pełnoskalową wojną z Ukrainą oraz nałożeniem sankcji gospodarczych na Rosję i znacznym ograniczeniem międzynarodowych kontaktów społecznych i politycznych. Uwagę zwraca następujący w tym samym okresie wzrost globalizacji ekonomicznej Ukrainy.
6. Prognozowanie wzrostu i rozwoju gospodarczego państw OECD (a w szczególności państw UE) jest silnie obciążone niepewnością związaną z trwającą wojną wywołaną przez atak Rosji na Ukrainę: o ile rozwiązania instytucjonalne, koniunktura i międzynarodowe powiązania tych gospodarek wskazują, że taki wzrost jest możliwy, to jednak sytuacja polityczna stanowi istotną barierę.
7. Handel zagraniczny jest uznawany za stymulantę wzrostu i rozwoju gospodarczego, jednak korzyści z handlu zagranicznego dla gospodarki narodowej są ściśle powiązane z jej wyposażeniem w kapitał, charakterem specjalizacji, konkurencyjnością cenową i pozacenową, a także podatnością oraz odpornością na wstrząsy wewnętrzne i zewnętrzne. Znaczenie preferencji handlowych i konieczność zwiększenia eksportu krajów rozwijających się zostało podkreślone w agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 r.
8. *African growth and opportunity act* (AGOA) pomógł zwiększyć eksport jego krajów beneficjentów.
9. Napięcia w relacjach gospodarczych Chiny-USA istotnie oddziałują na globalny krajobraz gospodarczy, w tym na kształt globalnych łańcuchów wartości. Przyszły kształt łańcuchów wartości oraz ich charakter regionalny bądź globalny będą uzależnione od sposobu kształtowania pozycji w światowej sieci produkcyjnej przez poszczególne gospodarki narodowe.
10. Rozwój sztucznej inteligencji oraz kwestie środowiskowe stanowią istotne determinanty funkcjonowania i rozwoju gospodarki światowej w III dekadzie XXI w. oraz w latach kolejnych. Przyjęcie aktu w sprawie sztucznej inteligencji przez UE ma potencjał do ograniczenia energochłonności rozwoju i wdrażania sztucznej inteligencji. Jest on oparty na zachętach i promowaniu współpracy interesariuszy, nie zaś na określeniu obowiązkowych wymogów

i jasnych mechanizmów egzekwowania. Przyjęcie aktu w sprawie sztucznej inteligencji można uznać za przejaw aspiracji UE do aktywnego i ambitnego kształtowania transformacji cyfrowych i regulowania nowych technologii, jak również ambicji promowania alternatywnego modelu do podejść przyjętych przez Chiny i USA. Wydaje się, iż proaktywne podejście UE do regulacji w tym obszarze może w przyszłości znaleźć odzwierciedlenie w międzynarodowych standardach działań w tym obszarze.

11. Duże znaczenie dla intensyfikacji i odpowiedniego ukierunkowania procesów rozwojowych w Polsce i jej regionach ma prawidłowe wdrażanie polityki spójności UE. Podkreślić trzeba konieczność wzmacniania powiązań pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorstwami, jak również potrzebę zwiększenia nacisku na tzw. instrumenty miękkie, wspierające rozwój kompetencji przedsiębiorców, kadry menedżerskiej i pracowników oraz intensyfikacji działań promujących korzystanie z instrumentów zwrotnych, takich jak pożyczki i poręczenia, które mogą stanowić bardziej zrównoważoną formę wsparcia w dłuższej perspektywie. Trzeba ponadto kontynuować rozwój infrastruktury wspierającej innowacyjność, jak np. parki technologiczne, laboratoria otwarte, centra transferu technologii.
12. Transformacja cyfrowa gospodarek i jej wdrażanie przez firmy powodują przyspieszenie międzynarodowego rozwoju przedsiębiorstw. Wartość rynkowa zdigitalizowanych firm wzrasta, podmioty te przyciągają zagraniczne innowacje, a dodatkowo skuteczniej adaptują się do turbulentnego otoczenia. Identyfikuje się współzależności między zdolnościami internacjonalizacji i cyfryzacji a procesem internacjonalizacji firm.
13. Sposób internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce jest uzależniony od rodzaju oferowanego produktu, który może mieć charakter materialny, częściowo materialny lub cyfrowy. Przedsiębiorstwa e-commerce łączą różne metody i środki tworząc rozwiązania pomagające im pokonać ich własne ograniczenia, a także bariery zewnętrzne zarówno w przestrzeni online, jak i offline. Narzędzia cyfrowe umożliwiają przedsiębiorstwom e-commerce zbudowanie sklepu internetowego, eksplorację i zarządzanie wiedzą o klientach i partnerach z sieci biznesowej, zarządzanie działaniami marketingowymi i tworzenie treści adekwatnych do potrzeb użytkowników bardzo ważny jest odpowiedni dobór narzędzi cyfrowych w wielopłaszczyznowych strategiach marketingu cyfrowego, co umożliwi realizację interakcji przedsiębiorstw z klientami docelowymi w sferze online.
14. Proces cyfryzacji gospodarki może stanowić nowy obszar wykluczeń. Wykazano, że dostępność cyfrowa witryn internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce jest dość ograniczona. W związku z tym, że UE coraz mocniej podkreśla wagę inkluzji społecznej

w różnych obszarach, należałoby uczulić podmioty funkcjonujące w zakresie e-biznes i e-commerce na potrzebę podjęcia działań zmierzających do zwiększenia dostępności cyfrowej.

15. Pomoc *de minimis* powinna być udzielana na tzw. wsparcie operacyjne, a więc bieżącą działalność przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia krótkotrwałych potrzeb finansowych, niekoniecznie wynikających z problemów w jego funkcjonowaniu lub wspierających jego rozwój czy przekształcenie w zakresie profilu działalności. Wykazano relatywnie wysoki udział środków unijnych w pomocy *de minimis* w Polsce, co wskazuje na to, że administracja nie przygotowała odpowiednich programów pomocowych, a w efekcie ograniczyła przestrzeń dla przedsiębiorców (poprzez wyczerpanie odpowiednich limitów) do korzystania z innego wsparcia w ramach pomocy *de minimis*.

Problemy podejmowane przez poszczególnych autorów należą do niezwykle aktualnych i jako takie nie zostały jeszcze dokładnie zbadane przez szersze grono naukowców. Wnioski, które udało się dzięki nim wyciągnąć, można uznać za istotny wkład w badania i uzupełnienie analiz prowadzonych przez badaczy zajmujących się problematyką globalizacji, internacjonalizacji i regionalizacji.

Monografia nie wyczerpuje obszernej, wieloaspektowej i wielopłaszczyznowej problematyki szans i wyzwań w internacjonalizacji i regionalizacji w obliczu zmiennej sytuacji globalnej. Może stanowić wartościowe źródło wiedzy dla pracowników naukowych, dydaktyków, studentów oraz praktyków gospodarczych zainteresowanych procesami zachodzącymi współcześnie w globalnej gospodarce.

1. Współczesna globalizacja ekonomiczna i relacje między supermocarstwami w obliczu zmian technologicznych

Tomasz Przybyciński

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0000-0001-8030-0158

1.1. Wprowadzenie

Współczesna globalizacja ekonomiczna ma swoje korzenie w ustaleniach, jakie zostały dokonane na konferencji w Bretton Woods w 1944 r. Stworzono wówczas reguły światowego ładu gospodarczego, opartego zarówno na zasadach rynkowych, jak i interwencjonizmie państwowym, które wprowadzono w życie po zakończeniu wojny. Właśnie dlatego utworzono Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) oraz Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju. Ponadto zawarto Układ ogólny w sprawie ceł i handlu. Zagwarantowano przywództwo państwom Zachodu z USA na czele, ponieważ mniejsi sojusznicy zaakceptowali hegemonię gospodarczą, militarną i polityczną Stanów Zjednoczonych.

Z kolei pod naciskiem Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSRR) na Wschodzie ukształtował się blok krajów socjalistycznych, w którym życie gospodarcze oparto na systemie nakazowo-rozdzielczym i centralnym planowaniu. Podobny układ instytucjonalny wprowadzono później również w Chińskiej Republice Ludowej (ChRL).

Początkowa faza współczesnej globalizacji ekonomicznej przeszła w fazę zaawansowaną pod wpływem rewolucji technologicznej. Znacząco skróciła ona okres życia wielu wyrobów i przyczyniła się do nasilenia konkurencji rynkowej. Ujawniły się także wady interwencjonizmu państwowego. Państwa o gospodarce centralnie planowej znacząco zmodyfikowały swoje ustroje ekonomiczne. Niektóre spośród nich, w tym m.in. ChRL, wprowadziły znacznie więcej elementów rynku i konkurencji. Wiele innych dokonało transformacji ustrojowej do demokracji i gospodarki rynkowej. W efekcie doszło do globalizacji nie tylko rynków towarowych, ale i finansowych. W ostatnich latach obserwowano jednak tendencje deglobalizacyjne.

Celem rozdziału jest przedstawienie procesów ekonomicznych, które w ostatnich dekadach doprowadziły do znaczącego osłabienia USA oraz wzmocnienia ChRL, zwłaszcza w kontekście zmian technologicznych. Postawiono następującą hipotezę badawczą: Państwo Środka umiejętnie wykorzystało zaawansowaną fazę współczesnej globalizacji ekonomicznej i rewolucję technologiczną do dy-

namizacji procesów rozwojowych oraz głębokiej zmiany globalnego układu sił. Właśnie dlatego światowa hegemonia USA została zakwestionowana i podważona, a ponadto pojawiły się tendencje deglobalizacyjne.

W rozdziale wykorzystano wyniki analizy kontekstowej. Ta metoda badawcza uwzględnia przede wszystkim ramy instytucjonalne, czyli instytucje gospodarcze i polityczne, które determinują aktywność ekonomiczną ludzi. Analiza kontekstowa bierze pod uwagę istniejące okoliczności historyczne, a także zmiany technologiczne, które pobudzają lub utrudniają rozwój gospodarczy.

Rozdział ma charakter literaturowy, ponieważ główny nacisk położono na werbalny opis procesów ekonomicznych. Dane statystyczne ilustrują prezentowane zjawiska. W pierwszej części rozdziału przedstawiono początkową fazę współczesnej globalizacji ekonomicznej i towarzyszące jej zmiany technologiczne. W części drugiej scharakteryzowano zaawansowaną fazę współczesnej globalizacji ekonomicznej oraz rewolucję technologiczną, która ją napędzała. W trzeciej części rozdziału zwrócono uwagę na współczesne tendencje deglobalizacyjne i ostrą rywalizację technologiczną między supermocarstwami, co stanowi największą „wartość dodaną” i wkład do literatury przedmiotu.

1.2. Początkowa faza współczesnej globalizacji ekonomicznej i zmiany technologiczne

Wypracowanie reguł gry w finansach i handlu międzynarodowym na konferencji w Bretton Woods umożliwiło zgodną współpracę państw Zachodu oraz stopniową poprawę koniunktury gospodarczej po zakończeniu drugiej wojny światowej. System stałych kursów walutowych nadzorowanych przez MFW oraz postępująca liberalizacja handlu międzynarodowego stanowiły przez pewien okres czasu wystarczające ramy instytucjonalne dosyć dynamicznego rozwoju ekonomicznego zachodnich państw kapitalistycznych. W ten sposób po drugiej wojnie światowej doszło do powstania tzw. Pax Americana. W opozycji do niego uformował się blok krajów socjalistycznych [Stiglitz, 2004].

Współczesna globalizacja ekonomiczna okazała się złożonym procesem. Najpierw objął on głównie państwa Zachodu, gdzie początkowo dominowało keynesowskie przekonanie o niedoskonałościach rynku i konkurencji. Dlatego wiele krajów koncentrowało uwagę głównie na podtrzymywaniu zagregowanego popytu. Upowszechnił się tam także interwencjonizm państwowy. Rozwiązania instytucjonalne ukształtowano tak, aby w ramach współpracy międzynarodowej wspierać państwa doświadczające wysokiego bezrobocia o charakterze koniunkturalnym. W tym okresie nastąpiła szybka odbudowa gospodarcza Zachodu po zniszczeniach dokonanych w trakcie drugiej wojny światowej. Stopniowe znoszenie barier handlowych sprzyjało rozwojowi zarówno amerykańskich, jak i zachodnioeuropejskich korporacji transnarodowych. Powstały międzynarodowe rynki towarowe. Jednakże

w miarę upływu czasu tempo wzrostu stopniowo malało. Wynikało to z coraz bardziej uciążliwych regulacji prawnych i wysokiego opodatkowania, które utrudniały aktywność gospodarczą zwykłym przedsiębiorcom [Skidelsky, 2012].

Tymczasem w Azji Wschodniej niektórym krajom udało się wejść na ścieżkę bardzo szybkiego rozwoju. Chodziło tutaj najpierw o Japonię, a później o Koreę Południową, Tajwan, Hongkong i Singapur. Państwa te umiejętnie godziły instytucje rynkowe ze specyficznym interwencjonizmem państwowym. Był on nastawiony na dynamizację PKB poprzez stymulowanie eksportu, a nie na zwiększanie wydatków o charakterze socjalnym.

W latach 70. XX w. sytuacja ekonomiczna wielu państw Zachodu stała się bardzo trudna. Gwałtownie wzrosły ceny ropy naftowej. Obserwowano nie tylko rosnące bezrobocie, ale również zwiększającą się inflację. Towarzyszyło temu niskie tempo wzrostu gospodarczego albo nawet obserwowano tendencje stagnacyjne. Ujawniły się poważne słabości ekonomii keynesowskiej, która nie potrafiła prawidłowo zinterpretować wspomnianych zjawisk. Ekonomiści zwrócili większą uwagę na wady interwencjonizmu państwowego. Coraz bardziej popularne stawały się postulaty liberalizacji i deregulacji życia gospodarczego oraz cięć podatkowych i walki z inflacją. W 1971 r. zawieszono wymienialność amerykańskiego dolara na złoto. Później nastąpiło odejście od systemu stałych kursów walutowych, które wcześniej nadzorował MFW. Doszło również do liberalizacji międzynarodowych przepływów kapitałowych na wielką skalę.

Ekonomiczni neoliberalowie postulowali głębokie zmiany instytucjonalne w wielu krajach Zachodu. Kładli oni duży nacisk na konieczność znacznego zwiększenia wolności gospodarczej. Preferowanie bezpieczeństwa socjalnego skutkowało bowiem uwiędnięciem aktywności ekonomicznej w poszczególnych krajach. Neoliberalizm eksponował zalety rynku i konkurencji oraz przedsiębiorczości i innowacyjności w życiu gospodarczym. Wiązało się to z ekspansją ekonomii monetarystycznej oraz ekonomii podaży, zwłaszcza w USA [Belka, 1986; Filipowicz, 1992].

W następnych dekadach na Zachodzie podejmowano liczne próby reorientacji polityki gospodarczej i społecznej. Nie zawsze były one konsekwentne. W obronie zdobyczy socjalnych występowały bowiem liczne grupy beneficjentów i zwolenników redystrybucji. W takich warunkach przeprowadzenie postulatów neoliberalnych okazało się w praktyce bardzo trudne.

1.3. Zaawansowana faza współczesnej globalizacji ekonomicznej i rewolucja technologiczna

W latach 50. i 60. XX w. zmiany technologiczne były relatywnie powolne. Jednakże w późniejszych latach wzrósł eksport z Azji Wschodniej, gdzie koszty wytwarzania były znacząco niższe niż w Europie Zachodniej czy w USA. Jednocześnie szybko rosły wschodnioazjatyckie przedsiębiorstwa. Niektóre spośród

nich stały się prężnymi korporacjami transnarodowymi [Rosati (red.), 2009, s. 14-15; Bossak, 2013].

Z punktu widzenia Zachodu problem polegał przede wszystkim na ogromnej ekspansji rozwojowej i eksportowej niektórych krajów Azji Wschodniej. Stymulowały one rodzimą przedsiębiorczość oraz krajowe zdolności wytwórcze. Początkowo głównie imitowały zachodnie rozwiązania produktowe i technologiczne. Później przechodziły jednak od innowacji naśladowczych do rozwiązań oryginalnych. Wyroby gotowe kierowały m.in. na rynki zagraniczne. Takie działania szkodziły zachodnim korporacjom ze względu na ich wysokie koszty produkcji oraz niewielkie zdolności dostosowawcze.

Tymczasem od końca lat 70. XX w. zmieniła się polityka ekonomiczna ChRL. Wiązało się to ze stopniowym demontowaniem systemu nakazowo-rozdzielczego i przechodzeniem do socjalistycznej gospodarki rynkowej. Państwo Środka otwierało się na napływ kapitału zagranicznego i budowało swoją siłę ekonomiczną w oparciu o instytucje rynkowe. Oficjalnie nie rezygnowało z komunistycznego ideału ustrojowego, miał on jedynie zostać urzeczywistniony w odległej perspektywie czasowej [Deng, 2007].

Wskutek współczesnej globalizacji ekonomicznej, obejmującej rynki towarowe, Zachód utracił monopol na produkcję wielkoprzemysłową. W warunkach wysokich kosztów pracy oraz dużej presji podatkowej przedsiębiorstw brakowało środków finansowych na przełomowe badania naukowe i rozwój. Zamiast wspierać innowacje, wielu polityków wolało kierować środki publiczne na realizację celów społecznych. Pogarszało to sytuację zachodnich korporacji, a zwłaszcza firm zachodnioeuropejskich, na globalnym rynku [Rosati (red.), 2009, s. 15].

W tradycyjnych i pracochłonnych sektorach przemysłu przetwórczego zachodnie firmy nie miały wielkich szans. Dotyczyło to najpierw m.in. produkcji odzieży, obuwia, zabawek, artykułów elektrotechnicznych oraz metalurgii. Później podobne problemy wystąpiły w przemysłach: stoczniowym, motoryzacyjnym, elektronicznym i komputerowym. Wytwarzanie wielu towarów stało się nieopłacalne. Znacznie lepiej wyglądały perspektywy tych przedsiębiorstw, które koncentrowały swoją działalność w sektorach bardzo zaawansowanych technologicznie. Mogły one nadal powiększać dochody i tworzyć nowe miejsca pracy oraz skutecznie konkurować z firmami wschodnioazjatyckimi [Rosati (red.), 2009, s. 48-49].

O głębokości zmian technologicznych we współczesnym świecie świadczą przełomowe innowacje, do których można zaliczyć m.in.: komputeryzację, Internet, cyfryzację, nanotechnologie i nawigację satelitarną. Rewolucja technologiczna w kilku ostatnich dekadach XX w. i na początku XXI w. znacząco skróciła okres życia wielu wyrobów. Jednocześnie przyspieszyła ona globalizację i zdynamizowała procesy ekonomiczne. Stało się tak w szczególności dzięki szybkim postępom w informatyce i telekomunikacji. Radykalnie zmieniło się

funkcjonowanie banków i rynków finansowych. Bariery dostępu do rynków i zasobów obniżyły się. Dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym korporacje transnarodowe tworzyły sieci powiązań produkcyjno-handlowych, które przenikały granice wielu krajów. Konieczne stały się szybkie dostosowania w strukturze wytwarzania oraz w kwalifikacjach pracowników [Sowa, 2006; Rosati (red.), 2009, s. 14-15, 48; Bossak, 2013, s. 66, 140-142; Przybyciński, 2022, s. 14].

Tymczasem ekonomiczna rywalizacja między Wschodem a Zachodem oraz wyścig zbrojeń i tzw. zimna wojna, które trwały przez wiele lat, dobiegły końca. Doprowadziły one bowiem do ekonomicznego wyczerpania ZSRR i wyraźnego osłabienia uzależnionych od niego państw satelickich. Uwidocznilo się to na przełomie lat 80. i 90. XX w., kiedy załamała się tam gospodarka centralnie planowana. Jednocześnie ujawniło się poważne zacofanie technologiczne. Nagłe otwarcie na świat doprowadziło wówczas do głębokiego kryzysu transformacyjno-stabilizacyjnego. Dawne kraje socjalistyczne zostały wciągnięte w wir globalizacji, do czego nie zostały odpowiednio przygotowane.

W tym kontekście trzeba docenić awans gospodarczy ChRL, która od końca lat 70. XX w. stała się wielkim beneficjentem zmian instytucjonalnych i technologicznych. Państwo Środka w szybkim tempie pokonywało zacofanie ekonomiczne. W ciągu kilku dekad stało się ono potęgą przemysłową i eksportową. Ważną rolę odegrała tutaj polityka kursowa. Polegała ona na celowym utrzymywaniu niedoszacowania chińskiej waluty i stymulowaniu produkcji eksportowej, dzięki czemu możliwe było osiągnięcie znacznych nadwyżek w handlu zagranicznym. W rezultacie Zachód z USA na czele doświadczał postępującej dezindustrializacji [Brunet, Guichard, 2011, s. 174-178; Skopiec, 2013].

Dosyć typowym sposobem przezwycięzania problemów rozwojowych przez ChRL było masowe przejmowanie zagranicznych rozwiązań technologicznych. Państwo Środka oskarżano o kradzież obcych patentów i nowoczesnych technologii. Chińskie przedsiębiorstwa tworzyły często wspólne przedsięwzięcia z firmami zagranicznymi, które były umiejętnie rozgrywane i łudzone perspektywą olbrzymich zysków w relatywnie krótkim okresie czasu. Dzięki temu Chińczycy uzyskiwali łatwy dostęp do tajemnic biznesowych swoich partnerów. Zdobywali wiedzę, która w inny sposób byłaby znacznie trudniejsza do pozyskania. Następnie uruchamiali samodzielną produkcję podobnych wyrobów i szybko wprowadzali własne udoskonalenia. W końcu zachodnim przedsiębiorstwom wyrastali potężni rywale, którzy wchodzili na ich rynki zbytu i opanowywali je. Brak świadomości długookresowych konsekwencji własnych decyzji skutkowało znaczącym osłabieniem pozycji zagranicznych firm, robiących interesy w Państwie Środka [Otte, 2009, s. 81-83; Meyer, 2013].

W tym kontekście trzeba wspomnieć o chińskich działaniach, zmierzających do stworzenia silnej oświaty i nauki. Wspierały one rodzimą przedsiębiorczość. Istotnym elementem tych działań było wysyłanie młodych, zdolnych

i lojalnych ludzi za granicę w celu podpatrywania tamtejszych osiągnięć. Chodziło również o przyswojenie nowoczesnej wiedzy technicznej na najlepszych obcych uczelniach oraz jej późniejsze wykorzystanie na rodzimym gruncie. Docelowo umożliwiło to wykształcenie kadr w wybranych dziedzinach na poziomie światowym [Góralczyk, 2018, s. 34, 59-60, 68, 106-107, 169].

Powstała swoista maszyna innowacyjna, która dynamizowała rozwój gospodarczy Państwa Środka pojmowany przez pryzmat dynamiki PKB. Po 1978 r. tempo wzrostu ChRL przez wiele lat wynosiło średnio około 10% rocznie. Dzięki temu Państwo Środka około trzykrotnie przewyższało osiągnięcia krajów Zachodu [Madej, 2018, s. 205-220].

Wcześniej wskazywano, że źródłami siły ekonomicznej USA były przede wszystkim: liberalny kierunek polityki gospodarczej oraz przewaga technologiczna. Instytucjonalne reguły gry w Stanach Zjednoczonych opierano bowiem przez wiele lat na wolności ekonomicznej i politycznej. Sprzyjało to rozwojowi przedsiębiorczości oraz konkurencji, a także wysokiej elastyczności i innowacyjności. Niskie obciążenia finansowe ułatwiały aktywność gospodarczą. Zwykli ludzie nie liczyli na pomoc państwa, ale sami tworzyli solidne fundamenty stabilnego i długookresowego rozwoju. Amerykanie byli czołowymi innowatorami oraz konsumentami. Dysponowali wyraźną przewagą technologiczną. Wynikała ona z dużych nakładów na badania i rozwój, a także z bardzo dobrego poziomu szkolnictwa, zwłaszcza wyższego, oraz z napływu wielu zdolnych jednostek z zagranicy, zwanego drenażem mózgow. Problem polegał jednak na tym, że rozbudowa interwencjonizmu państwowego i zwiększanie wydatków socjalnych po drugiej wojnie światowej skutkowały niekorzystną ewolucją instytucjonalnych reguł gry. Doprowadziła ona w końcu do osłabienia dynamiki ekonomicznej Stanów Zjednoczonych. Ponadto przyczyniła się do rozkwitu rozmaitych patologii w systemie finansowym USA i do zapaści na tamtejszym rynku nieruchomości. Osobną kwestią było szczególne skupienie wysiłku technologicznego Stanów Zjednoczonych w przemyśle zbrojeniowym. Tymczasem wydatki na badania i rozwój w sektorach cywilnych przynosiły w ostatnich dekadach znacznie większe korzyści ekonomiczne niż wydatki wojskowe. Wynikało to m.in. ze skracania cyklu życia wielu produktów konsumpcyjnych trwałego użytku. Wynalazki o charakterze cywilnym były zresztą często wykorzystywane w celach militarnych. Świadczyła o tym np. wielkoseryjna produkcja wyrobów przemysłu elektronicznego, w szczególności na potrzeby sektora zbrojeniowego [Bieńkowski, 1993, s. 182-185; Bossak, Bieńkowski, 2004, s. 213-248; Bossak, 2013, s. 69-77, 115-117; Bartosiak, 2016, s. 106-109; Przybyciński, 2021].

Liderzy biznesu technologicznego w USA upatrywali przyczyn relatywnego słabnięcia Stanów Zjednoczonych w: erozji wiedzy technicznej i inżynierskiej, upadku kultury technicznej, redukcji zdolności produkcyjnych w ważnych dziedzinach życia gospodarczego, przeroście biurokracji i regulacji, monopoli-

zacji zamówień publicznych, kulturze bezpieczeństwa socjalnego blokującej przedsiębiorczość i innowacyjność, obniżeniu poziomu nauczania, ideologizacji nauki, pracy i życia codziennego. Trzeba było wiele zmienić, aby przywrócić tradycyjne wartości merytokratyczne i odtworzyć fundamenty, na których zbudowano potęgę USA [Bieńkowski, 1993; Bossak, Bieńkowski, 2004, s. 213-248; Bartosiak, 2025, s. 76-77].

1.4. Współczesne tendencje deglobalizacyjne i ostra rywalizacja technologiczna między supermocarstwami

Do wybuchu globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego pod koniec pierwszej dekady XXI w. Państwo Środka ukrywało swoje mocarstwowe zamiały. Nie wywyższało się na arenie międzynarodowej i zachowywało dużą powściągliwość wobec Stanów Zjednoczonych. Sytuacja zmieniła się raptownie po widocznym osłabieniu potęgi ekonomicznej USA pod koniec pierwszej dekady XXI w. ChRL zerwała bowiem ze strategią skromności, a jej przywódcy zaczęli głosić wielki renesans chińskiego narodu. W tych warunkach Stany Zjednoczone podjęły rywalizację z Państwem Środka [Liu, 2015; Pillsbury, 2015; Góralczyk, 2017, 2018; Xi, 2018].

Sygnaly ostrzegawcze ze strony USA miały początkowo charakter werbalny. Dotyczyły one m.in. determinacji w kwestii wspierania Tajwanu oraz innych sojuszników w Azji Wschodniej. Później Stany Zjednoczone otwarcie demonstrowały gotowość użycia siły militarnej w przypadku konieczności obrony amerykańskich interesów, a także podjęły prace zmierzające do stworzenia zaawansowanej koncepcji wojny powietrzno-morskiej na Zachodnim Pacyfiku [Bartosiak, 2016; Góralczyk, 2017, s. 37-50].

Ważnym elementem rywalizacji stały się nowoczesne technologie. Amerykanie próbowali sprawować nad nimi znacznie skuteczniejszą kontrolę niż wcześniej. W ten sposób zamierzali spowolnić rozwój ekonomiczny ChRL. Dlatego zaostrzono politykę USA w obszarze cyberprzestrzeni oraz cyberkradzieży. Stany Zjednoczone utrudniały również legalne pozyskiwanie nowoczesnych technologii amerykańskich przez Państwo Środka [Bartosiak, 2016, s. 436-453].

Chińczycy zdawali sobie sprawę, że w pojedynkę mogą nie sprostać potędze gospodarczej, militarnej i politycznej Stanów Zjednoczonych. Dlatego podważali sensowność kształtowania globalnego ładu ekonomicznego pod amerykańskim przywództwem. Dodatkowo aktywnie poszukiwali wsparcia innych krajów, w tym mocarstw o charakterze regionalnym, aby wspólnie przeciwstawić się hegemonii amerykańskiej.

W 2011 r. Brazylia, Rosja, Indie, ChRL, Republika Południowej Afryki oficjalnie utworzyły BRICS. Podpisały one wówczas Konsensus Pekijski, zdecydowanie popierając chińską drogę rozwoju. W ten sposób jasno wypowiedzia-

ły się przeciwko globalizacji w amerykańskim wydaniu oraz pod przywództwem Stanów Zjednoczonych [Meyer, 2013, s. 45].

W 2013 r. Państwo Środka ogłosiło Inicjatywę Pasa i Szlaku (*Belt and Road Initiative* – BRI), zwaną także Nowym Jedwabnym Szlakiem. Jej istotą było stworzenie takiego lądowego i morskiego szlaku komunikacyjnego, który z jednej strony łączyłby Azję Środkową i Europę, a z drugiej strony omijałby cieśninę Malakka. Składałby się on z dróg, linii kolejowych, lotnisk i portów morskich, umożliwiających import i eksport towarów. Chodziło zatem o zapewnienie chińskiej gospodarce odpowiednich dostaw surowcowych i możliwości zbytu wyrobów przemysłowych. Nowy Jedwabny Szlak zwiększałby odporność ekonomiczną w przypadku ewentualnych prób izolowania ChRL przez Zachód z USA na czele, a w szczególności w warunkach blokady amerykańskiej w cieśninie Malakka. [Bartosiak, 2016, s. 349-381; Góralczyk, 2017, s. 36-38, 45-46; 2018; Radło (red.), 2020].

Państwo Środka podjęło wielki wysiłek rozbudowy i modernizacji swoich sił zbrojnych. ChRL tworzyła odpowiednią infrastrukturę do prowadzenia wojny w przestrzeni kosmicznej oraz nowoczesny system obrony powietrznej. Rozwijała własne systemy rozpoznania oraz precyzyjne środki rażenia. Produkowała okręty podwodne. Te działania niepokoiły zarówno Stany Zjednoczone, jak i amerykańskich sojuszników w regionie. Problem polegał na tym, że wysokie tempo wzrostu gospodarczego Państwa Środka przyczyniało się do zmiany relacji sił ekonomicznych, militarnych i politycznych na niekorzyść USA [Bartosiak, 2016, s. 176-184; Grącik-Zajaczkowski, Stryjek (red.), 2020, s. 155-170]. Jeszcze w 1978 r. udział ChRL w światowym PKB wynosił 4,9% [Meyer, 2013, s. 30]. W 2019 r. osiągnął on nieco ponad 16%, a w przypadku Stanów Zjednoczonych 24,3% [Grącik-Zajaczkowski, Stryjek (red.), 2020, s. 160].

Warto zauważyć, że ChRL podjęła działania w celu uzyskania kontroli nad rafinacją metali ziem rzadkich. Chodzi tutaj o takie surowce, które są stosowane w nowoczesnych technologiach, w tym m.in. w: elektronice, przemyśle lotniczym, kosmicznym oraz obronnym. Dzięki rozbudowanym zdolnościom rafinacyjnym Państwo Środka mogło stymulować ekspansję ważnych przedsiębiorstw, a nawet określonych sektorów własnej gospodarki. Jednocześnie potrafiło wywierać skuteczną presję na inne kraje, które były uzależnione od dostaw metali ziem rzadkich z ChRL. Polityka uzależniania od chińskich dostaw metali ziem rzadkich stanowiła istotny fragment globalnej rywalizacji w obszarze innowacyjności, nowoczesnych technologii oraz bezpieczeństwa narodowego.

W 2015 r. chiński rząd przedstawił ambitny program innowacyjny *Made in China 2025*. Miał on umożliwić przekształcenie Państwa Środka w technologiczne mocarstwo. Zamiast opierać się na przedsiębiorczości naśladowczej i produkować tanie podróbki zachodnich wyrobów, ChRL rozwijałaby głównie innowacyjną przedsiębiorczość o charakterze oryginalnym oraz wytwarzałaby nowoczesne produkty w wybranych dziedzinach, zarówno na rynek krajowy, jak

i na eksport. Chodziło tutaj m.in. o ograniczenie wpływów korporacji transnarodowych, zwłaszcza amerykańskich. Planowano zatem wykorzystywać i rozbudowywać własne zaplecze naukowo-techniczne, korzystając z szerokiego wsparcia ze strony państwa [Xi, 2015; Góralczyk, 2018, s. 401-407].

Ze swej strony Stany Zjednoczone w 2018 r. wprowadziły cła na niektóre chińskie wyroby eksportowane do USA. W praktyce oznaczało to rozpoczęcie wojny handlowej, która później stała się znacznie bardziej intensywna. Stany Zjednoczone coraz bardziej utrudniały dostęp do swojego rynku, próbując spowolnić rozwój gospodarczy Państwa Środka. Spotkało się to działaniami odwetowymi ze strony ChRL.

Amerykanie z niepokojem obserwowali aktywność chińskich przedsiębiorstw w takich dziedzinach, jak: sztuczna inteligencja, 5G, lotnictwo, półprzewodniki, pojazdy elektryczne, a także biotechnologia. Stany Zjednoczone postrzegały ją jako zagrożenie bezpieczeństwa narodowego. Usiłowały zatem wypchnąć ChRL z rynku technologii 5G oraz mikroprocesorów. Dlatego pod koniec drugiej i na początku trzeciej dekady XXI w. działania USA zostały wymierzone w firmę Huawei, będącą jednym z technologicznych liderów Państwa Środka. Oskarżono ją o szpiegostwo przemysłowe. Ograniczono jej dostęp do amerykańskich komponentów i oprogramowania. Utrudniono także działalność na rynku technologii 5G [Otte, 2009, s. 59-89; Radło, 2022].

W Europie politykę ograniczania wpływów amerykańskich prowadziła Rosja, która stała się ważnym sojusznikiem ChRL w globalnej rywalizacji ze Stanami Zjednoczonymi. Wojska rosyjskie w 2014 r. wkroczyły na Ukrainę i zajęły część jej terytorium. Chodziło tutaj o zablokowanie próby prozachodniej reorientacji polityki ważnego sąsiada oraz jego pełne podporządkowanie imperialnym planom Federacji Rosyjskiej [Felsztynski, Stanczew, 2015, s. 323-342; Grącki-Zajackowski, Stryjek (red.), 2020, s. 59-65].

Konflikt rosyjsko-ukraiński udało się zamrozić, ponieważ wynegocjowano zawieszenie broni. Jednakże w lutym 2022 r. Federacja Rosyjska ogłosiła specjalną operację wojskową i usiłowała zdobyć Kijów. Tym razem Ukraina uzyskała polityczne, ekonomiczne i militarne wsparcie ze strony wielu państw NATO z USA na czele, dzięki któremu była w stanie podjąć walkę z silniejszym przeciwnikiem oraz długotrwale opierać się jego presji [Felsztynski, Stanczew, 2015; Książkowski, 2022; Radło, 2022].

Wojna rosyjsko-ukraińska spowodowała rewolucję w przemyśle zbrojeniowym. Przyczyniło się do niej szerokie wykorzystanie tanich dronów, które produkowano na wielką skalę. Siła rażenia bezzałogowych statków powietrznych okazała się wyjątkowo niszcząca dla dużych zgrupowań wojskowych, elementów infrastruktury krytycznej i obiektów przemysłowych. Zmusiło to obie strony do rozpraszania sił zbrojnych, ochrony swojego zaplecza oraz rozbudowy środków antydronowych, w tym systemów walki radioelektronicznej.

1.5. Podsumowanie

W zaawansowanej fazie współczesnej globalizacji ekonomicznej nastąpiło znaczące przyspieszenie postępu technicznego, zarówno produktowego, jak i technologicznego. Doszło wówczas do skrócenia cyklu życia licznych wyrobów przemysłowych. Eksporterzy z krajów Azji Wschodniej wywierali rosnącą presję na państwa Zachodu z USA na czele. Zjawiskom tym towarzyszyły głębokie zmiany instytucjonalnych reguł gry ekonomicznej, zwłaszcza w ChRL, która od końca lat 70. XX w. stopniowo odchodziła od gospodarki centralnie planowanej i otwierała się na świat.

Państwo Środka stworzyło wyjątkowo korzystne warunki do napływu kapitału zagranicznego. W ten sposób ChRL pozyskiwała bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Chińskie przedsiębiorstwa oraz zagraniczni partnerzy realizowali liczne wspólne przedsięwzięcia. Dzięki temu Państwo Środka szybko kopiowało i przejmowało osiągnięcia techniczne Zachodu wraz z odpowiednim know-how. Najpierw naśladowało ono obce rozwiązania produktowe oraz technologiczne, a następnie je doskonaliło. W końcu chińskie firmy podejmowały ekspansję eksportową i zdobywały rynki zagraniczne.

Początkowo zagrożenie ekonomiczne i technologiczne ze strony ChRL było dosyć powszechnie bagatelizowane przez kraje Zachodu z USA na czele. Problem pojawił się dopiero wówczas, gdy Państwo Środka stało się potęgą gospodarczą, kwestionowało globalną hegemonię Stanów Zjednoczonych oraz usiłowało kształtować alternatywny ład światowy. W efekcie ujawniły się tendencje deglobalizacyjne. Towarzyszyła im ostra rywalizacja technologiczna.

Literatura

- Bartosiak J. (2016), *Pacyfik i Eurazja. O wojnie*, Wydawnictwo Asian Century, Instytut Boyma, Warszawa.
- Bartosiak J. (2025), *Oczy szeroko otwarte. Polska strategia na czas wojny światowej*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Belka M. (1986), *Doktryna ekonomiczno-społeczna Milтона Friedmana*, PWN, Warszawa.
- Bieńkowski W. (1993), *Oddziaływanie rządu USA na rozwój zdolności konkurencyjnej gospodarki amerykańskiej w latach 1981-1988*, SGH, Warszawa.
- Bossak J.W. (2013), *Konkurencja i współpraca międzynarodowa*, Difin, Warszawa.
- Bossak J.W., Bieńkowski W. (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- Brunet A., Guichard J.-P. (2011), *Chiny światowym hegemonem? Imperializm ekonomiczny Państwa Środka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Deng X. (2007), *Chiny na drodze reform w XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

- Felsztynski J., Stanczew M. (2015), *Trzecia wojna światowa? Bitwa o Ukrainę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Filipowicz L. (1992), *Amerykańska ekonomia podaży*, Poltext, Warszawa.
- Góralczyk B. (2017), *Geostrategia Xi Jinpinga – od skromności do globalnej asertywności*, „Gdańskie Studia Azji Wschodniej”, nr 11, s. 27-50. <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/GSAW/article/view/3247/2614>
- Góralczyk B. (2018), *Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
- Grącik-Zajaczkowski M., Stryjek J., red. (2020), *Współczesna gospodarka w sieci międzynarodowych powiązań – aktorzy, rynki, współzależności, zagrożenia*, SGH, Warszawa. <https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/1017>
- Książepolski K.M. (2022), *Wojna gospodarcza Rosji ze strefą euroatlantycką*, „Gazeta SGH Insight”, wydanie specjalne (370), s. 24-25.
- Liu M. (2015), *The China dream. Great power thinking & strategic posture in the post-American era*, CN Times Books, New York, <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol69/iss2/20>
- Madej Z. (2018), *Rozłupany świat. Dwa modele polityczno-gospodarcze na scenie globalnej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 3-4, s. 205-224. https://inepan.pl/wp-content/uploads/2019/12/SE_2018-3-4_Madej.pdf
- Meyer M. (2013), *Znaczenie kultury i instytucji dla gospodarki ChRL*, CeDeWu, Warszawa.
- Otte M. (2009), *Kiedy nadchodzi kryzys*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Pillsbury M. (2015), *The hundred-year marathon. China's secret strategy to replace America as the global superpower*, Henry Holt and Company, New York.
- Przybyciński T. (2021), *Instytucjonalne uwarunkowania rozwoju we współczesnej gospodarce. Zarys problematyki*, SGH, Warszawa.
- Przybyciński T. (2022), *Innowacje a rozwój we współczesnej gospodarce. Podejście instytucjonalne* [w:] I. Ostoj, M. Tusińska (red.), *Systemowe uwarunkowania innowacji w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 13-24.
- Radło M.J. red., (2020), *Inicjatywa Pasa i Szlaku. Chińska ekspansja, nowe łańcuchy wartości i rosnąca rywalizacja*, SGH, Warszawa.
- Radło M.J. (2022), *Bezpieczeństwo łańcuchów dostaw*, „Gazeta SGH Insight”, wydanie specjalne (370), s. 20-22.
- Rosati D.K. red., (2009), *Europejski Model Społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Skidelsky R. (2012), *Keynes. Powrót mistrza*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Skopiec D.A. (2013), *Polityka kursu walutowego Chin jako czynnik globalnej nierównowagi płatniczej*, SGH, Warszawa.
- Sowa K. (2006), *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa.
- Stiglitz J.E. (2004), *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Xi J. (2015), *Innowacyjne Chiny*, Wydawnictwo „Kto jest Kim”, Warszawa.
- Xi J. (2018), *Chińskie marzenie*, Wydawnictwo „Kto jest Kim”, Warszawa.

Dr hab. Tomasz Przybyciński, prof. SGH – prowadzi badania naukowe nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami rozwoju gospodarczego. W swoich pracach eksponuje kluczową rolę instytucji w procesie kształtowania zachowań ekonomicznych. Wskazuje, że właściwe ramy instytucjonalne umożliwiają sprawne funkcjonowanie rynku.

2. Poziom globalizacji Polski na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Stanisław Swadźba

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0002-9006-3595

2.1. Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie poziomu globalizacji Polski oraz zmian, jakie zaszły w tym zakresie w ciągu ostatnich 30 lat. To wszystko ukazano na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW), a więc grupy krajów do której należy Polska. Starano się również uchwycić zmiany w tym regionie w kontekście przemian w gospodarce światowej w ogóle.

Globalizacja jest bez wątpienia jednym z głównych problemów społeczno-gospodarczych ostatnich dekad. W ten proces włączyły się również na szerszą skalę – wraz z rozpoczęciem transformacji systemowej – dawne kraje socjalistyczne. Z tego względu interesujące jest pokazanie jak ten proces przebiegał i jaki jest jego efekt w tej grupie krajów. Badaniami objęto 20 krajów EŚW, a mianowicie: Albanię, Białoruś, Bośnię i Hercegowinę, Bułgarię, Chorwację, Czarnogórę, Czechy, Estonię, Litwę, Łotwę, Mołdawię, Polskę, Północną Macedonię, Rumunię, Rosję, Serbię, Słowację, Słowenię, Węgry i Ukrainę. Są to wszystkie kraje tego regionu, w większości państwa powstałe dopiero na początku lat 90. XX w. w wyniku upadku systemu socjalistycznego i związanego z tym rozpadu ZSRR, Jugosławii i Czechosłowacji. Zakres czasowy badań, który wynikał z dostępności danych to lata 1993-2022.

Układ rozdziału podporządkowany został jego celowi. Pierwszy punkt ma charakter teoretyczno-metodologiczny. Zawiera zagadnienia dotyczące globalizacji oraz jej pomiaru. W drugim punkcie pokazano aktualny poziom globalizacji krajów EŚW w jej różnych aspektach. W trzecim punkcie przedstawiono zmiany w poziomie globalizacji w analizowanej grupie krajów w długim okresie (w ciągu 30 lat). Ograniczono się do globalizacji ogólnej oraz globalizacji w wymiarze ekonomicznym. W Podsumowaniu zawarto wnioski wynikające z przeprowadzonych badań.

2.2. Globalizacja oraz jej pomiar

Globalizacja to bardzo szeroki i złożony proces odnoszący się do sfery ekonomicznej, społecznej i politycznej. W tym miejscu – nie wnikając szerzej w omówienie tego najważniejszego procesu przełomu XX/XXI w. w gospodarce światowej – przytoczymy jedną definicję globalizacji, która naszym zdaniem

dobrze odzwierciedla jej istotę: „Globalizacja to proces tworzenia sieci powiązań między podmiotami na różnych kontynentach prowadzących do różnych przepływów, w tym ludzi, informacji i idei, kapitału i towarów. Globalizacja jest traktowana jako proces, który powoduje erozję granic narodowych, integruje krajowe gospodarki, kultury, technologie i zarządzanie gospodarkami oraz wytwarza relacje wzajemnych współzależności” [Gygli i in., s. 546]².

Naukowców zajmujących się globalizacją interesują m.in. takie zagadnienia, jak: jej istota i geneza, cechy, skutki, koszty i korzyści globalizacji (kto na niej traci, a kto zyskuje), zależność między globalizacją a państwem narodowym, wpływ globalizacji na wzrost gospodarczy i rozwój społeczno-gospodarczy, na zróżnicowanie dochodów, innowacyjność gospodarek, krajowe systemy gospodarcze i wiele innych, w tym pomiar globalizacji. Nie wnikając w powyższe – podejmowane od wielu lat – zagadnienia przejdziemy do kwestii jej pomiaru.

Należałoby rozpocząć od znaczenia pomiaru w nauce, w tym w ekonomii. Autorzy podręcznika *Ekonomia* [Samuelson, Nordhaus, 2004] we wstępie do rozdziału 22 pt. „Mierzenie poziomu działalności gospodarczej”, aby nadać wagę temu zagadnieniu, cytują Lorda Kelvina, którego słowa są mottem do powyższego rozdziału³. Odnoszą się one z pewnością również do globalizacji. Aby zbadać przykładowo jej wpływ na wzrost gospodarczy, musimy wiedzieć nie tylko, jak mierzyć wzrost gospodarczy, ale również poziom globalizacji. W tym miejscu warto dodać, że chociaż globalizacją zajmowano się już w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, to badania nad jej pomiarem sięgają dopiero początków XXI w.

Pierwszy indeks globalizacji powstał w 2001 r. Opracowała go firma A.T. Kerney i czasopismo „Foreign Policy” [*Measuring globalization...*, 2001]. W następnym roku pojawiły się dwa następne. Pierwszy z nich powstał w The Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation (University of Warwick w Wielkiej Brytanii) [Lockwood i Redoano, 2005], a drugi w szwajcarskim instytucie Konjunkturforschungsstelle (KOF Index of Globalization), do powstania którego przyczynił się A. Dreher [Dreher, 2006; Dreher, Gaston i Martens, 2008]. W 2008 r. powstał Maastricht Globalisation Index [Figge i Martens, 2014], a w 2010 New Globalisation Index [Vujakovic, 2010]. Opracowano również inne indeksy [Martens i in., 2014]. Spośród nich najbardziej znany i najczęściej wykorzystywany przez badaczy globalizacji jest KOF Indeks of Globalisation. W niniejszym rozdziale będziemy się odwoływać do tego indeksu i jego subindeksów. Z tego względu omówimy go w bardzo dużym skrócie.

² Literatura na ten temat jest powszechnie znana i bardzo obszerna. Nie ma więc sensu w tym rozdziale ją przytaczać. Ograniczyliśmy się do definicji globalizacji według KOF, o którym będziemy pisać w dalszej części tego punktu w związku z pomiarem globalizacji, a także wykorzystywać indeks globalizacji KOF w badaniach empirycznych.

³ „Kiedy potrafisz zmierzyć to, o czym mówisz, i wyrazić to w liczbach, wiesz o tym coś niecoś; kiedy nie możesz tego zmierzyć, kiedy nie możesz wyrazić tego w liczbach, twoja wiedza jest skąpa i niezadowolająca; może to być początek wiedzy...” [Samuelson i Nordhaus, 2004, s. 33].

KOF Index of Globalisation mieści się w przedziale 0-100 punktów (im wyższa liczba punktów tym wyższy poziom globalizacji). Posiada trzy wymiary, a mianowicie: ekonomiczny, społeczny i polityczny. W praktyce więc mamy do czynienia z czterema indeksami (jeden ogólny i trzy częściowe). Po ostatniej modyfikacji [Gygli i in., 2019] wprowadzono indeks globalizacji de facto i de iure we wszystkich jej aspektach⁴. W przypadku globalizacji ekonomicznej wprowadzono dwa nowe subindeksy, a mianowicie indeks globalizacji handlowej i finansowej⁵. Wprowadzono również zmieniające się w czasie wagi dla poszczególnych zmiennych, a ich liczbę zwiększono do 43 (wcześniej były tylko 23)⁶. Każdy z indeksów jest obliczany na podstawie kilku wskaźników (każdemu z nich przypisano określoną wagę). Plusem tego indeksu w porównaniu z innymi miernikami jest to, że oblicza się go dla około 200 krajów oraz regionów gospodarki światowej (według kryterium poziomu dochodu i kryterium geograficznego) i rokrocznie publikuje, a ponadto zawiera dane od 1970 r. (został również obliczony dla lat wcześniejszych). Z tego względu jest najczęściej wykorzystywany przez badaczy globalizacji [Potrafke, 2015; Haelg, 2020].

2.3. Aktualny poziom globalizacji krajów Europy Środkowo-Wschodniej

Szczegółowe dane dotyczące poziomu globalizacji krajów EŚW (w ujęciu alfabetycznym) w roku 2022 (dane z roku 2024) przedstawia Aneks 1. Zawiera ona indeks globalny, jak i trzy subindeksy (ekonomiczny, społeczny i polityczny), a ponadto wyodrębniony w ramach indeksu ekonomicznego: indeks handlowy i finansowy. W ramach wszystkich powyższych indeksów pokazano również – oprócz indeksu całkowitego – indeks de facto i de iure.

Najwyższy poziom globalizacji (indeks ogólny) reprezentują Węgry i Czechy (minimalna różnica między tymi krajami), kolejne miejsca zajmują Słowacja i Estonia (podobna ilość punktów) oraz Chorwacja i Słowenia (także niewielka różnica między nimi). Jedynie te kraje uzyskały ponad 80 punktów. Polska uplasowała się na ósmej pozycji w tej grupie krajów (36. miejsce na świecie). Na tej liście w czołówce są kraje członkowskie UE (tylko Serbia wyprzedziła

⁴ W skrócie można powiedzieć, że globalizacja de facto mierzy rzeczywiste międzynarodowe przepływy i międzynarodową aktywność, podczas gdy globalizacja de iure mierzy prowadzoną w tym zakresie politykę i warunki, które co do zasady umożliwiają, ułatwiają i wspierają międzynarodowe przepływy i międzynarodową aktywność [Gygli i in., 2019; szerzej: Swadźba, 2022].

⁵ Pierwszy z nich uwzględnia wskaźniki dotyczące przepływu towarów i usług, a drugi przepływów finansowych.

⁶ Najnowsze dane na ten temat zawiera 2024 Globalisation Index: Structure, variables and weights [2024].

Bułgarię i Łotwę). Wszystkie znalazły się w pierwszej czterdziestce rankingu. Pozostałe kraje EŚW zajęły dalsze miejsca (najniższe – 74. – Białoruś). Powyższe dane pokazuje tabela 2.1 (w nawiasie podano miejsce w rankingu światowym).

Tabela 2.1. Ranking krajów Europy Środkowo-Wschodniej według KOF Index of Globalisation w roku 2022

Indeks globalny	Indeks ekonomiczny	Indeks społeczny	Indeks polityczny
1. Węgry (18)	1. Estonia (9)	1. Estonia (17)	1. Rosja (15)
2. Czechy (19)	2. Węgry (18)	2. Słowenia (18)	2. Polska (17)
3. Słowacja (22)	3. Łotwa (20)	3. Chorwacja (35)	3. Rumunia (25)
4. Estonia (23)	4. Słowacja (23)	4. Słowacja (36)	4. Węgry (26)
5. Chorwacja (25)	5. Czechy (24)	5. Litwa (37)	5. Czechy (28)
6. Słowenia (26)	6. Litwa (26)	6. Łotwa (41)	6. Ukraina (31)
7. Litwa (28)	7. Czarnogóra (28)	7. Czechy (44)	7. Bułgaria (36)
8. Polska (30)	8. Słowenia (31)	8. Węgry (48)	8. Serbia (38)
9. Rumunia (33)	9. Chorwacja (34)	9. Czarnogóra (52)	9. Chorwacja (39)
10. Serbia (35)	10. Serbia (40)	10. Serbia (57)	10. Słowacja (43)
11. Bułgaria (36)	11. Polska (42)	11. Bułgaria (60)	11. Słowenia (52)
12. Łotwa (38)	12. Rumunia (46)	12. Rumunia (66)	12. Litwa (58)
13. Ukraina (46)	13. Bułgaria (50)	13. Polska (67)	13. Estonia (62)
14. Czarnogóra (55)	14. Albania (57)	14. Mołdawia (86)	14. Białoruś (69)
15. Macedonia Północna (60)	15. Macedonia Północna (59)	15. Bośnia i Hercegowina (88)	15. Bośnia i Hercegowina (73)
16. Mołdawia (69)	16. Ukraina (72)	16. Ukraina (89)	16. Macedonia Północna (79)
17. Bośnia i Hercegowina (70)	17. Mołdawia (78)	17. Macedonia Północna (91)	17. Mołdawia (93)
18. Rosja (71)	18. Białoruś (89)	18. Albania (103)	18. Łotwa (99)
19. Albania (72)	19. Bośnia i Hercegowina (97)	19. Białoruś (113)	19. Albania (110)
20. Białoruś (74)	20. Rosja (155)	20. Rosja (114)	20. Czarnogóra (128)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

W rankingu globalizacji ekonomicznej na pierwszym miejscu wśród krajów EŚW jest Estonia (w pierwszej dziesiątce na świecie). W czołówce są – podobnie jak w globalnym rankingu – Węgry, Słowacja i Czechy oraz pozostałe dwa kraje bałtyckie – Łotwa i Litwa. Polska jest na 11. miejscu (42. na świecie), a więc niżej w porównaniu z globalnym rankingiem. Za nami z krajów członkowskich UE plasuje się tylko Rumunia i Bułgaria. Spoza krajów UE w pierwszej trzynastce znalazła się tylko Czarnogóra i Serbia. Pozostałe kraje zajęły dalekie pozycje, a najniższe (155!) Rosja. Warto dodać, że czołowe miejsca w rankingu indeksu handlowego zajęły Litwa, Estonia i Słowenia, a indeksu finansowego – Estonia, Czechy i Węgry. Polska – w jednym i drugim – uplasowała się na 10. miejscu.

Również w rankingu globalizacji społecznej dominują kraje członkowskie UE z których Estonia i Słowenia zajęły dwa pierwsze miejsca i wyraźnie odbiegają od pozostałych krajów. Polska na ostatnim miejscu wyprzedzona ponadto – podobnie jak w rankingu globalizacji ekonomicznej – przez Czarnogórę i Serbię. Jest to 67. miejsce na świecie, a więc najniższe we wszystkich rankingach. Ostatnie dwa miejsca wśród krajów EŚW zajmuje Białoruś i Rosja.

Najwyższe miejsce zajmuje Polska w rankingu globalizacji politycznej (2. wśród krajów EŚW i 17. na świecie). Niewątpliwie wpłynęło to na relatywnie wysokie miejsce Polski w indeksie globalnym. Pierwsze miejsce zajmuje tutaj Rosja, co także ma istotny wpływ na jej pozycję w tym rankingu (71.) w porównaniu z indeksem ekonomicznym (155.) i społecznym (114.). Za Polską znalazły się kolejno: Rumunia, Węgry i Czechy, a z krajów spoza UE wysokie miejsca zajęły: Ukraina i Serbia.

Jeżeli chodzi o globalizację *de facto* i *de iure* to poziom globalizacji *de iure* jest wyższy od globalizacji *de facto* we wszystkich krajach EŚW w przypadku indeksu globalnego oraz społecznego i politycznego. Różnica ta (indeks globalny) w przypadku niektórych krajów jest bardzo duża (ponad 20 punktów w Albanii), na ogół wyższa w przypadku krajów spoza UE, chociaż są tutaj znaczne wyjątki (Ukraina, Serbia i Czarnogóra). Podobnie jest w przypadku indeksu społecznego i politycznego. W przypadku indeksu ekonomicznego można powiedzieć, że w połowie krajów indeks *de iure* jest wyższy niż *de facto*, a w drugiej połowie na odwrót. Jednak różnice między nimi nie są bardzo duże. Nie widać tutaj różnicy między krajami członkowskimi UE i spoza UE. Widoczna jest jednak różnica między indeksem handlowym i finansowym. W przypadku pierwszego z nich indeks *de iure* jest wyższy od *de facto*, a drugiego – na odwrót.

2.4. Zmiany poziomu globalizacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w długim okresie

Warto się przyjrzeć zmianom, jakie zaszły w krajach EŚW w ciągu ostatnich trzydziestu lat. W tym miejscu – ze względu na specyfikę monografii i zainteresowania autora – ograniczymy się jedynie do wskaźnika globalizacji ogólnej oraz ekonomicznej. Poziom globalizacji krajów EŚW w ujęciu alfabetycznym w latach 1993-2022 (od roku 1993 dostępne są dane dla wszystkich analizowanych krajów) przedstawiają Aneksy 2 i 3. Wyniki w tych aneksach są zaokrąglone do jedności.

W latach 1993-2022 indeks globalizacji ogólnej zwiększył się we wszystkich krajach EŚW. Wzrost ten – z wyjątkiem Rosji – był większy w porównaniu ze średnią światową. Tempo wzrostu było jednak mocno zróżnicowane w przestrzeni (w poszczególnych krajach) i w czasie (w kolejnych dekadach/latach). Zmiany te były podobne, zarówno w ujęciu punktowym (o ile punktów wzrósł indeks), jak i procentowym (o ile procent zwiększył się indeks). Wielkości te zostały podane w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Zmiany w poziomie globalizacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej według KOF Index of Globalisation w latach 1993-2022

Indeks globalny		Indeks ekonomiczny	
zmiany punktowe (p.)	zmiany procentowe (%)	zmiany punktowe (p.)	zmiany procentowe (%)
Macedonia Północna (37)	Macedonia Północna (116)	Macedonia Północna (42)	Białoruś (186)
Chorwacja (34)	Mołdawia (103)	Ukraina (41)	Ukraina (178)
Mołdawia (34)	Bośnia i Hercegowina (94)	Białoruś (39)	Macedonia Północna (156)
Serbia (34)	Białoruś (86)	Polska (34)	Bośnia i Hercegowina (137)
Litwa (33)	Serbia (77)	Serbia (34)	Mołdawia (91)
Bośnia i Hercegowina (32)	Ukraina (74)	Rumunia (32)	Polska (87)
Estonia (32)	Chorwacja (72)	Chorwacja (31)	Serbia (87)
Ukraina (31)	Litwa (70)	Mołdawia (30)	Rumunia (80)
Białoruś (30)	Estonia (64)	Słowacja (30)	Chorwacja (67)
Słowenia (30)	Łotwa (60)	Słowenia (29)	Albania (63)
Łotwa (29)	Słowenia (60)	Węgry (28)	Słowacja (59)
Rumunia (27)	Albania (54)	Albania (27)	Słowenia (59)
Albania (23)	Rumunia (52)	Bośnia i Hercegowina (25)	Węgry (52)
Słowacja (23)	Słowacja (44)	Estonia (25)	Bułgaria (42)
Bułgaria (22)	Czarnogóra (43)	Łotwa (24)	Estonia (41)
Czarnogóra (21)	Bułgaria (39)	Litwa (23)	Łotwa (41)
Polska (21)	Polska (36)	Czarnogóra (22)	Litwa (40)
Czechy (18)	Czechy (28)	Czechy (22)	Czarnogóra (39)
Węgry (18)	Węgry (28)	Bułgaria (21)	Czechy (37)
Rosja (12)	Rosja (22)	Rosja (11)	Rosja (34)
Świat (16)	Świat (36)	Świat (14)	Świat (31)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

W ujęciu punktowym największy wzrost nastąpił w Macedonii Północnej (najniższy poziom globalizacji w punkcie wyjścia). Jeżeli chodzi o kolejne kraje, to są to zarówno państwa słabo zglobalizowane (Mołdawia), jak i będące w roku 1993 na średnim poziomie (Chorwacja i Serbia). Niski wzrost miał miejsce w najbardziej zglobalizowanych Czechach i Węgrzech, ale jeszcze niższy był w Rosji w której poziom globalizacji w 1993 r. był niższy o 11 punktów. W ujęciu procentowym największy wzrost miał miejsce w czterech krajach o najniższym poziomie globalizacji w 1993 r., a najmniejszy – nie licząc Rosji – w krajach najbardziej zglobalizowanych (Czechy i Węgry).

Wzrost poziomu globalizacji nie był równomierny w poszczególnych latach: najwyższy w pierwszej dekadzie (1993-2002), niższy w drugiej (2003-2012), a w trzeciej (2013-2022) nastąpił nawet spadek jego poziomu. Przykładowo w Polsce wynosił on odpowiednio: 10, 8 i 3 punkty, podczas gdy w gospodarce światowej: 7, 7 i 2 punkty. W wielu krajach EŚW wzrost był jednak znacznie wyższy w pierwszej dekadzie i wynosił nawet 20 lub więcej punktów (Estonia, Macedonia Północna, Chorwacja, Ukraina). W drugiej dekadzie w większości krajów był nadal wysoki (w ośmiu krajach wynosił 10 lub więcej punktów). W trzeciej dekadzie najwyższy wzrost był w Chorwacji i Serbii (o 5 punktów) oraz na Litwie

Łotwie (o 4 punkty), nie zmienił się w czterech krajach (Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Węgry i Ukraina, a znacznie zmniejszył się w Rosji. Można więc mówić o slowbalizacji, a nawet deglobalizacji⁷.

W tym okresie zwiększył się również indeks globalizacji ekonomicznej we wszystkich krajach EŚW. W ujęciu punktowym największy wzrost odnotowała Macedonia Północna, Ukraina i Białoruś (o około 40 punktów), a więc trzy kraje w których poziom globalizacji w roku 1993 był najniższy (poniżej 30 punktów). Warto dodać, że jeszcze w siedmiu innych krajach indeks ten był poniżej poziomu światowego (45 p.). W roku 2023 wszystkie kraje EŚW posiadały wyższy indeks. Znaczy to, że region ten – w aspekcie ekonomicznym – w analizowanym okresie globalizował się szybciej niż świat. Najmniejszy wzrost poziomu globalizacji miał miejsce na ogół w krajach o wyższym poziomie globalizacji, chociaż prawidłowość ta nie jest już tak oczywista. W pewnym stopniu wyjątkiem jest tutaj Polska (wzrost o 34 punkty), ale w jeszcze większym stopniu Rosja (niski poziom globalizacji w punkcie wyjścia i najniższy jego wzrost). W ujęciu procentowym największy wzrost był w tych samych krajach oraz w Bośni i Hercegowinie (o ponad 100%). Relatywnie wysoki – o 87% – był w Polsce (szóste miejsce w rankingu), a najniższy ponownie w Rosji (jednak nieco wyższy w porównaniu ze średnią światową).

Również nierównomierny w analizowanym okresie, podobnie jak w przypadku globalizacji ogólnej, był wzrost poziomu globalizacji ekonomicznej. W Polsce wynosił odpowiednio: 16, 11 i 4 punkty, a więc był większy w porównaniu z indeksem globalizacji ogólnej oraz globalizacji ekonomicznej na świecie (8, 3 i 2 punkty). W pierwszej dekadzie największy wzrost odnotowano w Ukrainie, Mołdawii, Macedonii Północnej, Białorusi, Estonii i na Węgrzech (o 20 lub więcej punktów). W drugiej był już znacznie niższy (najwyższy, o 19 punktów, w Serbii), dwucyfrowy wzrost odnotowało jeszcze 10 innych krajów. Spadek (o 4 punkty) odnotowała już Rosja. W trzeciej dekadzie tendencja spadkowa utrzymała się w Rosji (o 8 punktów), a ponadto indeks globalizacji zmniejszył się w Bułgarii, Bośni i Hercegowinie, a nie zmienił się w Mołdawii i na Węgrzech. Najwyższy wzrost poziomu globalizacji odnotowały: Białoruś, Albania, Chorwacja, Serbia i Słowenia. Tak więc i w tym przypadku możemy mówić o slowbalizacji czy deglobalizacji.

⁷ Przez slowbalizację rozumiemy zmniejszenie tempa wzrostu globalizacji, a deglobalizację – zmniejszenie jej poziomu (indeksu globalizacji) [por. Swadźba, 2024].

2.5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania nad poziomem globalizacji Polski na tle krajów EŚW pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

Pozom globalizacji Polski nie jest wysoki. Najwyższy w przypadku globalizacji politycznej (duże zaangażowanie się Polski w kwestie polityczne świata), niski – globalizacji ekonomicznej (ze względu na rozmiar kraju, poziom rozwoju gospodarczego i inne), a najniższy – globalizacji społecznej (interpersonalnej, informacyjnej i kulturowej). Łącznie daje to Polsce 8 miejsce (indeks globalny).

Najwyższy poziom globalizacji wśród krajów EŚW reprezentują kraje należące do UE. Dotyczy to – chociaż w różnym stopniu – globalizacji ogólnej, jak i poszczególnych obszarów globalizacji. To efekt nie tylko wyższego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego ale również otwarcia się gospodarek tych krajów, zarówno w aspekcie ekonomicznym („cztery wolności europejskie”), jak i społecznym (wzrost kontaktów osobistych)⁸. Nie licząc globalizacji politycznej tylko Serbia i Czarnogóra osiągnęła poziom najmniej zglobalizowanych krajów członkowskich UE (to z pewnością wynik istniejących nadal silnych powiązań z krajami dawnej Jugosławii, a także większej otwartości tego kraju w czasie jej istnienia).

W analizowanym okresie (30 lat) poziom globalizacji w krajach EŚW – podobnie jak w gospodarce światowej – wrosła. Na ogół w większym stopniu w krajach, w których był on niższy. Nie był to jednak wzrost równomierny. Początkowo wysoki, a z czasem coraz niższy. Stąd możemy mówić o slowbalizacji. Jej początki to światowy kryzys finansowy z końca I dekady XXI w., kiedy to jej wzrost został zahamowany. W latach 2008/2009 tylko sześć krajów EŚW odnotowało jego wzrost (indeks globalizacji ogólnej). Jeszcze większy spadek odnotowano w przypadku globalizacji ekonomicznej, który objął większość krajów (indeks globalizacji ekonomicznej zwiększył się jedynie w Rosji i na Białorusi). Później do tego doszedł COVID-19. W latach 2019/2020 indeks globalizacji ogólnej spadł lub nie zmienił się prawie we wszystkich krajach EŚW. Podobnie było w przypadku globalizacji ekonomicznej (niewielki spadek w większości krajów). Indeks ten zwiększył się tylko w trzech krajach (Albanii, Białorusi i Estonii). Slowbalizacja stała się więc faktem, również w krajach EŚW. Ponadto w krótkim okresie mieliśmy również do czynienia z deglobalizacją.

⁸ Szerzej o przyczynach zróżnicowania poziomu globalizacji pisze Swadźba [2020].

Cechą charakterystyczną zmian poziomu globalizacji w EŚW jest zmniejszenie się różnic między tymi krajami. Jeżeli w 1993 r. różnica (indeks globalizacji ogólnej) między krajami najbardziej zglobalizowanymi (Czechy i Węgry) a najmniej zglobalizowanym (Macedonia Północna) wynosiła 33 punkty, to w 2022. było to już tylko 18 punktów (Węgry i Białoruś). Podobnie było w przypadku globalizacji ekonomicznej (w tym miejscu abstrahujemy od Rosji). Różnica ta zmniejszyła się z 40 (Estonia i Białoruś) do 27 punktów (Estonia i Bośnia i Hercegowina). Możemy więc mówić o swoistej konwergencji w krajach EŚW w sferze globalizacji.

Na szczególną uwagę zasługuje Rosja, która bez wątpienia jest ewenementem, jeżeli chodzi o poziom globalizacji i jej zmiany w analizowanym okresie na tle pozostałych krajów EŚW (zwłaszcza w ujęciu ekonomicznym). Rosja to również przykład deglobalizacji na szeroką skalę. Jeżeli niski poziom globalizacji w 1993 r. (17. miejsce w rankingu krajów EŚW) można zrozumieć (Rosja to duży kraj, posiada własne zasoby prawie wszystkich surowców, a także w miarę wysoki poziom technologiczny), to zdziwienie może budzić przeciętny wzrost indeksu w pierwszej dekadzie, bardzo niski w drugiej (dwa razy niższy w porównaniu z gospodarką światową) oraz jego spadek w trzeciej dekadzie (aż o 5 punktów, w tym w latach 2021/2022 o 3 punkty). To bez wątpienia skutek wojny z Ukrainą, która doprowadziła do nałożenia przez wiele krajów sankcji gospodarczych na Rosję i znacznego ograniczenia kontaktów społecznych i politycznych). W przypadku Ukrainy w tym samym czasie indeks globalizacji ogólnej się nie zmienił, a globalizacji ekonomicznej wzrósł.

Aneks 1. Indeksy globalizacji (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w roku 2022

Państwo	Indeks globalny		Indeks ekonomiczny		Indeks handlowy		Indeks finansowy		Indeks społeczny		Indeks polityczny	
	ogółem	de iure	ogółem	de iure	ogółem	de facto	ogółem	de iure	ogółem	de facto	ogółem	de iure
Albania	65,62	54,29	69,85	66,94	72,77	77,45	70,02	84,87	62,26	63,85	60,68	78,32
Białoruś	65,44	60,96	70,41	59,80	61,25	59,12	62,40	55,85	62,06	57,20	69,12	65,51
Bośnia i Hercegowina	66,37	61,66	71,44	60,82	56,98	72,17	65,30	79,05	45,63	56,35	34,92	77,66
Bułgaria	77,52	74,42	80,62	73,77	69,11	77,56	79,25	75,86	65,32	68,30	62,35	80,73
Chorwacja	80,63	77,34	83,91	76,62	75,78	77,47	85,57	80,18	67,67	71,37	63,97	83,92
Czarnogóra	70,27	68,41	72,46	83,22	71,75	84,17	82,62	86,31	72,70	83,82	54,72	84,52
Czechy	83,08	79,60	86,57	81,00	74,28	80,94	72,53	89,35	81,07	76,03	86,11	79,78
Estonia	81,81	77,58	86,05	85,96	84,71	87,22	87,32	84,47	84,61	84,95	84,27	87,74
Litwa	79,77	76,27	83,27	80,13	80,29	79,98	88,88	89,86	87,89	71,39	70,72	84,55
Łotwa	76,54	70,16	82,95	81,87	80,36	83,39	85,47	80,00	90,94	78,28	80,73	81,31
Moldawia	66,35	62,05	71,04	63,13	72,02	54,26	76,26	80,49	72,04	50,02	63,55	77,26
Polska	79,53	75,04	84,01	73,11	67,74	78,48	79,94	72,83	87,05	66,29	69,91	78,92
Macedonia Północna	68,99	63,50	74,76	68,91	72,89	64,93	73,19	79,53	66,85	64,63	66,25	79,58
Rumunia	78,78	71,27	86,46	72,37	63,08	81,67	79,11	69,23	89,00	65,63	74,34	82,59
Rosja	65,72	61,04	70,50	43,36	40,40	46,33	44,66	32,16	57,16	42,07	48,63	68,60
Serbia	78,14	76,75	79,61	73,31	77,51	68,12	79,31	85,59	73,03	65,89	60,17	82,62
Słowacja	81,96	76,88	87,03	81,16	77,46	84,86	83,85	78,20	89,49	78,47	80,22	86,02
Słowenia	80,36	77,57	83,15	77,74	81,26	74,23	86,36	85,11	87,60	69,13	77,41	86,60
Węgry	83,18	81,29	85,07	82,37	82,12	82,62	85,34	80,33	90,36	83,92	74,88	79,00
Ukraina	72,97	71,87	74,08	64,48	74,98	53,98	76,21	75,14	77,29	52,75	30,67	75,03

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www 1].

Aneks 2. Indeks globalizacji (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2022

Rok	Albania	Białoruś	Bośnia i Hercegowina	Bulgaria	Chorwacja	Czarnogóra	Czechy	Estonia	Litwa	Łotwa	Moldawia	Polska	Macedonia Północna	Rumunia	Rosja	Serbia	Słowacja	Słowenia	Węgry	Ukraina	Świat
1993	43	35	34	56	47	49	65	50	47	48	33	59	32	52	54	44	57	50	65	42	45
1994	42	37	37	57	47	49	66	55	51	50	36	61	34	55	55	42	58	53	67	46	46
1995	45	40	37	59	49	49	66	60	53	51	40	62	36	57	58	42	60	54	68	49	47
1996	42	42	39	63	51	50	68	63	57	54	43	62	38	58	59	43	61	56	72	54	47
1997	45	42	40	64	55	50	70	67	59	56	45	63	42	60	61	43	63	62	73	56	48
1998	46	43	42	65	56	51	71	68	60	58	47	64	44	60	62	44	63	64	74	57	49
1999	47	45	44	67	61	51	72	68	61	59	48	65	45	61	62	44	63	65	76	60	50
2000	49	46	49	69	69	51	74	70	63	59	49	67	48	63	65	49	66	68	77	63	51
2001	53	47	53	69	65	51	76	71	65	60	50	67	50	64	64	50	69	69	78	64	52
2002	57	48	53	68	67	52	76	71	65	60	51	69	53	66	66	54	69	69	78	62	52
2003	55	49	54	70	69	52	77	72	67	62	55	70	53	66	67	56	72	71	78	63	53
2004	57	49	57	71	73	53	79	74	70	66	57	74	55	68	66	59	77	73	81	64	54
2005	57	49	58	71	74	54	79	74	71	68	58	74	57	71	66	60	78	73	82	65	55
2006	60	51	62	73	75	59	79	75	73	70	60	75	61	72	67	65	78	75	83	67	56
2007	63	53	64	76	77	63	81	76	73	71	63	76	65	75	68	67	80	77	83	69	57
2008	64	54	65	77	77	64	80	77	74	70	64	76	65	75	68	67	79	77	83	71	58
2009	66	55	64	76	76	65	80	77	73	70	63	76	65	75	70	68	80	77	84	71	58
2010	68	57	65	75	76	66	80	78	74	71	63	76	65	75	70	70	80	77	84	71	58
2011	64	62	67	76	76	67	80	79	75	72	64	76	67	75	70	71	80	77	83	72	59
2012	62	63	67	77	76	68	81	80	75	73	65	77	68	76	70	72	80	77	83	72	59
2013	64	63	66	78	76	68	81	80	76	73	65	77	68	76	71	73	80	77	83	73	59
2014	66	62	66	78	78	69	82	80	77	74	67	78	67	77	70	74	81	78	84	73	60
2015	67	63	67	78	78	69	83	81	78	74	67	78	68	78	71	75	81	78	83	73	60
2016	65	66	66	74	78	69	83	81	79	78	67	79	68	78	71	76	81	79	84	74	60
2017	65	66	67	74	79	70	84	81	79	78	67	79	69	78	71	78	82	79	84	74	61
2018	65	66	67	74	80	70	84	82	80	80	66	79	69	78	71	77	82	80	83	74	61
2019	65	66	67	74	80	70	84	81	80	79	66	79	69	79	71	78	83	79	83	73	61
2020	63	66	65	78	80	69	83	81	80	76	66	79	68	78	71	77	82	79	83	72	60
2021	65	67	66	78	80	70	83	81	80	76	66	79	69	79	69	78	82	80	83	73	61
2022	66	65	66	78	81	70	83	82	80	77	67	80	69	79	66	78	82	80	83	73	61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www I].

Aneks 3. Indeks globalizacji ekonomicznej (KOF Index of Globalisation) w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2022

Rok	Albania	Białoruś	Bośnia i Hercegowina	Bulgaria	Chorwacja	Czarnogóra	Czechy	Estonia	Litwa	Łotwa	Moldawia	Polska	Macedonia Północna	Rumunia	Rosja	Serbia	Słowacja	Słowenia	Węgry	Ukraina	Świat
1993	43	21	34	50	46	57	59	61	57	58	33	39	27	40	32	39	51	49	54	23	45
1994	35	22	42	54	46	57	60	68	58	58	37	43	28	41	35	39	51	50	56	27	47
1995	34	30	42	50	42	57	63	71	58	58	48	43	28	41	38	40	50	50	60	34	48
1996	33	34	43	58	44	57	62	75	63	66	54	40	32	41	42	40	50	52	66	42	48
1997	32	34	44	61	51	58	65	81	67	68	57	41	38	46	43	41	53	57	69	43	49
1998	35	35	44	60	52	60	68	81	68	69	59	45	42	44	49	55	58	71	71	48	51
1999	38	37	45	61	53	60	70	82	68	69	60	46	44	46	50	44	54	58	72	53	52
2000	41	39	42	66	56	60	73	82	69	67	61	50	48	49	52	50	57	62	73	58	53
2001	44	41	48	64	56	60	74	84	71	70	60	49	49	51	48	49	61	63	76	56	54
2002	48	42	48	58	58	61	74	82	69	68	62	55	53	52	51	49	59	60	74	52	53
2003	49	41	47	63	62	61	73	83	71	71	61	57	54	52	53	47	65	65	74	50	54
2004	49	41	51	66	66	66	77	86	74	77	62	66	56	56	48	53	77	68	81	51	55
2005	49	40	52	65	68	66	77	85	73	77	64	62	60	63	48	55	78	69	81	52	56
2006	51	42	59	71	70	70	77	86	75	78	65	64	59	63	47	58	79	71	83	53	57
2007	53	45	63	77	71	73	79	86	76	78	65	67	67	67	49	60	79	74	84	56	58
2008	57	42	65	76	70	77	77	85	74	77	66	66	63	66	46	59	77	75	83	58	57
2009	58	44	63	73	68	76	76	84	72	74	64	65	61	65	49	59	78	72	85	61	56
2010	63	47	63	73	67	74	76	84	74	78	62	66	62	65	50	62	78	71	84	61	57
2011	62	48	64	73	68	74	76	85	74	78	63	66	65	65	49	63	77	71	82	61	57
2012	62	48	62	73	69	75	78	85	74	80	62	68	67	66	49	66	77	70	82	62	57
2013	61	48	60	75	69	74	78	85	74	80	63	69	67	68	51	65	77	70	82	61	57
2014	65	48	62	76	72	79	80	84	74	80	64	70	65	70	49	68	80	74	84	62	58
2015	65	50	60	76	72	76	81	85	78	81	64	71	67	71	52	69	80	74	81	62	57
2016	67	57	57	77	71	77	81	85	78	81	64	71	67	71	54	70	80	75	81	64	57
2017	68	57	59	77	72	77	82	85	79	82	63	72	68	71	53	71	82	75	82	66	58
2018	68	57	58	75	74	77	81	85	79	81	62	71	68	70	53	71	81	76	81	66	58
2019	68	57	58	75	74	78	81	85	80	81	62	72	68	71	54	72	82	76	81	65	58
2020	69	58	55	74	74	76	81	86	80	81	61	71	68	71	53	72	81	76	81	62	57
2021	63	61	58	74	76	77	81	86	80	81	61	72	68	71	48	71	81	77	81	62	58
2022	70	60	59	71	77	79	81	86	80	82	63	73	69	72	43	73	81	78	82	64	59

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www I].

Literatura

- 2024 Globalisation Index: Structure, variables and weights (2024), https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/Globalization/2024/KOFGI_website_structure_variables.pdf
- Dreher A. (2006), *Does globalization affect growth? Empirical evidence from a New Index of Globalization*, "Applied Economics", Vol. 10, s. 1091-1110. <https://doi.org/10.1080/00036840500392078>
- Dreher A., Gaston N., Martens P. (2008), *Measuring globalization – gauging its consequences*, Springer, New York, https://welfens.wiwi.uni-wuppertal.de/fileadmin/welfens/daten/Materialien/Measuring_Globalisation__Gauging_Its_Consequences.pdf
- Figge L., Martens P. (2014), *Globalisation continues: The Maastricht Globalisation Index revisited and updated*, "Globalizations", Vol. 11, s. 875-893. <https://doi.org/10.1080/14747731.2014.887389>
- Gygli S., Haelg F., Potrafke N., Sturm J.-E. (2019), *The KOF Globalization Index – revisited*, "The Review of International Organizations", Vol. 14(3), s. 543-574. <https://doi.org/10.1007/s11558-019-09344-2>
- Haelg F. (2020), *The KOF Globalisation Index – a multidimensional approach to globalization*, "Journal of Economic and Statistics", Vol. 240/5, s. 691-696. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2019-0045>
- Lockwood B., Redoano M. (2005), *The CSGR globalization index: An introductory guide*, CSGR Working paper, Technical report, No. 155(04), University of Warwick, Coventry.
- Martens P., Castell M., De Lombaerde P., Figge L., Scholte J.A. (2014), *New directions in globalization indices*, "Globalizations", Vol. 12, s. 217-228. <https://doi.org/10.1080/14747731.2014.944336>
- Measuring globalization: Who's up, who's down?* (2001), "Foreign Policy", No. 122, s. 56-65.
- Potrafke N. (2015), *The evidence of globalization*, "The World Economy", Vol. 38/3, s. 509-552. <https://doi.org/10.1111/twec.12174>
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D. (2004), *Ekonomia*, tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Swadźba S. (2020), *Globalization in highly developed countries and reasons for differentiation*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 62(2/2020), s. 62-74. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-381cbef7-e6c1-42de-a756-371cbaa334f0>
- Swadźba S. (2022), *Globalizacja de facto i de iure oraz zmiana jej poziomu na świecie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 4(66), s. 147-159. <https://doi.org/10.15611/pn.2022.4.10>
- Swadźba S. (2024), *Slowbalizacja czy deglobalizacja?* „Ekonomia Międzynarodowa”, nr 45(2024), s. 5-21. <https://doi.org/10.18778/2082-4440.45.01>
- Vujakovic P. (2010), *How to measure globalisation? A New Globalisation Index (NGI)*, "Atlantic Economic Journal", Vol. 38(2), s. 237-237. <https://doi.org/10.1007/s11293-010-9217-3>
- [www 1] <https://kof.ethz.ch> (dostęp: 23.07.2025).

Prof. dr hab. Stanisław Swadźba – profesor ekonomii, pracownik Katedry Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, kierownik Zakładu Systemów Gospodarczych w latach 1998-2018. Jego zainteresowania naukowe i badawcze to współczesna gospodarka światowa, globalizacja, międzynarodowa integracja gospodarcza oraz analiza porównawcza systemów gospodarczych. Autor około 250 prac naukowych, w tym 5 książek, 23 monografii naukowych pod jego redakcją, 8 prac zbiorowych pod jego redakcją, współautor innych monografii naukowych oraz autor wielu artykułów opublikowanych w kraju i za granicą.

3. Ocena stanu stabilności warunków gospodarczych państw OECD

Katarzyna Żukrowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0001-6751-5760

3.1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest ogólna ocena stanu stabilności warunków państw OECD w sferze gospodarki, polityki i demografii, co stanowi podstawę dla przeprowadzenia rankingu tych państw, wskazując pewne podobieństwa i różnice oraz warunki dla rozwoju współpracy lub jej wygaszania. Opracowanie składa się ze wstępu, czterech części merytorycznych oraz wniosków końcowych. W częściach analitycznych omawia się grupę państw OECD pod kątem stabilności gospodarczej, politycznej i demograficznej, przedstawia się warunki rozwoju, w których uwzględnia się zarówno elementy prorozwojowe, jak i czynniki mogące zagrażać lub destabilizować procesy wzrostu. Oceniając obecny etap rozwoju zwraca się uwagę na różne aspekty wewnętrzne i międzynarodowe, które mają wpływ na warunki i dynamikę tego procesu. Chodzi tu o określenie, co można uznać za czynnik stały, a co za czynnik (warunki) podlegające ewolucji?, co może niepokoić?, a co można traktować jako warunki sprzyjające rozwojowi? Ponadto próbuje się stwierdzić, jak ta ocena powinna nawiązywać do poziomu „umiędzynarodowienia” gospodarek (ich potencjałów produkcyjnych, powiązań handlowych czy finansowych). Analiza w tych częściach jest podstawą dla wyciągnięcia wniosków, które pozwalają ocenić stan stabilności gospodarczej państw OECD w szerokim tego słowa znaczeniu, czyli przy uwzględnieniu czynników gospodarczych, politycznych i demograficznych.

3.2. Stabilność rozwoju

Pod pojęciem stabilności rozwoju rozumie się ogólnie warunki, które decydują o działaniu gospodarki, a więc zarówno to, co uznaje się za okoliczności sprzyjające, jak i to, co ocenia się jako zagrożenie, mogące destabilizować pewne procesy. Ogólnie możemy stwierdzić, że bierze się tu pod uwagę zarówno czynniki ilościowe, jak i jakościowe, decydujące o podstawach dla rozwoju danej gospodarki. Obejmuje to wielkość gospodarki, jej strukturę, powiązania, dostępność czynników produkcji, klimat itp. Chociaż rozwój na ogół utożsamiany jest ze zmianami i transformacją o charakterze jakościowym gospodarki (jej

struktury), to jednak nie wszystkie zmiany w podobny sposób wpływają na rozwój, zapewniając postęp. Skuteczność wpływu zmian na rozwój zależy od charakteru tych zmian, warunków, w jakich one zachodzą, i wrażliwości obiektów działających na danym rynku na te zmiany oraz ich zdolności przystosowania się do tych nowych warunków. Mówiąc o zmianach czy pewnej przewidywalności tego, w jakich warunkach prowadzi się biznes i na ile te warunki są stabilne, a na ile będą ulegały zmianom, można uwzględnić ich wpływ na decyzje dotyczące rozwoju danej działalności gospodarczej. Innymi słowy [Stiglitz i in., 2006, s. 162], takie podejście może sprzyjać rozwojowi, inwestycjom, ewolucji prowadzonych działań, może oznaczać neutralny wpływ, a może też prowadzić do prób ograniczania dotychczasowego potencjału produkcyjnego.

W pojęciu zmian gospodarczych należy uwzględnić również wrażliwość danej gospodarki na te zmiany oraz zdolność jej adaptacji. Inaczej mówiąc, można w gospodarkach obserwować ograniczoną wrażliwość lub dużą wrażliwość, przy czym każda gospodarka ma inną zdolność reakcji na zmiany, co może być przekute na większe lub mniejsze korzyści w kontekście możliwości wykorzystania ich w tworzeniu nowych warunków dla rozwoju, budowania zamożności społeczeństwa przez korzystne zmiany strukturalne, w których dopasowuje się potencjał produkcyjny do nowych potrzeb, przechodząc od prostszej do bardziej skomplikowanej struktury, czemu towarzyszy zmiana (podwyższenie) wartości dodanej w stosunku do włożonych w dany proces produkcji użytych w nim nakładów czynników produkcji. Zarówno wrażliwość gospodarki na zmiany, jak i zdolność mniej lub bardziej skutecznego reagowania na zmiany uzależnione są od wielu czynników, co obejmuje wielkość gospodarki, głębokość jej powiązań z otoczeniem międzynarodowym, intensywność tych powiązań, rozwiązań instytucjonalno-prawnych, sfery w której te zmiany zachodzą itp. Ogólnie można powiedzieć, że w jednych gospodarkach polityka gospodarcza ma na celu „ochronę” przed zmianami i wstrząsami, które te zmiany mogą powodować. W innych gospodarkach dąży się do wykorzystania zmian dla stymulowania pozytywnej ewolucji gospodarki i działających w niej podmiotów gospodarczych w kierunku ewolucyjnym, pro-wzrostowym. W tym drugim przypadku dąży się do realizacji długookresowych celów rozwojowych, w których uwzględnia się dywersyfikację dostaw i sprzedaży, ewolucję źródeł pozyskiwania energii w kierunku zielonej gospodarki, czy poprawia się udział wartości intelektualnej w wytwarzanym produkcie końcowym. Historycznie to oznaczało przechodzenie od produkcji rolnej do rzemiosła, z rzemiosła do produkcji przemysłowej, z produkcji przemysłowej do usług, a obecnie chodzi o wzrost znaczenia kreatywnego sektora.

3.3. Rankingi

Ocena obecnego etapu rozwoju państw w grupie gospodarek wysoko rozwiniętych może być przeprowadzona przy zastosowaniu różnych wskaźników, jak wielkość PNB, PKB per capita, struktura zatrudnienia, wskaźniki: stopy inflacji, stopy bezrobocia, realizacja polityki fiskalnej, monetarnej, dynamika wzrostu PKB, udział wymiany handlowej w PKB, saldo rachunku bieżącego bilansu płatniczego (zrównoważenie, deficyt, nadwyżka) itp. Przedstawienie wskaźników we wszystkich tych dziedzinach oraz ich omówienie wykracza poza limity wyznaczone dla tego badania. Wymienia się je jednak po to, żeby wskazać jak złożony jest to problem. W tym opracowaniu wskaże się tylko wybrane wskaźniki pierwszy z nich to wielkość PKB per capita i ranking państw OECD przy użyciu tego wskaźnika, drugi zaś dotyczyć będzie rankingu państw OECD pod kątem wolności gospodarczej. Ma to szczególne znaczenie w kontekście informacji ważnej dla Polski i jej gospodarki, w której stwierdza się, że Polska pod względem PKB znalazła się na pozycji 20 w skali świata, co oznacza zaproszenie na spotkania G-20. Jest to awans, dotychczas bowiem Polska w ramach G-20 reprezentowana była przez przewodniczących UE. G-20 dotąd obejmowało: Arabię Saudyjską, Argentynę, Australię, Brazylię, ChRL, Francję, Indie, Indonezję, Japonię, Kanadę, Koreę Południową, Meksyk, Niemcy, RPA, Rosję⁹, USA, Tunezję, Unię Afrykańską, UE, Wielką Brytanię i Włochy. Zapowiedź tego awansu oznacza, że Polska będzie w G-20 czwartym państwem członkowskim UE. Chodzi o Francję, Niemcy i Włochy.

Tabela 3.1. PKB per capita, parytet siły nabywczej (PPP) w 2024 r.

Kraj	PKB	Miejsce	Dane	Kraj	PKB	Miejsce	Dane
1	2	3	4	5	6	7	8
Luksemburg	128 182	1	1990-2024	Hiszpania	48 373	20	1990-2024
Irlandia	115 337	2	1990-2024	Nowa Zelandia	48 163	21	1990-2024
Norwegia	91 108	3	1990-2024	Czechy	47 962	22	1990-2024
Szwajcaria	82 026	4	1990-2024	Izrael	47 339	23	1990-2024
USA	75 492	5	1990-2024	Litwa	47 169	24	1990-2024
Dania	73 709	6	1990-2024	Japonia	46 097	25	1990-2024
Niderlandy	70 902	7	1990-2024	Polska	45 113	26	1990-2024
Islandia	65 645	8	1990-2024	Portugalia	41 884	27	1990-2024
Austria	63 314	9	1990-2024	Estonia	41 546	28	1990-2024
Szwecja	63 259	10	1990-2024	Węgry	40 702	29	1990-2024
Belgia	63 083	11	1990-2024	Słowacja	40 347	30	1990-2024

⁹ Obecność Rosji w G-20, podobnie jak w G-7 i innych strukturach międzynarodowych, została zawieszona jako efekt sankcji wobec Rosji wprowadzonych przez państwa zachodnie po ataku zbrojnym Rosji w Ukrainie.

cd. tabeli 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Niemcy	62 830	12	1990-2024	Łotwa	38 936	31	1990-2024
Australia	60 082	13	1990-2024	Grecja	37 753	32	1990-2024
Kanada	56 692	14	1990-2024	Turcja	35 294	33	1990-2024
Finlandia	55 629	15	1990-2024	Chile	30 183	34	1990-2024
Francja	54 465	16	1990-2024	Kostaryka	26 973	35	1990-2024
Włochy	53 115	17	1990-2024	Meksyk	22 033	36	1990-2024
Wielka Brytania	52 518	18	1990-2024	Kolumbia	18 504	37	1990-2024
Słowenia	48 496	19	1990-2024				

Źródło: [www 1].

W tabeli 3.1 przedstawiono ranking 37 państw. Kryterium jest poziom PKB per capita. Ranking ten, jeśli chodzi o państwa członkowskie UE, wskazuje na relatywnie duże zróżnicowanie rozwojowe, co może być interpretowane jako efekt przyjętych i stosowanych rozwiązań instytucjonalno-prawnych będących podstawą dla formułowania założeń polityki gospodarczej. Kraje członkowskie UE przystępując do Wspólnoty harmonizują swoje prawo i instytucje. Brak harmonizacji lub jej ograniczony zakres może być czynnikiem ograniczającym konkurencję i otwartość danej gospodarki, co ma wpływ na dynamikę zmian i siłę sygnałów wskazujących na kierunek korzystnych dla danego rynku zmian. W ramach zastosowanych rozwiązań instytucjonalno-prawnych stosuje się instrumenty polityki gospodarczej, które są wspierane przez dostępne instrumenty finansowe dostępne w UE [Thillaye, 2016, s. 58].

Tabela 3.2. Dynamika wzrostu realnego PKB w procentach (w %, mierzona kwartalnie)

Kraje lub grupa	2023			2024				2025	
	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4	kwartał 1	kwartał 2
Obszar OECD	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,2	0,4
G-20	0,9	0,8	0,6	0,8	0,7	0,9	0,9	0,8	–
UE	0,1	0,1	0	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,2
Strefa UGiW	0,2	0	0	0,4	0,2	0,4	0,4	0,6	0,1
G-7	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,3	0,1	0,4
Kanada	0,1	–0,2	0,0	0,2	0,6	0,6	0,5	0,5	0,0
Francja	0,9	0,2	0,4	0,1	0,2	0,4	–0,1	0,1	0,3
Niemcy	–0,1	0,0	–0,3	–0,1	–0,3	0,0	0,2	0,3	–0,3
Włochy	–0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,0	0,2	0,3	–0,1
Japonia	0,4	–1,0	0,0	–0,3	0,7	0,3	0,6	0,1	0,3
Wielka Brytania	0,0	–0,1	–0,2	0,9	0,5	0,0	0,1	0,7	0,3
USA	0,6	1,1	0,8	0,4	0,7	0,8	0,6	–0,1	0,7

Źródło: OECD [2025].

Przedstawione zestawienie (tabela 3.2) dynamiki kwartalnej wzrostu państw OECD ogólnie wskazuje na bardzo niski wskaźnik. Jest to efekt średniego poziomu dynamik wzrostu w części gospodarek i bardzo niskiego, często ujemnego poziomu wskaźnika w pozostałych krajach. Można próbować te różnice tłumaczyć różnicami w poziomie rozwoju, gdzie zakłada się osiągnięcie pewnego poziomu rozwoju przez rynki państw najwyższej rozwiniętych i relatywnie duże możliwości w zakresie rozwoju w gospodarkach reprezentujących niższy poziom rozwoju. Takie podejście wyjaśnić można przez zróżnicowany dostęp do czynników produkcji w podziale na proste i te bardziej ukryte, złożone. Takie podejście wydaje się być jednak uproszczeniem problemu, zwłaszcza jak porówna się dynamiki wzrostu np. USA i Niemiec czy Portugalii, Grecji i Polski. Opinię na ten temat dodatkowo można poprzeć argumentami obejmującymi nie tylko poziom PKB per capita, dynamikę wzrostu, ale też wydajność i dynamikę jej wzrostu.

3.4. Czynniki stanowiące zagrożenie

Do warunków stanowiących zagrożenie obecnie można zaliczyć zarówno czynniki o charakterze wewnętrznym, jak i międzynarodowe. Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne, to z pewnością obejmują one relatywnie niskie dynamiki wzrostu, wysokie wskaźniki inflacji, ogólny trend do ograniczania relacji międzynarodowych, czego elementem są wojny handlowe (m.in. USA-ChRL) czy protekcja wprowadzona w ramach polityki USA po objęciu fotela prezydenckiego przez D. Trumpa. Decyzje podjęte w USA nie zostały bez odpowiedzi, co prowadzi do skokowego wzrostu taryf celnych na głównych rynkach produkcyjnych. W tej grupie również należy wspomnieć o problemach z polityką fiskalną, co ma wpływ na możliwości finansowania ewentualnie planowanych działań interwencyjnych. Nie bez znaczenia w tym kontekście są też wydatki na wspieranie Ukrainy w jej wojnie obronnej, po napaści zbrojnej Rosji w 2014 i 2022 r. Nie można też pomijać tu środków przeznaczanych na wsparcie finansowe uchodźców politycznych, którzy uciekają z terenów zagrożonych i szukają azylu w krajach oddalonych od obszarów objętych konfliktami. Strona finansowa tych państw ma również wpływ na ograniczone możliwości finansowania wydatków na obronę. Ma to szczególne znaczenie w kontekście historycznie ograniczanego wypełniania zobowiązań dotyczących podziału ciężaru zbrojeń w ramach NATO, co nabiera nowego znaczenia w kontekście deklaracji prezydenta USA, D. Trumpa, dotyczącej zarówno dostaw sprzętu wojskowego, jak i utrzymania wcześniej ponoszonych wydatków na obronę w ramach NATO. Warto tu zwrócić uwagę na fakt, że USA nie wycofuje się z tego typu dostaw, ale zaczyna je traktować jako formę wsparcia, w której finansowy udział będą

miały też państwa europejskie. W praktyce takie rozwiązanie oznacza dostępność sprzętu amerykańskiego, którego transfer do Ukrainy ma być finansowany przez partnerów z Europy.

Tabela 3.3. Wskaźniki gospodarcze i finansowe 2025 wybranych gospodarek

Rynek	PKB zmiana w %		Inflacja %		Stopa bezrobocia	Bilans rachunku bieżącego	Bilans budżetu	Stopa % od 10 letnich bonów		Zmiany wartości kursu
	ostatnie	2025	ostatnie	2025				ostatnie	zmiana w ciągu roku	
USA	2,0	1,3	2,7	2,8	4,2	-3,9	-5,9	4,3	47,0	-
ChRL	5,2	4,5	-	-0,3	5,2	1,7	-5,9	1,6	-26,0	7,18
Japonia	1,2	0,6	3,2	3,1	2,5	4,5	-3,4	1,6	70,0	-0,9
Wielka Brytania	1,2	1,0	3,8	3,7	4,7	-3,0	-4,9	4,7	79,0	4,0
Francja	0,7	0,6	0,9	0,9	7,0	-0,3	-5,7	3,4	48,0	4,7
Niemcy	0,4	0,3	1,8	2,1	3,7	5,3	-2,7	2,7	51,0	4,7
Włochy	0,4	0,5	1,7	1,7	6,3	0,9	-3,6	3,6	-5,0	4,7
Niderlandy	1,5	1,3	2,5	3,4	3,8	7,9	-2,4	2,9	40,0	4,7
Hiszpania	2,8	2,6	2,7	2,3	10,4	2,4	-3,2	3,3	20,0	4,7
Grecja	1,8	2,2	3,7	2,7	7,9	-5,9	-0,2	3,4	10,0	4,7
Kanada	2,3	1,0	1,7	2,0	6,9	-0,9	-0,2	3,5	45,0	-1,4
Strefa euro	1,4	1,2	2,0	2,0	6,2	3,0	-3,3	2,7	51,0	4,7
Czechy	2,4	2,1	2,7	2,4	2,8	0,3	-2,4	4,3	55,0	7,9
Polska	3,4	3,1	3,1	3,7	5,4	0,3	-6,1	5,3	1,0	5,5

Źródło: *Economic and financial indicators* [2025, s. 73].

Dane w tabeli 3.3 wskazują, że są pewne sygnały świadczące o wzroście dynamiki PKB, choć ich wielkość jest bardzo zróżnicowana między poszczególnymi państwami. Można to potraktować jako sygnał powolnego powrotu koniunktury. Niemniej jednak do warunków ograniczających swobodę oraz intensywność prowadzonych działań w ramach dostępnych instrumentów finansowych jest sytuacja fiskalna większości rynków, charakteryzująca się przekroczeniem 3,0% pułapu przyjętego dla wielkości deficytu budżetowego.

Czynniki zewnętrzne obejmują ogólnie niską dynamikę wzrostu gospodarki światowej, co ma wpływ na ograniczony popyt w tym również ograniczenia międzynarodowego handlu (surowce, towary, transfery kapitału, usługi itp.). Zewnętrzne czynniki obejmują również koszty stosowania sankcji wobec Rosji, jak i koszty retorsji wprowadzonych w odpowiedzi przez Rosję wobec państw wprowadzających sankcje. Obecnie pracuje się nad 19 pakietem sankcji stosowanych przez państwa zachodnie wobec Rosji [Klupa, 2025]. Wojna wywołana przez Rosję, która zaatakowała Ukrainę, ma i inne następstwa, należy do nich zaliczyć potrzebę przesunięcia rynku zbytu wielu produktów eksportowanych wcześniej na rynek Rosji i innych państw wspierających Rosję w jej imperialnej

polityce. Kolejną konsekwencją jest też eliminacja rynku Rosji i jej sojuszników z grona państw, które uwzględnia się jako rynki zaopatrzenia. Oznaczało to poszukiwanie nowych rynków zbytu i zaopatrzenia. Ten rynki alternatywne na ogół oznaczają wyższe koszty zaopatrzenia, jak i niższe możliwości eksportowe. Taka sytuacja nie może być oceniana jako warunek, który poprawia warunki międzynarodowej wymiany handlowej, a więc stymuluje wymianę. Inaczej mówiąc można spodziewać się relatywnie długoterminowego spowolnienia wskaźników wzrostu PKB w konsekwencji ograniczonego popytu krajowego, jak i w skali globalnej.

Incydent odnotowany 10 września, w którym stwierdzono 19 przekroczeń przestrzeni powietrznej na polskiej granicy, co wywołało reakcję sił obrony Polski i pozostałych państw NATO – stanowi nową sytuację, która musi być uwzględniona w strategiach obronnych Polski i pozostałych państw NATO oraz UE [Kokot, 2025]¹⁰.

Oczywiście można zauważyć, że Rosja również ponosi konsekwencje prowadzonej przez siebie wojny, co dodatkowo jest wzmocnione przez stosowanie przez kraje zachodu – sankcji. Niemniej nie zauważa się sygnałów, wskazujących na gotowość Rosji do rozpoczęcia rozmów dotyczących warunków zakończenia wojny. Ponadto po doświadczeniach, jakie zdobyto po zawarciu umowy po aneksji przez Rosję Krymu w 2014 r., widoczne jest, że Rosja nie dotrzymała warunków rozejmu. Ta sytuacja musi zostać wzięta pod uwagę przy ewentualnych warunkach przygotowywanego rozejmu, jeśli dojdzie do jego rokowań. Kolejny raz należy przypomnieć to, że kraje Zachodu są dla Ukrainy gwarancją autonomii terytoriów tego państwa. Te gwarancje były deklarowane podczas rozejmu po wojnie z Rosją, po aneksji Krymu, a wcześniej podczas Memorandum Budapesztańskiego podpisanego w 1994 r. Wielka Brytania i USA podpisując warunki memorandum zobowiązały się do gwarancji bezpieczeństwa Ukrainy. Te gwarancje stanowiły warunek neutralizacji arsenału nuklearnego, który był efektem rozpadu ZSRR, co oznaczało, że rakiety rozmieszczone na obszarze Ukrainy przypadły jako część wyposażenia obronnego tego państwa. Ukraina w konsekwencji stała się trzecim w świecie, co do wielkości dysponentem arsenału nuklearnego. Zrezygnowała z tego arsenału w zamian za gwarancje bezpieczeństwa.

Ultimatum prezydenta USA, D. Trumpa, postawione Rosji w sprawie Ukrainy może mieć w tym bardzo złożonym kontekście nieprzewidywalne konsekwencje. Żaden z możliwych scenariuszy w krótkim czasie nie może oznaczać szybkiego powrotu do normalności i rozwoju. Tak należy zakładać mimo pewnych symptomów poprawy koniunktury, zwłaszcza w warunkach narastających napięć politycznych i wojskowych na kontynencie europejskim, czy szerzej,

¹⁰ Wydarzenie miało miejsce 10 września 2025 r., a to oznacza, że nie do końca publicznie znamy skutki tego zdarzenia w momencie, kiedy ten tekst jest przygotowywany w swej pierwszej wersji.

w skali globalnej. Mówiąc o napięciach w szerszym kontekście niż europejski czy NATO-Rosja, należy wziąć pod uwagę wsparcie dla Rosji udzielane przez Koreę Północną, Chiny i Indie.

3.5. Czynniki sprzyjające poprawie stabilności

Od strony politycznej można wymienić wiele czynników o charakterze lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowych, które można uznać za destabilizujące. Zalicza się do nich napięcia obserwowane na scenach politycznych w różnych krajach (Francja, Bułgaria, Polska, Wielka Brytania czy Rumunia i Włochy). W skali międzynarodowej wymienia się tu wydarzenia, które z jednej strony wskazują na zacieśnianie więzi między sojusznikami Rosji, czego przykładem m.in. była deklaracja chęci wprowadzenia wspólnej waluty przez państwa BRICS, a z drugiej pewne problemy związane z możliwością pojednania się między państwami określanymi jako Zachód. Wystarczy wspomnieć problem finansowania bezpieczeństwa i zbrojeń w ramach NATO, za czym stoi podział obciążeń ponoszonych w tej dziedzinie kosztów w ramach NATO. Od powołania do życia NATO przyjęto określone zasady podziału obciążeń między państwa członkowskie. USA w latach 1950 i 1960 brały na siebie 70% udziału w kosztach obrony NATO. Warunki się zmieniały, postanowiono uaktualnić obciążenia i zweryfikować rzeczywiste wydatki. Lata 1990. bardzo różniły się od czasów D.D. Eisenhowera, kiedy USA stały się szczodre w finansowaniu bezpieczeństwa. Warunki te objęły długotrwały brak zagrożenia działaniami wojennymi na kontynencie europejskim, co zmniejszało presję na utrzymaniu zobowiązań poszczególnych państwa. Takie rozwiązanie dodatkowo argumentowano wymogami dotyczącymi utrzymania stabilnej polityki fiskalnej poszczególnych państw, co oznaczało, że nie brano pod uwagę możliwości restrukturyzacji wydatków budżetowych. Nie uwzględniano też opcji podnoszenia podatków, które i tak w państwach europejskich stanowią duże obciążenie dla biznesu. W 2023 r. średni poziom podatku CIT (Corporate Income Tax) w krajach UE wynosił 21,3% i był niższy od średniego poziomu podatku w skali globalnej (23,4%). Najwyższy CIT w ramach UE naliczany jest w Portugalii (31,5%) i w Niemczech (29,9%), najniższy na Węgrzech (9,8%) i na Cyprze (12,5%).

Jeśli chodzi o podział obciążeń kosztów bezpieczeństwa w ramach NATO, to sytuacja nie wygląda tak bardzo źle, jak to się określa na podstawie długiej praktyki w tej dziedzinie, która skrótoowo może być przedstawiona jako zobowiązanie wykonywane przez USA, Grecję i Turcję. Nowa sytuacja w tym zakresie może być uznana za jeden z czynników sprzyjających odbudowie wzajemnego zaufania państw tworzących struktury obronne NATO.

Tabela 3.4. Ogólny podział odpowiedzialności za bezpieczeństwo przez państwa NATO w 2022 r.

Państwo	% PKB	Państwo	% PKB	Państwo	% PKB
Albania	3,20	Grecja	6,46	Polska	5,47
Belgia	3,13	Węgry	3,52	Portugalia	3,49
Bułgaria	4,48	Islandia	1,72	Rumunia	4,21
Kanada	3,42	Włochy	3,76	Słowacja	4,45
Chorwacja	4,42	Łotwa	5,18	Słowenia	3,26
Czechy	3,62	Litwa	7,49	Hiszpania	3,69
Dania	2,72	Luksemburg	2,16	Szwecja	4,68
Estonia	4,97	Montenegro	1,57	Turcja	2,73
Finlandia	4,08	Niderlandy	4,31	Wielka Brytania	4,82
Francja	3,96	Macedonia Północna	1,66	USA	5,77
Niemcy	3,35	Norwegia	2,58		

Źródło: McInnis i in. [2024].

Z przedstawionych w tabeli 3.4 danych wynika, że 13 państw (a z Szwecją 14) przekracza udział w obciążeniach w sferze bezpieczeństwa w swych wydatkach budżetowych, wynoszący 4%. Kolejnych 11 państw przekracza poziom w obciążeniach wynoszący 3%. A to oznacza, że cztery państwa nie dotrzymują swych zobowiązań dotyczących podziału obciążeń w sferze bezpieczeństwa (są to: Dania, Islandia, Luksemburg i Macedonia Północna). Sytuacja ta wskazuje, że w zakresie podziału obciążeń zaszły duże zmiany w stosunku do sytuacji z jaką miało się do czynienia przed 2022 rokiem.

Ta sytuacja może służyć w przyszłości do tworzenia nowej platformy współpracy, co może być wykorzystane jako czynnik wspomagający w pokonywaniu występujących trudności, które spowalniały współpracę w ostatnich latach. Odpowiedzią może być instrument finansowy SAFE, o wartości 150 mld euro. Jest to pierwszy tego rodzaju program, który służy rozwijaniu inwestycji obronnych. Środki z tego programu mogą być wykorzystane dla wsparcia polskiego przemysłu obronnego, to również można uznać za nową sytuację stymulującą rozwój nowych technologii, których szerokie wykorzystanie może sprzyjać wykorzystaniu na większą skalę technologii opartych na odnawialnych źródłach energii. Dotyczy to samochodów elektrycznych, szerszego wykorzystania źródeł odnawialnych do ogrzewania domów i wody, zmniejszenia uzależnienia gospodarki od węgla, gazu i ropy. SAFE to dodatkowe środki wygospodarowane w ramach systemu finansującego UE. Rok 2025 w przypadku Wieloletnich Ram Finansowych przyniósł po raz pierwszy ich rewizję po określeniu wielkości budżetów w ramach tego rozwiązania. W swoim czasie, w 1989 r., taką możliwość wprowadzono w ramach reform finansów UE przeprowadzonych przez Jacquesa Delorsa, w ramach tych reform wprowadzono nie tylko Wieloletnie Ramy Finansowe, jak i możliwość wprowadzenia ich zmian w ramach

trwania takiego okresu finansowego. Warto podkreślić, że 2025 r. był pierwszym rokiem, kiedy skorzystano z możliwości wprowadzenia korekty w UE podczas trwania WRF.

Środki, które są dostępne w ramach budżetu ogólnego UE, ich struktura i priorytety również uległy pewnym korektom. Sytuacja ta oznacza, że państwa, korzystając z dostępnych środków, mogą zgłaszać projekty w ramach przyjętych węższych alokacji, co można uznać za czynnik zwiększający szansę na uzyskanie finansowania. Ma to szczególne znaczenie w kontekście nowych potrzeb, jak i w warunkach, kiedy aplikacje są przygotowywane w większości przypadków w ramach wcześniej przyswojonych schematów ich pozyskiwania. Wprowadzenie korekt oznacza, że ten, kto będzie starał się je wykorzystać, ma przewagę nad swoimi konkurentami ubiegającymi się o dostępne środki. Te środki mają szczególne znaczenie w kontekście obecnej sytuacji w zakresie polityki fiskalnej, która w krajach członkowskich UE oraz poza UE jest zachwiana, co oznacza wyższy deficyt, przekraczający dopuszczalny poziom 3% PKB. Jest to konsekwencja pandemii COVID-19 i metod jej zwalczania (m.in. lockdownów), co w praktyce oznaczało okresowe zamykanie czasowe wielu podmiotów, a to zmniejszało dochody do budżetów krajowych. Działaniu temu towarzyszyły zwiększone wydatki, wspierające działalność tych podmiotów, pomagając im utrzymać się na rynku.

Sytuacja taka wpływała na zwiększenie deficytów, upraszczając wyjaśnienie tego problemu, gdyż oznaczała zmniejszenie dochodów i zwiększenie wydatków. Warto w tym miejscu dodać, że większość środków wykorzystywanych z budżetu UE wymaga wkładu ze strony ich dysponenta, co w praktyce oznacza środki administracji lokalnej czy centralnej albo podmiotu gospodarczego czy akademickiego, korzystających z takich środków. Środki z budżetu ogólnego UE można traktować jako instrument finansowy, który wpływa na kierunek wykorzystania dostępnych finansów. Jest to formuła sprzyjająca „apolityczności” wydatków, jak i rozwiązanie w dłuższej perspektywie niż decyzje podejmowane przez poszczególne państwa indywidualnie bez angażowania środków UE. Takie działania można traktować jako jedną z możliwości interweniowania w kierunku rozwoju danej gospodarki.

Środki dostępne w budżecie ogólnym UE oznaczają możliwość rozwoju z wykorzystaniem wielu różnych priorytetów. Część z nich ma charakter tradycyjny, jak finansowanie wspólnej polityki rolnej. Inne mogą być zarówno wykorzystane na finansowanie dziedzin i celów tradycyjnych, jak i innowacyjnych. Są też i takie, które mimo tradycyjnych celów, mogą w swym charakterze być innowacyjne oraz takie, które w pełni sygnalizują nowe technologie czy alternatywne rozwiązania. Ma to szczególne znaczenie w kontekście ewolucyjnego rozwoju gospodarki każdego państwa, w którym uwzględnia się ewolucję sto-

sunków międzynarodowych jak i zmiany strukturalne każdej gospodarki. Ma to związek z posiadanymi przez każdy kraj zasobami czynników pracy i potencjału produkcyjnego, a także ich jakości, jak i popytu na te czynniki.

Wspomniano wcześniej o instrumencie SAFE. To nowy instrument finansowy, którego celem jest budowa systemu bezpieczeństwa w krajach UE. Bezpieczeństwo ma szeroką definicję, która wykracza poza sferę militarną, obejmuje takie aspekty jak zdrowie, żywność, bezpieczeństwo energetyczne itp. Odrębnym segmentem jest tu bezpieczeństwo gospodarcze i finansowe. Warto o tym pamiętać, przyglądając się poszczególnym priorytetom określonym na poziomie UE, pozwalającym uzyskać środki wspomagające produkcję/zmiany w określonej dziedzinie. Środki dostępne w UE mają szczególne znaczenie w warunkach ograniczenia finansowego działań interwencyjnych podejmowanych na poziomie kraju.

Tabela 3.5. Zobowiązania finansowe w ramach budżetu ogólnego UE na 2025 r.

Wartość dostępnych środków euro	Priorytety
1	2
53,8 mld	Wspólna Polityka Rolna (WPR), a także 0,9 mld euro na Europejski Fundusz Morski, Rybołówstwo i Akwakulturę, dla farmerów i rybaków, poprawiających odporność sektorów żywności pochodzącej z upraw rolnych i rybołówstwa, udostępniające środki na zarządzanie sektorami w przypadku kryzysu
49,2 mld	Rozwój regionalny i kohezja, wsparcie gospodarczej, społecznej i terytorialnej spójności oraz infrastrukturę, wsparcie dla zielonego przejścia gospodarki w ramach priorytetów UE
16,3 mld	Wsparcie partnerów i interesy w świecie, w ramach czego 10,9 mld finansuje Politykę Sąsiedztwa, Instrument Rozwoju i Międzynarodowej Współpracy – Globalna Europa; 2,2 mld wsparcie przedakcesyjne (IPA III); 0,5 mld środki finansujące rozwój w Bałkanach; 1,9 mld Pomoc Humanitarna (HUMA)
4,3 mld	Dostępne w ramach grantów instrumentu finansowego wspierającego Ukrainę, co dodatkowo jest uzupełnione 10,9 mld pożyczki
13,5 mld	Badania i rozwój, z czego 12,7 mld przeznaczonych jest na Horizon Europe, główny program badawczy UE. W tej kategorii również można uzyskać środki na projekty elektroniczne Akt w Sprawie Chipów w ramach Horizon Europe i przesunięcia z innych programów
4,6 mld	Strategiczne inwestycje, z czego 2,8 mld na instrument Łączenia Europy, przez poprawę infrastruktury granicznej, 1,1 mld na Program Europa Cyfrowa, co ma kształtować przyszłość cyfrową w Europie, a także 378 mln na InvestEU na podstawowe priorytety (badania, rozwój, równoległą zmianę na zieloną gospodarkę i cyfryzację, a także technologie strategiczne)
2,1 mld	Wydatki przewidziane na badania przestrzeni kosmicznej, w szczególności na Europejski Program Przestrzeni Kosmicznej, którego celem jest przybliżenie działań UW w tej strategicznej dziedzinie
11,8 mld	Odporność i wartości, z czego m.in. 5,2 mld przeznacza się na rosnące koszty pożyczek w ramach NGEU, 4 mld ERASMUS+ tworzące warunki dla edukacji i mobilności; 352 mln wsparcie artystów i twórców w Europie, 235 mln na wsparcie prawodawstwa, sprawiedliwości, wartości
2,4 mld	Środowisko i działania związane z zagrożeniami klimatycznymi, z czego 771 mln na Program LIFE wspierający ograniczenie zmian klimatycznych i wprowadzenie zmian w tej dziedzinie, 1,5 mld na Fundusz na Rzecz Sprawiedliwej Transformacji gwarantującej, że zielone przemiany działają dla wszystkich równo

cd. tabeli 3.5

1	2
2,7 mld	Ochrona granic, z czego 1,4 mld przeznacza się na Fundusz Zarządzania Granicami (IBMF), a 997 mln na Frontex (Europejską Agencję Ochrony Granic i Wybrzeża)
2,1 mld	Wydatki związane z migracją w ramach UE, z czego 1,9 mld na wsparcie migrantów i osób ubiegających się o azyl. Uwzględnia się tu warunku spełniania wartości i priorytetów
1,8 mld	Wyzwania obronne, z czego 1,4 mld na wsparcie rozwoju i badań prowadzonych w ramach Europejskiego Funduszu Obrony (EDF) oraz 244,5 mln na wsparcie Mobilności Wojskowej
977 mln	Dokończenie procesu tworzenia jednolitego rynku, z czego 613 mln na Program Jednolitego Rynku, 205 mln na ściganie przestępstw finansowych, przestępstw podatkowych i celnych
583 mln	Na Fundusz Zdrowia, gwarantujący właściwe zaspokojenie potrzeb ludności w tej dziedzinie, 203 mln na Unijny Mechanizm Ochrony Ludności (rescEU), który może być szybko wykorzystane w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej
784 mln	Bezpieczeństwo, z czego 334 mln na Fundusz Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ISF), który stworzono dla zwalczania terroryzmu, radykalizacji, zorganizowanej przestępczości i cyberprzestępstw
196 mln	Bezpieczne połączenia satelitarne w ramach Union Secure Connectivity Program

Źródło: Na podstawie [www 2].

Informacje zawarte w tabeli 3.5 wskazują, w jaki sposób środki dostępne w ramach instrumentów finansowych UE mogą być wykorzystane przez państwa członkowskie UE dla prowadzenia działań interwencyjnych, których celem jest rozwój, zmiany strukturalne, szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Środki te również uwzględniają fakt, że na granicy UE jest wojna. Rosja napadła na państwo, które w swych planach miało członkostwo w UE. Fakt ten również uwzględniony jest w obecnie dostępnych instrumentach finansowych. Budżet ogólny również uwzględnia możliwość finansowania wsparcia programów współpracy z Ukrainą.

Wszystkie wymienione warunki wskazują na to, że dostępne środki wspomagają rozwój i bezpieczeństwo państw członkowskich UE, mogą również być użyte dla finansowania projektów przemian transformacyjnych (energetycznego, przystosowawczego do członkostwa, eliminacji szkodliwych dla klimatu zmian w środowisku, itp.). To pokazuje, że system wielopoziomowego zarządzania za jaki można uznać członkostwo w UE i system finansowania działań zgodnie z priorytetami przyjętymi przez UE – może być uznany za rozwiązanie, które sprzyja długotrwałemu rozwojowi państw członkowskich.

Ten system przez uwzględnienie instrumentów finansowych skierowanych na zewnątrz (Bałkany, polityka sąsiedztwa czy wsparcie rozwoju) ma wpływ na stymulowanie pozytywnych zmian poza obszarem europejskim.

Ta ostatnia część miała na celu ukazanie czynników, które mimo przewagi sygnałów średnich lub nikłych, wskazujących na możliwość stabilizacji i wzrostu gospodarki w krajach europejskich czy szerzej w ujęciu globalnym, mają znaczenie pozytywne dla wzrostu gospodarczego, tworzą warunki dla poprawy

szeroko definiowanego bezpieczeństwa i realne warunki do współpracy, która nie dotyczy tylko państw członkowskich UE, ponieważ jej podstawy mają szerszy zasięg oddziaływania, nieograniczający się do rynku UE. Ten fakt może być interpretowany jako pewne zjawisko optymistyczne.

3.6. Wnioski końcowe i podsumowanie

W opracowaniu starano się pokazać czynniki, które mają wpływ na sytuację gospodarczą krajów OECD. Wskazano na wiele zjawisk, które charakteryzują obecny etap rozwoju gospodarczego państw wysoko rozwiniętych, ograniczają możliwości rozwoju, jak i na te, które ten rozwój mogą stymulować. Prezentacja nie ograniczyła się do czynników międzynarodowych, wskazała również na wiele zjawisk odnoszących się do sytuacji wewnętrznej poszczególnych państw. Każda próba prognozowania tego, co w gospodarce państw OECD, czy w węższym ujęciu UE, będzie się działo w najbliższym czasie, jest silnie obciążone niepewnością związaną z wojną wywołaną przez atak Rosji na Ukrainę.

Celem przeprowadzonej analizy było pokazanie aktualnej sytuacji w gospodarce państw wysoko rozwiniętych i ocena tego, czy gospodarki te mają warunki do stabilnego wzrostu. Rozwiązania instytucjonalne, koniunktura i międzynarodowe powiązania tych gospodarek pokazują, że taki wzrost jest możliwy. Inaczej jednak należy w tym kontekście ocenić sytuację polityczną.

Literatura

Economic and financial indicators (2025), "The Economist" 23 August.

Klupa J. (2025), *Unia Europejska pracuje nad 19. pakietem sankcji wobec Rosji w koordynacji z USA. Donald Trump zapowiada drugą falę restrykcji*, „Gazeta Prawna” 8 września, <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/9881546,unia-europejska-pracuje-nad-19-pakietem-sankcji-wobec-rosji-w-koordynacji-z-usa.html>

Kokot M. (2025), *Co wiemy o ataku rosyjskich dronów i jego skutków? 15 najważniejszych punktów*, „Gazeta Wyborcza” 10 września, <https://wyborcza.pl/7,75399,32241629,co-wiemy-o-ataku-rosyjskich-dronow-i-jego-skutkach-15.html>

OECD (2025), *OECD GDP growth rebounds to 0.4% in the second quarter of 2025*, <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/insights/statistical-releases/2025/8/GDP-Growth-Q2-2025.pdf>

Stiglitz J., Ocampo J.A., Spiegel S., French-Davies R., Nayyar D. (2006), *Stability with growth: Macroeconomics, liberalization and development*, The Initiative for Policy Dialogue Series, Oxford University Press, Oxford.

Thillaye R. (2016), *Can the EU spend better? AN EU budget for crises and sustainability*, Policy Network. <https://www.scribd.com/document/922791100/Can-the-EU-Spend-Better-An-EU-Budget-for-Crises-and-Sustainability>

[www 1] <https://www.theglobaleconomy.com> (dostęp: 7.09.2025).

[www 2] <https://eucrim.eu/news/eu-budget-2025/> (dostęp: 7.09.2025).

Prof. z. dr hab. Katarzyna Żukrowska – ekonomista i politolog, autorka 762 publikacji przygotowanych w języku polskim, angielskim, francuskim, niemieckim, rosyjskim, chińskim, z czego 47 na liście filadelfijskiej. Członek PTE, PTSM (członek zarządu), IDA, EADI, ISA. Brała udział w licznych badaniach naukowych, finansowanych z ramowych projektów UE, projektach M. Curie-Skłodowskiej, Leonardo, KBN, MEN. Współpracuje z wieloma fundacjami krajowymi i zagranicznymi, działającymi w Polsce, np.: British Council, K. Adenauer Stiftung, Fundacja Współpracy PI-N. Członek Komitetu Polska 2050 PAN. Specjalizuje się w tematyce międzynarodowych aspektów rozwoju, transformacji, budżetu UE, ekonomicznych podstaw bezpieczeństwa, integracji, współpracy regionalnej, itp. Recenzent regularny w naukowych czasopismach, m.in.: „Journal of Knowledge Economy”, „Sprawy Międzynarodowe”, „Ekonomista”.

4. The impacts of the African Growth and Opportunity Act on Sub-Saharan African imports to the United States

Eva Kovářová

VSB – Technical University of Ostrava
ORCID: 0000-0002-1548-6889

Petra Doleželová

VSB – Technical University of Ostrava
ORCID: 0000-0001-5471-5018

4.1. Introduction

Despite the remarkable growth of international trade in recent decades and its high degree of liberalisation, some developing countries remain highly marginalised in world exports. In particular, the least developed countries (LDCs) remain outside the most recent advances in patterns of international trade. Empirical evidence supported by strong theoretical expertise shows that without their more intensive integration into the globalised world economy, the world will not be closer to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) – the leading global agenda for change – by 2030.

The earliest theoretical discussions regarding the benefits of foreign trade for the national economies of trading countries emerged in the late 18th and early 19th centuries, grounded in the foundational works of Adam Smith and David Ricardo. Since that time, the advantageous implications of international trade have attracted sustained and widespread scholarly interest, becoming a central topic within economic theory and empirical research globally. The major international organisations like the United Nations, the World Bank, the International Monetary Fund, the Organisation for Economic Co-operation and Development and the World Trade Organisation, which shaped the world economy, have acknowledged the positive gains of foreign trade for economic growth and development as well, and established a multilateral system based on trade liberalisation with the increase in integration of developing countries to the international trade, arguing with the necessity to promote progress and development there.

The multilateral trading system pays specific attention to the group of least developed countries (LDCs) and their involvement in international trade. LDCs have contributed to the world's exports by less than 1% for a long time, although 1 in 8 people globally live there. Since the introduction of the first list of LDCs in 1971 (by international organisation the United Nations Trade and Development, earlier known as the United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD), the nonreciprocal trade preferences have been used as the key tools with the main objective to enable beneficiaries from LDCs to increase their exports through reduced or zero import tariffs to countries guarantying the sys-

tems of preferences for LDCs. Some of the most generous nonreciprocal preferences have been provided under the African Growth and Opportunity Act (AGOA) [Trade Law Center, 2025] adopted by the United States (US) in 2000 [US Trade Representative, 2000].

In terms of trade benefits and eligibility criteria, AGOA is very similar to the earlier US system of preferences granted to LDCs. However, AGOA covers a broader spectrum of products and specifies additional eligibility criteria that have to be met by beneficiary countries to obtain the US trade preferences. These criteria are rigorous because the US reacts to violations of the eligibility criteria relatively quickly and flexibly by withdrawing a beneficiary country from AGOA preferences until the rectification of the situation that led to the withdrawal. However, current empirical literature on the impacts of AGOA commonly neglects that some beneficiaries were withdrawn from AGOA preferences in the past during various periods of time. For instance, Zenebe et al. [2015] or Frazer and van Biesebroeck [2010] worked with the assumption that beneficiaries received the AGOA preferences continuously since the first confirmation of their AGOA eligibility. This approach can lead to a significant underestimation of the AGOA effects on trade flows between the US and the beneficiary countries. In our research, we addressed the issue concerning the part-time non-eligibility of some Sub-Saharan African (SSA) LDCs for AGOA preferences. We paid special attention to assessing the effects of AGOA on US imports during different periods when some beneficiaries were ineligible for AGOA. To objectively evaluate the effects of AGOA, we considered both the changes in eligibility, late accession to AGOA, and graduations from AGOA.

The primary aim of the research presented in this study was to assess the impact of the AGOA on US imports from SSA countries (AGOA beneficiary countries). In particular, the analysis aimed to determine whether, and to what extent, disregarding temporal changes in the eligibility status of individual beneficiary countries influences the estimation of AGOA's effect. To extend the current empirical literature, our research contributes to the current knowledge on trade preferences in three ways. First, we assessed the impacts of AGOA on manufactures, primary, and total US imports from AGOA beneficiaries, thereby allowing us to see how AGOA affects different trade flows. Second, we evaluated the effects of AGOA on US imports using a gravity model with a flexible AGOA dummy variable that accurately replicates changes in the eligibility of individual beneficiaries and thus prevents possible underestimation of AGOA effects on trade flows during the observed period. Third, we showed that the misspecification of the AGOA dummy variable might have an impact on the estimates of AGOA effects. Using the gravity models, we assessed the impact of AGOA on manufactures, primary and total imports of the US from selected AGOA beneficiary countries in SSA between the years 1995 and 2020. Statisti-

cal analysis was focused on the US imports classified into product groups according to the Standard International Trade Classification (SITC) from 38 SSA countries, which are recognised as AGOA beneficiary countries.

Our results show that AGOA had a positive effect on US imports of manufactures from beneficiary countries during the examined period, and this effect was also partially reflected when the impact of AGOA on total imports was assessed. However, in the case of primary commodities, no effect of AGOA was found. Therefore, AGOA's effect on total imports was lower than the effect on imports of manufactures. Above that, the results of our research confirmed that, indeed, ignoring changes in the eligibility of AGOA beneficiaries causes an underestimation of the AGOA effects on imports from beneficiary countries to the US.

The rest of the study is structured as follows. Section 2 provides theoretical background on the importance of international trade for LDCs and introduces the AGOA preferential regime. Section 3 describes the main method, data, and empirical model that were used in the research. Section 4 presents the main results. Section 5 provides a discussion of the main results, including a comparison with existing empirical literature on the topic. Section 6 concludes the study.

4.2. Theoretical background: Importance of trade for LDCs

In general, economic theory and empirical literature [cf. Winters, 2000; Dollar & Kraay, 2004; Higgins & Prowse, 2010] consider foreign trade an engine for economic growth and development. However, the gains of foreign trade for economic growth in trading countries are closely tied to their initial capital endowment, specialisation based on their comparative advantages, relative prices, or the likelihood of being hit by internal and external shocks, and the resilience to these shocks [World Bank Group/World Trade Organization [WB and WTO], 2018]. The gains from foreign trade in developing countries are linked to the importance of trade both for economic growth and poverty eradication [Bhagwati and Srinivasan, 2002; Aisbett et al., 2007], despite the absence of a consensus on straightforward causality between foreign trade and poverty reduction [Higgins and Prowse, 2010; Santos-Paulino, 2012]. The effects of foreign trade on poverty eradication should be understood through its impacts on employment and incomes, particularly on the distribution (or redistribution) of incomes between and within countries [Hayashikawa, 2009; Aisbett et al., 2007; Santos-Paulino, 2012], theoretically explained with the essential neoclassical model of E. Heckscher and B. Ohlin and its extension represented by the Stolper-Samuelson theorem [Bussolo and Round, 2006; Aisbett et al., 2007; Harrison and McMillan, 2007].

In recent years, the argument emphasising the necessity of trade for a country's development has been predominantly directed toward the least developed countries (LDCs), as these countries have significantly lagged behind both global development trends and the advancement observed in other developing countries. Therefore, the importance of trade was reaffirmed by the United Nations (UN) in the 2030 Agenda for Sustainable Development and the SDGs, adopted in 2015. Particularly, SDG 17 – The Partnerships for the Goals – pays special attention to the participation of developing countries in international trade. Its trade-related specific targets (17.10-17.12) call for the promotion of the multilateral trading system, an increase in exports from developing countries, and the implementation of duty-free and quota-free market access for imports from LDCs [United Nations, 2015].

However, the role of foreign trade in the national economy of a trading country is much broader, and in LDCs has to be linked to the structural transformation as well. Since the recognition of LDCs in the 1970s, these countries have been offered trade preferences aiming at increasing their exports. However, most least developed countries are still marginalised in world exports, with ongoing strong dependence on primary commodities in their exports. These long-term trends retain the vulnerability of LDCs and limit the gains from foreign trade for LDCs' economies and their citizens, as the commodity dependence can hurt economic development and welfare both in the short and medium terms [UNCTAD, 2021a]. Only a few LDCs, mostly beyond the region of SSA, started to transform in structural terms by the year 2020. For most LDCs, economic diversification and focus on economic activities with higher productivity remained a challenge [UNCTAD, 2022]. The structural transformation towards manufacturing and thus exports of manufactures is the only one way how to deliver high-quality employment in LDCs [Naudé and Szirmai, 2012] and increase in a standard of living [Haraguchi et al., 2017], mainly due to positive spill-over effects visible in rising productivity, economies of scale, technological progress and inter-sector linkages, all boosting overall economic activity in the economy [Naudé and Szirmai, 2012; Haraguchi et al., 2017].

In 2020, 47 developing countries, including 31 in SSA, were classified as the least developed by UNCTAD. The interrelated structural and socio-economic deficiencies constrained the economic development in these countries. Most citizens lived in extreme poverty and faced various constraints to an increase in their standard of living. In terms of human development, LDCs have lagged behind other developing countries, as reflected in their average HDI score of 0.542 in 2020 [UNDP, 2022]. Their economic output per capita grew between 1995 and 2020 from USD 531 to USD 1,059 (at constant 2015 prices), which was lower by USD 9,334 than the world average. The LDCs' overall economic performance increased substantially to USD 1,136,827 mil. over the same

period. According to the UNCTAD data [UNCTADstat, 2022], between the years 1995 and 2020, the LDCs' exports grew by 658.82% (from USD 23.8 billion to USD 180.6 billion) while the world merchandise trade grew only by 243.14% (from USD 5.1 trillion to USD 17.5 trillion). However, despite this growth, LDCs' share in global exports remained stagnant at approximately 1%, with five countries recording 60% of total LDCs' exports, highlighting a high export concentration and limited diversification in their export structure [UNCTAD, 2021b]. LDCs remained involved in global supply chains primarily as suppliers of raw materials [UNCTAD, 2022]. The share of manufactures reached the value of 37.1% in LDCs' exports in 2020, whereas more than two-thirds of world exports were in the same year. Only 0.5% of them came from LDCs [UNCTAD 2022].

4.3. The fundamentals of the African Growth and Opportunity Act

The United States adopted the AGOA, favouring imports from SSA LDCs in 2000 as the successor to pre-existing US programmes of trade preferences known as the US Generalised System of Preferences [Moyo et al., 2019]. AGOA was extended twice, in 2008 and 2015. In 2015, the AGOA was redesigned with the Trade Preferences Extension Act, which aimed to boost existing trade and investment relationships between the US and SSA [US Congress, 2015] and was adopted for the period 2015-2025. Therefore, AGOA is expected to expire on 30th September 2025.

AGOA introduced a duty-free treatment for SSA imports to boost both stable and sustainable economic growth and development in beneficiary countries and the diversification of the sources of this growth and development, which was declared as a mutual interest of both the US administration and SSA countries [US Congress, 2000, 2015]. The product coverage was designed with the 2015 AGOA to be more extensive than the earlier programmes of trade preferences, covering also many sensitive products. AGOA 2015 also specified additional eligibility criteria that have to be met by beneficiary countries. These criteria are rigorous, and the US expects that facilitated market access provided under the AGOA has to be supplemented by ongoing domestic progress in beneficiary countries. The eligibility criteria seek to impel beneficiaries to apply the best practices and policies that will create a favourable economic, political, and legal environment, which would attract trade and investment, and support the development in beneficiary countries [U.S. Trade Representative, 2022].

The internal transformation required by the eligibility criteria is seen as a key factor for gains from AGOA, which was confirmed, for instance by Frazer and Biesebroeck [2010] or Moyo et al. [2019]. Moyo et al. [2019] argue that the

internal structural deficiencies of SSA – including distorted product and credit markets, insufficient social capital and infrastructure, and inadequate public services – have adversely affected exports to the US. Therefore, only some African countries can gain the positives from the US trade preferences, as Ismail [2017] shows. Shapouri and Trueblood [2003] explain that participation in programmes of trade preferences is not automatically associated with gains because factors like economic structures, market sizes, quality of resources, geographical proximity, cultural connections, and mainly the internal and external policies of participating countries matter as well [Shapouri and Trueblood, 2003].

4.4. Empirical analysis: Impact of AGOA on SSA imports to the US

The primary aim of the research presented in this study was to assess the impact of the AGOA on US imports from SSA countries (AGOA beneficiary countries). In particular, the analysis aimed to determine whether, and to what extent, disregarding temporal changes in the eligibility status of individual beneficiary countries influences the estimation of AGOA effect.

4.4.1. Data and methods

The impacts of AGOA were assessed for 38 AGOA beneficiary countries between the years 1995 and 2020. The period was chosen to eliminate the effects of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine on US imports from SSA AGOA beneficiary countries. Data on trade flows between SSA countries, eligible for ODA, and the US were taken from the UNCTAD statistical database [UNCTADstat, 2022], respecting the SITC product structure of trade flows. To fulfil the main aim of the paper, we employed a gravity model methodology to quantify the effects of AGOA on three categories of US imports: primary products, manufactures, and total imports. Figure 4.1 provides a concise overview of the methodological framework employed to assess the effects of AGOA on US imports from SSA.

In line with recent literature, we apply the framework of gravity models to estimate AGOA effects, using an advanced specification that incorporates Poisson Pseudo Maximum Likelihood estimation and high-dimensional fixed effects. The gravity model is a widely used and empirically validated framework for analysing bilateral trade flows and evaluating the effects of trade policy measures [Tinbergen, 1962; Pöyhönen, 1963; Anderson, 1979]. It relates trade volumes to countries' economic sizes, geographic distance, and other trade-determining factors such as historical ties, language, or trade agreements [Yeyati, 2003; Vollrath et al., 2009; Egger and Lassmann, 2011]. Owing to its robustness and intuitive structure, the model has become a standard tool in international trade analysis.

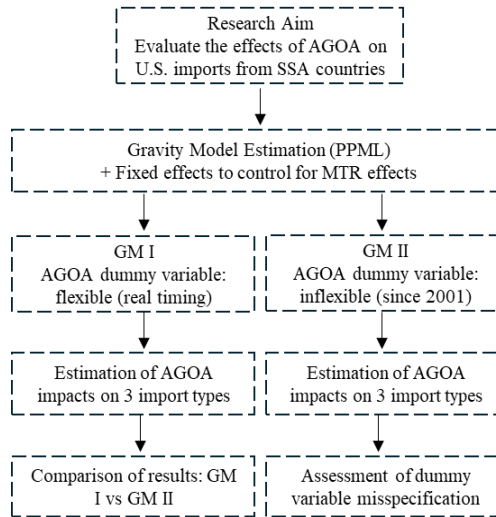


Figure 4.1. Empirical research design

Source: Authors' own elaboration.

Traditionally, the gravity equation has been estimated in a log-linearised form using Ordinary Least Squares (OLS). However, a growing body of literature has highlighted substantial limitations of this approach. In particular, OLS estimates become inconsistent in the presence of heteroskedasticity – a common feature of trade data – leading to biased coefficients and invalid inference [Santos Silva and Tenreyro, 2006; Mnasri and Nechi, 2019; Motta, 2019; Martin, 2020]. Moreover, the log-linear form cannot accommodate zero trade flows, which are prevalent among small or less-integrated developing economies.

To address these shortcomings, Santos Silva and Tenreyro [2006] proposed the Poisson pseudo maximum likelihood (PPML) estimator. This method allows for estimation in the multiplicative form of the model, ensuring consistency under heteroskedasticity and accommodating zero trade values without data manipulation. PPML has since become the preferred technique in modern trade modelling [Westerlund and Wilhelmsson, 2009; Anderson and Yotov, 2012; Zenebe et al., 2015; Kareem et al., 2016; Larson et al., 2018].

A major refinement in gravity modelling was the incorporation of multilateral resistance terms (MTR), which reflect a country's trade costs with all partners, not just bilaterally [Anderson and van Wincoop, 2003]. Ignoring MTR can bias policy effect estimates [Adam and Cobham, 2007; Cipollina et al., 2016]. In panel data, MTR is typically addressed by importer and exporter fixed effects [Feenstra, 2004; Fally, 2015; Head and Mayer, 2014] or by exporter-time and importer-time fixed effects [de Benedictis and Vicarelli, 2005; Olivero and Yotov, 2012; Cipollina et al., 2016], which also control for unobserved heterogeneity across countries. While the inclusion of fixed effects may limit the use of certain

covariates due to collinearity [Shepherd et al., 2019], the combination of PPML and high-dimensional fixed effects is currently considered the most robust approach for estimating gravity equations under realistic data conditions [Feenstra, 2004; Fally, 2015].

4.4.2. Models and variables

To evaluate effects of AGOA on the US imports from SSA, we specified two alternative gravity models (GM I and GM II). The key distinction between them lies in the treatment of AGOA eligibility. While both models include a binary variable representing a country's participation in the AGOA regime, GM I employs a time-varying specification that accurately reflects the actual eligibility status of each country across years. In contrast, GM II assumes continuous eligibility from 2001 onward, disregarding periods of suspension or late accession.

Given its correct treatment of the AGOA regime, GM I forms the core of our analysis and interpretation. GM II serves as a benchmark to illustrate how misspecifying policy variables – specifically by ignoring eligibility dynamics – can result in biased or underestimated effects. The respective regression specifications are as follows:

GM I

$$IM_{ijt} = \exp[\beta_0 + \beta_1 \ln DIST_{ij} + \beta_2 \ln GDP_{it} + \beta_3 \ln GDP_{jt} + \beta_4 \ln POP_{it} + \beta_5 \ln POP_{jt} + \beta_8 FLEXAGOA_{jt} + \gamma_j + \delta_t] \varepsilon_{ijt} \quad (4.1)$$

GM II

$$IM_{ijt} = \exp[\beta_0 + \beta_1 \ln DIST_{ij} + \beta_2 \ln GDP_{it} + \beta_3 \ln GDP_{jt} + \beta_4 \ln POP_{it} + \beta_5 \ln POP_{jt} + \beta_8 MISSPAGOA_{jt} + \gamma_j + \delta_t] \varepsilon_{ijt} \quad (4.2)$$

where the dependent variable IM_{ijt} represents US imports from country j in year t , based on import data reported by the United States. Import data were used instead of export data due to their generally higher reliability and completeness, particularly in the context of developing countries [Zappile, 2011]. Three categories of imports were analysed – manufactures (covering SITC sections 5-8, excluding division 68 and group 891), total imports (SITC sections 1-8), and primary products (SITC sections 0-4 and 68). $DIST_{ij}$ denotes the distance between the capital cities of the US and AGOA beneficiaries expressed in thousands of kilometres. The gross domestic products of the US (GDP_{it}) and AGOA beneficiaries (GDP_{jt}) capture the economic size of each country, serving as proxies for supply capacity and demand potential. POP_{it} and POP_{jt} denote the total population of each country in year t , reflecting differences in market size and labour force potential. The dummy variable ($FLEXAGOA$) in GM I takes the value of 1 if SSA country j is eligible for AGOA in year t . $MISSPAGOA$ is a simplified dummy variable used in GM II, which takes the

value 1 for all beneficiary countries from 2001 onwards. Unlike *FLEXAGOA*, this specification assumes uninterrupted AGOA eligibility over time and does not account for country-specific changes in status. Fixed effects are represented by γ_i and δ_t , and the error term ε_{ijt} .

Although AGOA entered into force in May 2000, no SSA country was granted eligibility until October of that year. Accordingly, the AGOA dummy takes the value of 1 starting in 2001 – the first full year in which preferences could have been effectively utilised. The same logic is applied consistently across the dataset: if a country obtained AGOA eligibility in the second half of a given year, the dummy variable assumes the value of 1 only from the following year. This approach accounts for the minimum adjustment period required for exporters to familiarise themselves with the regime and comply with its administrative procedures before benefitting from preferential access. The subject of the analysis was 38 SSA countries that were AGOA beneficiaries for more than one year in the period 2000-2020, and for which data were available. A complete overview of the SSA countries considered in the empirical analysis is presented in Annex 1.

To ensure accurate specification of the flexible AGOA dummy variable, we relied on official eligibility records published on the AGOA information portal (<https://agoa.info>), which is maintained by the Trade Law Centre, a recognised research institution specialising in trade policy and law in Africa [Trade Law Centre, 2024]. The database provides comprehensive, regularly updated information on country-level AGOA eligibility, including accessions, suspensions, and reinstatements. All such eligibility changes were taken into account in constructing the *FLEXAGOA* variable. Table 4.1 provides an overview of these episodes, listing the years in which AGOA preferences were suspended and, where applicable, subsequently reinstated. As Table 4.1 suggests, the time of withdrawal of preferences varied greatly among individual beneficiaries. While some had their preferences taken away for a year, some were excluded from AGOA for more than 10 years.

Table 4.1. Withdrawals of AGOA preferences

AGOA beneficiaries	Year of withdrawal	Year of restoration
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Central African Republic	2003	2016
Democratic Republic of Congo	2010	2021
Guinea Bissau	2012	2014
Madagascar	2010	2014
Mali	2013, 2022	2014
South Sudan	2014	–
Guinea	2009, 2022	2011
Niger	2009	2011
Burundi	2016	–
Cameroon	2020	–
Cote d'Ivoire	2005	2011

cd. tabeli 4.1

<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Eritrea	2003	–
Eswatini	2014	2017
Gambia	2015	2017
Mauritania	2006, 2009, 2019	2007, 2010
Burkina Faso	2023	–
Ethiopia	2022	–

Source: Based on: Trade Law [2024].

To ensure the reliability of our estimates, we conducted several robustness checks addressing both the identification strategy and data sensitivity. First, we implemented a placebo test by introducing an AGOA dummy in the pre-treatment period (before 2000) to confirm the absence of anticipatory effects. Second, we re-estimated the models after excluding countries with disproportionately high trade volumes, to test for the undue influence of dominant trade partners. These checks consistently supported the validity of the main findings, suggesting that the estimated AGOA effects are not artefacts of model specification or sample composition.

4.4.3. Estimated results

The gravity equation was estimated using panel data on manufactures, total and primary imports of the US from 38 AGOA beneficiaries between the years 1995 and 2020. The estimated results of the GM I and GM II with the gravity equation under the PPML estimator are shown in Table 4.2. Both gravity models (GM I and GM II) produced high R-squared values, ranging from 92% to 97%, in line with what is typically observed in structural gravity estimations with rich fixed-effects structures [for instance, cf. Head and Mayer, 2014].

Table 4.2. Estimates from GM I and GM II

Variables	GM I			GM II		
	Manufactures flex.	Total flex.	Primary flex.	Manufacturers misspec.	Total misspec.	Primary misspec.
GDP SSA	.919 (.000)	.294 (.004)	.239 (.025)	.960 (.000)	.342 (.000)	.282 (.005)
POP SSA	1.916 (.000)	.042 (.950)	.545 (.432)	1.783 (.000)	.168 (.801)	.674 (.332)
AGO A	.687 (.000)	.308 (.024)	.266 (.070)	–.523 (.200)	.042 (.705)	.020 (.861)
_const	–22.356 (.000)	9.668 (.013)	5.459 (.042)	–20.751 (.000)	7.698 (.025)	3.507 (.512)
Fixed effects	YES	YES	YES	YES	YES	YES
R ²	.924	.966	.972	.922	.9652	.971

Note: p-values are shown in brackets. Variables GDP_{it} , POP_{it} , and $DIST_{ij}$ were absorbed by fixed effects.

Source: Authors' own estimation.

A significant and positive effect of the beneficiary's GDP on US imports was found in all cases. Finding that beneficiaries with larger economies exported more to the US than beneficiaries with smaller economies is consistent with the theoretical foundations of the gravity model, as countries with larger economic sizes tend to trade more among themselves. Effects of the beneficiary's GDP were more intensive for imports of manufactures than for the total and primary imports. This finding can be related to the commodity structure of trade flows from SSA to the US. In general, exports of primary products are less sensitive to the size of a country's GDP, as they mainly consist of fuels and agricultural products, the production and exports of which are more determined by resource endowments or geographical location [Sachs and Warner, 1997]. The size of a country's GDP rather affects production capacities, technological capacities, innovation, and other factors determining the country's ability to produce manufactured products [Choi and Lee, 2019].

A positive and statistically significant coefficient for the population variable was found for the imports of manufactures, implying that these imports increased together with the population size of the beneficiary countries. This finding is supported by the United Nations observation [United Nations, 2020] that the manufacturing sector of LDCs often remains limited to products in labour-intensive industries, such as textiles and apparel. In contrast, population had no statistically significant effect on either total or primary imports. A likely explanation is that a substantial portion of US imports from AGOA countries consisted of fuels and products whose export volumes depend more on the availability of natural resources than on labour supply. The weak link between fuel exports and population size may therefore dampen the overall effect of population on primary exports. Given that primary commodities constitute the majority of total imports from AGOA beneficiaries, this dynamic likely contributed to the absence of a significant population effect in total imports as well.

The flexible AGOA dummy served as the main variable of interest, capturing the estimated impact of AGOA preferences on the US imports from beneficiary countries. The coefficient for this variable was positive and statistically significant in the case of manufactures and total imports, indicating a strong association between AGOA eligibility and increased import volumes. Specifically, AGOA eligibility was associated with an estimated 99% increase in the US imports of manufactures and a 38% increase in total imports. By contrast, the effect on primary products was not statistically significant, suggesting that AGOA did not meaningfully influence the US imports of these goods from beneficiary countries during the observed period.

A comparison between the estimates obtained using GM I with a flexible AGOA dummy and GM II with an inflexible dummy (in Table 4.2) reveals that the specification of the AGOA variable substantially influences the estimated trade effects. When the model employed the inflexible specification of AGOA

eligibility (GM II), AGOA appeared to have no statistically significant impact on imports of manufactures, primary products, and total imports. In contrast, the flexible specification (GM I) yielded positive and statistically significant coefficients for imports of manufactures and total imports, indicating a meaningful trade-enhancing effect of AGOA under this formulation. For primary products, the effect remained statistically insignificant in both models; however, the p-value rose markedly, from 0.070 under the flexible dummy to 0.861 under the inflexible one, suggesting that dummy misspecification not only suppressed significance but also weakened the interpretability of the results. These discrepancies underscore the importance of accounting for time-varying eligibility when evaluating the impact of trade preferences. The misspecification of the AGOA dummy was also partially reflected in the parameter estimates of other variables, leading to minor shifts in coefficient values without altering their statistical significance. The explanatory power of the models remained largely unaffected: the R² values of the misspecified models deviated only marginally from those estimated with the flexible AGOA specification.

Table 4.3 provides the results for individual beneficiaries, estimates derived from in GM I with the flexible AGOA variable. Individual results indicate that AGOA had the greatest positive effects on US imports from Chad, Djibouti, Madagascar, and Senegal. When distinguishing imports of manufactures and primary products, the most intensive effect of AGOA was recorded for imports of manufactures from Djibouti, Ethiopia, Rwanda, and Uganda, and imports of primary products from Chad and the Ivory Coast.

Table 4.3. Estimates of GM I for individual countries

Specification	Manufact.	Primary	Total	Specification	Manufact.	Primary	Total
	GMI	GMI	GMI		GMI	GMI	GMI
AGO	-.263***	-.036	.036	LBR	-.741*	.266	.325*
BDI	-.791	-1.046***	-1.047***	MDG	1.283***	1.418**	1.434***
BEN	-1.165	-1.065**	-1.015**	MLI	-1.006**	-1.122	-.824***
BFA	.001	-.145	-.099	MOZ	.827	-.326	.151
CAF	1.128**	1.092**	.324	MRT	.605	.895	.952
CIV	-.298	1.081***	1.015***	MUS	-.286	.225	-.484
CMR	.135	-.478	.607**	MWI	1.418**	-.738**	-.472*
COD	.121	-.698	-.519*	NER	-1.463*	-.605	-.438
COG	-.831*	.616***	.647***	NGA	-.565	.122	.149
COM	.221	-.88	.784	RWA	2.350***	.862*	1.034**
CPV	1.401*	-.466	.377	SEN	.735*	2.023***	1.155**
DJI	2.530***	.744	3.584***	SLE	.491	1.518	.186
ERI	-.209	-1.208	-.183	STP	-.612*	1.064	-.277
ETH	2.231***	.181	.779*	SYC	.442	-.365	-.344
GAB	-.908	-.845***	-.765***	TCD	1.384*	4.769***	4.789***
GHA	-.464	.618	-.083	TGO	1.469**	.532	-.002
GIN	.318	-.451	-.388	TZA	-.095	.197	.252
GMB	.303	-.057	-1.076*	UGA	2.336***	-.232	-.229
KEN	1.067***	-.042	.693**	ZMB	-.112	-1.109	-.099

Legend: * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.

Source: Authors' own estimation.

At the country level, the comparison between the flexible and inflexible AGOA dummy specifications reveals substantial distortions in the estimated effects of AGOA on the US imports. For imports of manufactures, 78% of the countries that showed significant AGOA effects under the flexible specification either lost statistical significance or experienced a significant weakening when the inflexible dummy was used. In the case of total imports, 50% of countries were similarly affected, while for primary products, the distortion impacted 27% of countries. These results highlight that ignoring country-specific eligibility dynamics leads to systematic underestimation and misrepresentation of AGOA effects. Accurate specification of time-varying eligibility is therefore essential not only for statistical precision but also for deriving valid country-level conclusions and policy insights. To compare the differences in estimates for individual beneficiaries when using flexible and inflexible AGOA dummy, a Table containing the country-by-country results obtained under the GM I and GM II models is presented in Annex 2.

To identify factors that could influence the intensity of AGOA effects, we considered some economic and trade characteristics of the beneficiary countries for which the highest AGOA effects were recorded, such as the size of the economy, standard of living measured by GDP per capita, domestic production, export commodity structure, share of trade in GDP, among others. However, the countries with the highest impact of AGOA showed mixed results across these characteristics examined, and no common features were identified.

4.5. Discussion of the results

We evaluated the effects of AGOA on US imports from SSA countries in the period of 1995-2020. Our study reveals that AGOA had a positive effect on imports of manufactures, whereas it had no significant effect on the US imports of primary products. This fact resulted in a slightly weaker but still significant positive AGOA effect on total imports from AGOA beneficiaries.

These findings are consistent with the assumption that preferences most stimulate the increase in exports of products with the highest preference margins [Hoekman et al., 2008; Nicita, 2011]. According to Van Grassek [2003], Brenton and Ikezuki [2004], and Dean and Wainio [2006], preference margins under AGOA were found to be relatively low, except for apparel products, whose average preference margins are generally high. Apparel products were the most important product group in imports of manufactures from SSA, and their share had been increasing over the years. The strong response of the apparel sector in beneficiary countries to AGOA may be the reason staying behind the observed significant positive effect of AGOA on imports of manufactures from SSA countries. Doleželová [2022] also found that higher preference margins under AGOA were reported for manufactured products, especially for SITC 8 (miscellaneous manufactured articles), while prefer-

ential margins for agricultural products were significantly lower. Similarly, the studies mentioned above also confirmed low average preference margins of AGOA for agricultural products. Agricultural products formed an important part of the US imports from SSA countries. Low preference margins may have been the source of insufficient motivation for beneficiaries to increase imports of agricultural products to the US, which may have been one of the reasons for the detected inefficiency of AGOA in increasing imports of primary products to the US.

The results of our study are supported by the results of Frazer and van Biesebroeck [2010], who evaluated the impact of AGOA on SSA exports in the period 1998-2006. They identified a large positive effect of AGOA on SSA exports of manufactures, specifically apparel products, whose exports increased by 42%. Tadesse and Fayissa [2007] reached similar conclusions while evaluating the effectiveness of AGOA between the years 1991 and 2006. Although they found that AGOA effect on increasing volume of exports remained minimal, AGOA contributed to initiating new exports in several sectors and product categories. Their study showed that AGOA had a positive effect on exports of manufactures; however, it did not have a statistically significant effect on imports of non-manufactured products. Contrary to our results, Tadesse and Fayissa [2007] found no AGOA effect on total US imports.

Nouve [2005] found that AGOA had a strongly positive effect on imports from SSA to the US between the years 1996 and 2004. The intensity of the estimated AGOA effect was lower than in our study since Nuove's study was conducted in the first years of AGOA's operation. The positive effect of AGOA was also recognised by Kassa and Coulibaly [2019], who concluded that the impacts of AGOA had varied significantly over time and across countries. Similarly, we also found a high variation of AGOA effects within individual beneficiaries in our study. These findings are contradicted by the results of Zappile's study. Zappile [2011] examined the impact of AGOA on SSA's nonoil exports in the period 1995-2005. Employing a gravity model, she found that the country's eligibility for AGOA and the eligibility for the apparel provisions did not have a significant effect on the exports of AGOA beneficiaries to the US. However, like Nouve [2005], the fact that the assessment took place in the early years of AGOA may have played a key role in these results.

Our study points out as well that the correct identification of the period of beneficiaries' participation in AGOA is important for an objective evaluation of the AGOA effects. We showed that ignoring the removal of some recipients' preferences underestimates the AGOA effect on the US imports. Since there are no similar studies available to compare our findings with, it is important to keep in mind that the application of our results is limited by the selection of the sample of countries and the observed period of time.

4.6. Conclusions

On 18 November 1971, the 26th UN General Assembly endorsed the first official list of LDCs. The category of LDCs was instituted to highlight the special needs of the least developed countries among the UN members [United Nations, 1971]. These special needs referred to internal structural deficiencies for economic growth and development and were particularly seen in LDCs' outcomes, like low levels of human capital, respectively high levels of adult illiteracy, and low shares of manufactured production in GDP [United Nations, 2023]. Ten years later, the first LDCs report was published, which highlighted the necessity to increase the involvement of LDCs in the multilateral trading system and the necessity to increase their export earnings through an increase in both production from traditional and modern sectors and export diversification [United Nations, 1982].

Fifty years later, the main constraints for economic growth and development remained the same in most LDCs. The share of LDCs in international trade is exceedingly modest, with a key specialisation on exports of primary products. Despite the steady increase in exports of manufactures in the last decade, the LDCs' concentration on labour and resource-intensive manufactures reveals the insufficient and slow structural transformation in most LDCs. LDCs continue to specialise mainly in low-skilled and low-technology processing of goods or the extraction of primary commodities [UNCTAD, 2021b]. However, without the enhancement of exports of manufactures, and particularly those with higher value added, foreign trade will not generate gains enough to meet the socioeconomic needs of the increasing population in LDCs.

The American Growth and Opportunity Act provides SSA countries with an important comparative advantage in exporting to the US, and through increased exports, helps them to finance their transformation to more sustainable patterns of economic growth and development. Although results on the effectiveness of AGOA are mixed in the empirical literature, most research studies agree that AGOA has contributed to the increase and, to some extent, the diversification of SSA exports to the United States. Apart from oil exports, AGOA had a noticeable positive impact, especially on the exports of manufactures in the past. The positive AGOA effect within this product group was mainly attributed to the increase in exports of textiles and apparel, which enjoyed more favourable treatment under AGOA than under other preferential regimes. The conclusions of our study are consistent with these claims and confirm the most significant impact of AGOA on exports of manufactures from beneficiary countries.

Since our study provides a more up-to-date assessment of the AGOA than other studies dealing with a similar topic within the empirical literature to date, its greatest contribution highlights the significance of accounting for changes in beneficiaries' eligibility when examining the AGOA effects. Our conclusions show that if the withdrawals from AGOA preferences are not considered, the

AGOA effects on bilateral flows between the US and SSA are underestimated. To the best of our knowledge, our study is the first to deal with the issue of eligibility when estimating the impacts of AGOA.

As it was expected, the intensity of AGOA effects on exports from individual sub-Saharan beneficiaries to the US was rather diverse. After a shallow analysis of the economic and trade characteristics of the countries with the most intensive AGOA effects on their exports to the US, no common features determining the intensity of AGOA effects were found. However, a detailed analysis of these determinants remains beyond the scope of our research we presented in this study. The exact determination of the factors that could be attributed to the increased effectiveness of AGOA requires a more in-depth analysis and can be the main objective of our future research.

The importance of trade preferences and the necessity to increase LDCs' exports are declared as part of the SDGs agenda. The results of our study suggested that AGOA helped to increase the exports of AGOA beneficiaries. Therefore, it can be said that AGOA directly contributes to the fulfilment of SDG 17, specifically target 17.11 regarding doubling the LDCs' share in global exports. Since foreign trade is considered one of the means of the SDGs implementation, AGOA also contributes indirectly to the achievement of other SDGs.

References

- Adam C., Cobham D. (2007), *Modelling multilateral trade resistance in a gravity model with exchange rate regimes*, CDMA Conference Paper Series 0702, Centre for Dynamic Macroeconomic Analysis, University of St. Andrews Fife, <https://www.st-andrews.ac.uk/~wwwecon/CDMA/papers/cp0702.pdf>
- Aisbett E., Harrison A., Zwane A. (2007), *Globalization and poverty: What is the evidence?* [in:] E. Dinopoulos, P. Krishna, A. Panagariya, K. Wong (Eds.), *Trade, globalization, and poverty*, Routledge, London, pp. 33-61, https://mpr.aub.uni-muenchen.de/36595/1/MPRA_paper_36595.pdf
- Anderson J.E. (1979), *A theoretical foundation for the gravity equation*, "The American Economic Review", Vol. 69, No. 1, pp. 106-116, <https://www.jstor.org/stable/1802501>
- Anderson J.E., Wincoop E. (2003), *Gravity with gravitas: A solution to the border puzzle*, "American Economic Review", Vol. 93, No. 1, pp. 170-192, <https://www.jstor.org/stable/3132167>
- Anderson J.E., Yotov Y.V. (2012), *Gold standard gravity*, NBER Working Paper, No. 17835, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17835/w17835.pdf
- Bhagwati J., Srinivasan T.N. (2002), *Trade and poverty in the poor countries*, "American Economic Review", Vol. 92, No. 2, pp. 180-183, <https://www.jstor.org/stable/3083398>
- Brenton P., Ikezaki T. (2004), *The initial and potential impact of preferential access to the US market under the African Growth and Opportunity Act*, World Bank Policy Research Working Paper, No. 3262, Washington, DC, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/233521468767685289/pdf/wps3262african.pdf>

- Bussolo M., Round J.I., Eds. (2006), *Globalisation and poverty channels and policy responses*, Routledge, London, <https://doi.org/10.4324/9780203088333>
- Choi S.-G., Lee D.-S. (2019), *Engel's law in the commodity composition of exports*, "Scientific Reports", Vol. 9, 15871, <https://doi.org/10.1038/s41598-019-52281-8>
- Cipollina M.P., De Benedictis L., Salvatici L., Vicarelli C. (2016), *Policy measurement and multilateral resistance in gravity models*, MPRA Paper, No. 75255, University Library of Munich, Munich, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/75255/1/MPRA_paper_75255.pdf
- De Benedictis L., Vicarelli C. (2005), *Trade potential in gravity data models*, "Topics in Economic Analysis and Policy", Vol. 5, Iss. 1, pp. 1935-1682, <https://doi.org/10.2139/ssrn.506562>
- Dean J.M., Wainio J. (2006), *Quantifying the value of US Tariff preferences for developing countries*, Policy Research Working Paper, No. WP5397, World Bank, Washington, <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/83f7e7f4-e886-53b7-9fa2-f4fe6a9b3d7c/content> (accessed: 25.08.2025).
- Doleželová P. (2022), *Comparison of preferential schemes of the European Union, the United States and China focused on the least developed countries* [in:] M. Staníčková, L. Melecký (Eds.), *Proceedings of the 6th International Conference on European Integration 2022*, VSB – Technical University of Ostrava, Ostrava, pp. 102-115, https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/icei/.content/galerie-souboru/ICEI-2022_Proceedings.pdf
- Dollar D., Kraay A. (2004), *Trade, growth, and poverty*, "The Economic Journal", Vol. 114, Iss. 493, pp. F22-F49, <https://doi.org/10.1111/j.0013-0133.2004.00186.x>
- Egger P., Lassmann A. (2011), *The language effect in international trade: A meta-analysis*, CESifo Working Paper, No. 3682, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54919/1/682035068.pdf>
- Fally T. (2015), *Structural gravity and fixed effects*, "Journal of International Economics", Vol. 97, Iss. 1, pp. 76-85, <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.05.005>
- Feenstra R.C. (2004), *Advanced international trade: Theory and evidence*, Princeton University Press, New Jersey.
- Frazer G., Van Biesebroeck J. (2010), *Trade growth under the African Growth and Opportunity Act*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 92, Iss. 1, pp. 128-144, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w13222/w13222.pdf
- Haraguchi N., Cheng C.F.C., Smeets E. (2017), *The importance of manufacturing in economic development: Has this changed?* "World Development", Vol. 93, pp. 293-315, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.12.013>
- Harrison A., McMillan M. (2007), *On the links between globalization and poverty*, "The Journal of Economic Inequality", Vol. 5, pp. 123-134, <https://doi.org/10.1007/s10888-006-9041-9>
- Hayashikawa M. (2009), *Trading out of poverty. how aid for trade can help*, "OECD Journal on Development", Vol. 10, Iss. 2, pp. 7-42, https://doi.org/10.1787/journal_dev-v10-2-en
- Head K., Mayer T. (2014), *Gravity equations: Workhorse, toolkit, and cookbook* [in:] G. Gopinath, E. Helpman, K. Rogoff, *Handbook of international economics*, Vol. 4, North Holland, Amsterdam, pp. 131-135, <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-54314-1.00003-3>

- Higgins K., Prowse S. (2010), *Trade, growth and poverty: Making aid for trade work for inclusive growth and poverty reduction*, Working Paper 313, Overseas Development Institute, London, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08b2c40f0b652dd000b46/ODI-WP313.pdf>
- Hoekman B., Martin W.J., Braga C.A.P. (2008), *Quantifying the value of preferences and potential erosion losses*, World Bank, https://www.academia.edu/29027021/Quantifying_the_Value_of_Preferences_and_Potential_Erosion_Losses (accessed: 25.08.2025).
- Ismail F. (2017), *The AGOA Extension and Enhancement Act of 2015, the SA–US AGOA negotiations and the Future of AGOA*, “World Trade Review”, Vol. 16, Iss. 3, pp. 527-544, <https://doi.org/10.1017/S147474561600063X>
- Kareem F.O., Martinez-Zarzoso I., Brümmer B. (2016), *Fitting the gravity model when zero trade flows are frequent: A comparison of estimation techniques using Africa's trade data*, Global Food Discussion Papers, No. 230588, Georg-August-Universitaet, Goettingen, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/126396/1/846927411.pdf>
- Kassa W., Coulibaly S. (2019), *Revisiting the trade impact of the African Growth and Opportunity Act: A synthetic control approach*, Policy Research Working Paper, No. 8993, World Bank, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/673071566330630943/pdf/Revisiting-the-Trade-Impact-of-the-African-Growth-and-Opportunity-Act-A-Synthetic-Control-Approach.pdf>
- Larson J., Baker J., Latta G., Ohrel S., Wade C. (2018), *Modeling international trade of forest products: Application of PPML to a gravity model of trade*, “Forest Products Journal”, Vol. 68, 3, pp. 303-316, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7147786/pdf/nihms-1564285.pdf>
- Martin W.J. (2020), *Making gravity great again*, Policy Research Working Paper Series No. 9391, World Bank, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/100241599665436997/pdf/Making-Gravity-Great-Again.pdf>
- McInnis K., Fata D., Jensen B., Macias III J. (2024), *Pulling their weight: The Data on NATO responsibility sharing*, CSIS, <https://www.csis.org/analysis/pulling-their-weight-data-nato-responsibility-sharing>
- Mnasri A., Nechi S. (2019), *New approach to estimating gravity models with heteroscedasticity and zero trade values*, MPRA Paper No. 93426, University Library of Munich, Munich, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/93426/1/MPRA_paper_93426.pdf
- Motta V. (2019), *Estimating Poisson pseudo-maximum-likelihood rather than log-linear model of a log-transformed dependent variable*, “RAUSP Management Journal”, Vol. 54, No. 4, pp. 508-518, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0110>
- Moyo B., Nchake M., Chiripanhura B. (2019), *An evaluation of the US African Growth and Opportunity Act (AGOA) trade arrangement with Sub-Saharan African countries*, “PSL Quarterly Review”, Vol., No. 287, pp. 389-418, <https://doi.org/10.1313/3/2037-3643/14251>
- Naudé W., Szirmai A. (2012), *The importance of manufacturing in economic development: Past, present and future perspectives*, MERIT Working Papers, No. 2012-041, United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), https://www.unido.org/sites/default/files/2017-02/the_importance_of_manufacturing_in_economic_development_0.pdf

- Nicita A. (2011), *Measuring the relative strength of preferential market access*, UNCTAD Blue Series Papers, No. 47, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, <https://digitallibrary.un.org/record/717374>
- Nouve K. (2005), *Estimating the effects of AGOA on African exports using a dynamic panel analysis*, World Bank Policy Research Working Paper Series, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1026204>
- Olivero M.P., Yotov V.Y. (2012), *Dynamic gravity: Endogenous country size and asset accumulation*, “Canadian Journal of Economics”, Vol. 45, Iss. 1, pp. 64-92, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2011.01687.x>
- Pöyhönen P. (1963), *A tentative model for the volume of trade between countries*, “Weltwirtschaftliches Archiv”, Bd. 90, pp. 93-100, <https://www.jstor.org/stable/40436776>
- Sachs J.D., Warner A.M. (1995), *Natural resource abundance and economic growth*, NBER Working Paper Series, No. 5398, National Bureau of Economic Research, Cambridge, <https://www.nber.org/papers/w5398>
- Santos-Paulino A.U. (2012), *Trade, income distribution and poverty in developing countries: A survey*. UNCTAD Discussion Papers, No. 207, https://unctad.org/system/files/official-document/osgdp20121_en.pdf
- Santos Silva J.M.C., Tenreiro S. (2006), *The log of gravity*, “Review of Economics and Statistics”, Vol. 88, Iss. 4, pp. 641-658. <https://doi.org/10.1162/rest.88.4.641>
- Shapouri S., Trueblood M. (2003), *The African Growth and Opportunity Act (AGOA): Does it really present opportunities?* Selected Paper, International Agricultural Trade Research Consortium, Capri, Italy.
- Shepherd B., (code by) Doytchinova H.S., Kravchenko A. (2019), *The gravity model of international trade: A user guide [R version]*, United Nations ESCAP, Bangkok, https://www.unescap.org/sites/default/files/Gravity-model-in-R_1.pdf
- Tadesse B., Fayissa B. (2007), *The impact of African Growth and Opportunity Act (AGOA) on U.S. imports from Sub-Saharan Africa*, “Journal of International Development”, Vol. 20, Iss. 7, pp. 920-941. <https://doi.org/10.1002/jid.1446>
- Tinbergen J. (1962), *Shaping the world economy: Suggestions for an international economic policy*, The Twentieth Century Fund, New York, <https://www.scribd.com/document/177232826/Shaping-the-World-Economy>
- Trade Law Center (2024), The African Growth and Opportunity Act information portal, <https://agoa.info> (accessed: 25.08.2025).
- UNCTAD (2021a), *State Commodity Dependence 2021*, United Nations Publications, New York, <https://doi.org/10.18356/9789210057790>
- UNCTAD (2021b), *The least developed countries in the post-COVID world: Learning from 50 years of experience*, United Nation Publications, New York, https://unctad.org/system/files/official-document/ldc2021overview_en.pdf
- UNCTAD (2022), *The low-carbon transition and its daunting implications for structural transformation*, The Least Developed Countries Report 2022, United Nation Publication, New York, https://unctad.org/system/files/official-document/ldc2022_en.pdf
- UNCTADstat (2022), *Data Center*, United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html> (accessed: 25.08.2025).

- UNDP (2022), *Latest Human Development composite indices tables*, United Nations Development Programme, <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads> (accessed: 25.08.2025).
- United Nations (1971), *General Assembly – Twenty-sixth session. Identification of the least developed among the developing countries*, <https://digitallibrary.un.org/record/192021> (accessed: 25.08.2025).
- United Nations (1982), *Report of the United Nations Conference on the least developed countries*, United Nations Publication, New York, https://digitallibrary.un.org/record/84112/files/A_CONF.104_22_Rev.1-EN.pdf
- United Nations (2015), *Goal 17: Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development*, Department of Economic and Social Affairs, <https://sdgs.un.org/goals/goal17> (accessed: 25.08.2025).
- United Nations (2020), *The least developed countries report 2020. Productive capacities for the new decade*, United Nations, Geneva, https://unctad.org/system/files/official-document/ldcr2020_en.pdf
- United Nations (2023), *Creation of the LDC category*, <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category/creation-of-the-ldc-category-and-timeline-of-changes-to-ldc-membership-and-criteria.html> (accessed: 25.08.2025).
- US Trade Representative (2000), *African Growth and Opportunity Act Implementation Guide*, http://www.sice.oas.org/tpd/USA_AGOA/Studies/2000Guide_e.pdf (accessed: 25.08.2025).
- US Trade Representative (2022), *2022 Biennial Report on the Implementation of the African Growth and Opportunity Act*, <https://ustr.gov/sites/default/files/files/reports/2022/2022AGOAImplementationReport.pdf> (accessed: 25.08.2025).
- US Congress (2000), *Public Law 106-200 – Trade and Development Act of 2000, May 18, 2000*, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-106publ200/pdf/PLAW-106publ200.pdf>
- US Congress (2015), *Public Law 114-27 – Trade Preferences Extension Act of 2015, June 29, 2015*, <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/house-bill/1295/text>
- Van Grastek C. (2003), *The African Growth and Opportunity Act: A preliminary assessment*, A report prepared for the United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD, New York, https://unctad.org/system/files/official-document/itcdtsb20031_en.pdf
- Vollrath T.L., Gehlhar M.J., Hallahan C.B. (2009), *Bilateral import protection, free trade agreements, and other factors influencing trade flows in agriculture and clothing*, “Journal of Agricultural Economics”, Vol. 60, Iss. 2, pp. 298-31, <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2008.00186.x>
- Westerlund J., Wilhelmsson F. (2009), *Estimating the gravity model without gravity using panel data*, “Applied Economics”, Vol. 43, Iss. 6, pp. 641-649, <https://doi.org/10.1080/00036840802599784>
- Winters L.A. (2000), *Trade, trade policy and poverty: What are the links?* CEPR Discussion Papers, No. 2382, CERP, Copenhagen.
- World Bank Group/World Trade Organization [WB/WTO] (2018), *Trade and poverty reduction: New evidence of impacts in developing countries*, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/968461544478747599/pdf/132833-REVISED-TradePovertyWBWTONew.pdf>

- Yeyati E.L. (2003), *On the impact of a common currency on bilateral trade*, “Economics Letters”, Vol. 79, Iss. 1, pp. 125-129, [https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(02\)00296-3](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(02)00296-3)
- Zappile T.M. (2011), *Nonreciprocal trade agreements and trade: Does the African Growth and Opportunity Act (AGOA) increase trade?* “International Studies Perspectives”, Vol. 12, No. 1, pp. 46-67, <https://www.jstor.org/stable/44218648>
- Zenebe A., Wamisho K., Wesley E., Peterson F. (2015), *The impact of the African Growth and Opportunity Act (AGOA): An empirical analysis of Sub-Saharan Africa agricultural exports to the United States*, “Journal of International Agricultural Trade and Development”, Vol. 9, Iss. 2, pp. 129-153.

Eva Kovářová – a member of the Department of Economics at the Faculty of Economics, VSB – Technical University of Ostrava. Her research focuses on two main areas: the prevalence of poverty and social exclusion in EU countries, and the issue of official development assistance (ODA) provided by EU countries to less developed countries with the aim of supporting poverty reduction and development in those countries. In her latest research, she examines the impact of ODA on the volume and structure of exports from Sub-Saharan African countries to the EU.

Petra Doležalová – a member of the Department of Marketing and Business, Faculty of Economics, VSB – Technical University of Ostrava. Her professional focus lies primarily in international trade, especially its relationship to economic development, the position of developing countries in the global economy, and the broader effects of trade policies, trade preferences, and other external economic factors on growth, integration, and structural change. More generally, her work examines how international trade influences development opportunities, trade performance, and long term economic outcomes across different countries and regions.

Annex 1

List of AGOA beneficiary countries included in the analysis

1. Angola	14. Eritrea	27. Malawi
2. Burundi	15. Ethiopia	28. Niger
3. Benin	16. Gabon	29. Nigeria
4. Burkina Faso	17. Ghana	30. Rwanda
5. Chad	18. Guinea	31. Senegal
6. Central African Republic	19. Gambia	32. Sierra Leone
7. Côte d'Ivoire	20. Kenya	33. Sao Tome and Principe
8. Cameroon	21. Liberia	34. Seychelles
9. Democratic Republic of Congo	22. Madagascar	35. Togo
10. Republic of Congo	23. Mali	36. Tanzania
11. Comoros	24. Mozambique	37. Uganda
12. Cape Verde	25. Mauritania	38. Zambia
13. Djibouti	26. Mauritius	

Annex 2

Estimates of GM I and GM II for individual beneficiaries

Country	Manufactures		Primary		Total	
	GM I	GM II	GM I	GM II	GM I	GM II
AGO	-.263***	-.37	-.036	.103	.036	.084
BDI	-.791	-.55	-1.046***	-1.076**	-1.047***	1.159**
BEN	-1.165	-1.091	-1.065**	-1.527**	-1.015**	-1.225*
BFA	.001	-.847	-.145	-.763	-.099	-.12
CAF	1.128**	1.258*	1.092**	1.040**	.324	.21
CIV	-.298	-.155	1.081***	.402	1.015***	.389
CMR	.135	-.392	-.478	-.458	.607**	.589*
COD	.121	.058	-.698	-.563	-.519*	-.824
COG	-.831*	-.362*	.616***	.600***	.647***	.636
COM	.221	-.821	-.880	-.456	.784	.411
CPV	1.401*	.85	-.466	-.47	.377	.342
DJI	2.530***	1.981**	.744	.729	3.584***	3.549**
ERI	-.209	-.331	-1.208	-1.868	-.183	-1.515
ETH	2.231***	1.686*	.181	.019	.779*	.765*
GAB	-.908	-1.427	-.845***	-.824***	-.765***	-.783**
GHA	-.464	-.007	.618	.607	-.083	-.099
GIN	.318	.238	-.451	-.955	-.388	-.838
GMB	0.303	0.34	-.057	.071	-1.076*	-1.079*
KEN	1.067***	.533	-.042	-.011	.693**	.678**
LBR	-.741*	-1.460*	.266	.207	.325*	.715*
MDG	1.283***	.678	1.418**	.835*	1.434***	.916**
MLI	-1.006**	-.920**	-1.122	-1.147	-.824***	-.977**
MOZ	.827	.305	-.326	-.297	.151	.136
MRT	.605	-.178	.895	.771	.952	1.814
MUS	-.286	-.839	.225	.193	-.484	-.529
MWI	1.418**	.897	-.738**	-.716**	-.472*	-.488
NER	-1.463*	-2.202*	-.605	-.471	-.438	.835
NGA	-.565	-1.121	.122	.103	.149	.137
RWA	2.350***	1.833**	.862*	.717*	1.034**	1.032**
SEN	.735*	.208	2.023***	2.007***	1.155**	1.139**
SLE	.491	-.041	1.518	1.290	.186	-.079
STP	-.612*	-1.144	1.064	1.089	-.277	-.298
SYC	.442	.215	-.365	-.413	-.344	.324
TCD	1.384*	.846	4.769***	4.02***	4.789***	4.792**
TGO	1.469**	.514	.532	-.696	-.002	-1.141
TZA	-.095	-.63	.197	.226	.252	.237
UGA	2.336***	1.820**	-.232	-.194	-.229	-.237
ZMB	-.112	-.646	-1.109	-1.061	.099	.017

5. Regionalne czy globalne łańcuchy wartości? Niemcy, USA i Chiny we współczesnym handlu międzynarodowym

Małgorzata Fronczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0002-1502-1168

5.1. Wprowadzenie

Wymiana handlowa w ramach łańcuchów wartości jest powszechnie postrzegana jako globalna [European Parliament, 2019]. Opierając się na mierzniu handlu wartością dodaną, część badaczy przychyliła się do takiego stwierdzenia [Los, Timmer i Vries, 2014]. Nie wszyscy jednak się z tym zgadzają, twierdząc, że międzynarodowa organizacja produkcji ma przede wszystkim regionalny charakter [Baldwin i Lopez-Gonzalez, 2013; Degain, Meng i Wang, 2017; European Parliament, 2019].

Celem pracy jest przeanalizowanie powiązań w ramach globalnych łańcuchów wartości (GVCs) trzech najważniejszych uczestników handlu światowego, tj. USA, Chin i Niemiec¹¹, a także poszukanie odpowiedzi na pojawiające się pytanie o to czy łańcuchy wartości, w których uczestniczą mają wymiar globalny czy raczej regionalny.

W badaniach wykorzystano zróżnicowane źródła literaturowe, obejmujące monografie, artykuły naukowe, raporty organizacji międzynarodowych, takich jak: OECD, WTO, Bank Światowy, Parlament Europejski. Przeprowadzono także analizę danych wtórnych, pochodzących z OECD i ONZ.

¹¹ W zależności jednak od sposobu liczenia, miejsca tych krajów na liście światowych eksporterów kształtują się różnie. Oficjalne statystyki międzynarodowe (WTO, OECD), posługujące się wartością końcową dóbr i usług podają, że od 1995 r. do 2012 r. na pierwszym miejscu znajdowały się Stany Zjednoczone. Chiny w tym czasie awansowały z 12 miejsca (w 1995 r.) na pierwsze (w 2013 r.) i na nim pozostawały do końca analizowanego okresu (w 2020 r.). Niemcy utrzymywały się na drugim miejscu od 1995 r. do 2007 r. a od 2008 r. pozostają na trzecim miejscu. Posługując się odmiennym sposobem liczenia, opartym na wartości dodanej w handlu, uzyskuje się inne wyniki. Według niego liderem światowego eksportu w całym badanym czasie (1995-2020) niezmiennie pozostawały USA. Chiny w tym czasie awansowały z pozycji 16 (w 1995 r.) na drugą (od 2011 r.), natomiast Niemcy spadły z drugiego miejsca i od 2011 r. pozostają na trzecim [OECD, 2023].

5.2. Rola Chin, USA i Niemiec w globalnych łańcuchach wartości

Badania przeprowadzone przez Degaina, Menga i Wang [2017] pokazały, że w 2000 r. światowa sieć produkcyjna miała dwa duże centra: Unię Europejską (skupioną wokół Niemiec) oraz region Azji-Pacyfiku (skupiony wokół USA). Li, Meng i Wang [2019] dodawali do nich jeszcze trzecie centrum: Japonię.

W 2005 r. obszar Azji-Pacyfiku był już rozdzielony się na dwie grupy: Azję i USA. Stany Zjednoczone utrzymały powiązania z Kanadą i Meksykiem, a Azja zyskała nowe centrum – Chiny (silnie powiązane z Japonią, Koreą i Tajwanem ale bardzo słabo z innymi obszarami) [Degain, Meng i Wang, 2017]. Stało się to możliwe dzięki bardzo dynamicznemu rozwojowi Chin od końca lat 80. („cud Azji Wschodniej”). W tym procesie niezwykle ważną rolę odegrały globalne łańcuchy wartości, a w szczególności poszukiwanie redukcji kosztów przez amerykańskie przedsiębiorstwa [Basu i Ray, 2022]. Już od lat 60. XX w. poszukiwały one tanich dostawców spoza USA. Początkowo uwagę kierowały na Meksyk, ale od lat 70. XX w. swoje zainteresowanie przenieśli na Azję Wschodnią, co przekształciło budowane przez nie łańcuchy wartości z regionalnych w globalne. W latach 90. i na początku XXI w. globalne łańcuchy wartości rozwijały się, obejmując nie tylko wyroby gotowe, ale także komponenty i podzespoły oraz całe branże produkcyjne (wytwarzanie energii, produkcji żywności i usług). Wiodące korporacje na świecie przenosiły swoją działalność do nowych krajów: Indii, Bangladeszu, Wietnamu, Chin [Wadhwa, de Vitton i Gereffi, 2008]. Firmy takie jak Avon, General Electric, Apple i Nike przesunęły znaczącą część swojej produkcji do Chin [Carney, 2005]. To umożliwiło rozwój wielu chińskich firm, które stały się głównymi graczami w globalnych łańcuchach wartości. Chiny opracowały regionalne klastry produkcyjne, które tworzą połączeni dostawcy krytycznych części i komponentów, a następnie dystrybuują gotowe produkty globalnym nabywcom [Basu i Ray, 2022; Gereffi, 2014]¹². Konsekwentna realizacja przez Chiny modelu gospodarki zorientowanej na eksport spowodowała, że w latach 90. i na początku XXI w. stały się one „światową fabryką” [Whittaker i in., 2020].

W efekcie w 2011 r. widać było już wyraźne powiązanie w ramach GVCs pomiędzy USA a Chinami i trochę słabsze pomiędzy Europą a Chinami [Degain, Meng i Wang, 2017]. Za pośrednictwem głównych centrów (USA, Chin, Niemiec) coraz więcej krajów włączyło się w GVCs i tym samym łańcuchy wartości nabrały bardziej globalnego charakteru. Jednak dane z 2015 r. pokazują, że prawdopodobnie na skutek kryzysu gospodarczego nastąpiła silniejsza regionalizacja i powiązania pomiędzy głównymi centrami zmniejszyły się.

¹² Dobrymi przykładami są komputery Lenovo czy lodówki Haier [Kothari, Kotabe i Murphy, 2013].

Z badań Li, Menga i Wang [2019] wynika, że w latach 2000-2017 nastąpiła bardzo wyraźna rekonfiguracja GVCs. Co prawda w 2017 r. nie było widać znaczącej zmiany w topologii sieci w Europie i Ameryce Północnej, ale w Azji nastąpiła wyraźna rekonstrukcja. Pomiędzy 2000 r. a 2017 r. globalnym centrum dostaw stały się Chiny, zastępując Japonię. Znaczenie USA jako światowego centrum łańcuchów wartości wyraźnie się zmniejszyło. W 2017 r. nie było już żadnych bezpośrednich powiązań między USA a Niemcami (istniało jedynie powiązanie pośrednie poprzez Niderlandy, Luksemburg i Wielką Brytanię). Znacznie zmniejszyła się też liczba krajów, dla których silnym łącznikiem w ramach GVCs były USA, ponieważ dla większości takim łącznikiem stały się Chiny. Niemcy utrzymały swoją pozycję regionalnego centrum dostaw w Europie ale też miały silne powiązania z Chinami.

Cresti i in. [2023] stwierdzili, że w ciągu dwudziestu lat (od 2002 r.) w Europie wykształciła się sieć produkcyjna, w której zaznacza się wyraźne centrum w Niemczech (rdzeń) i dwa obszary peryferyjne: region Morza Śródziemnego i region Wschodniej Europy. Niemcy osiągnęły centralną pozycję w europejskiej sieci produkcyjnej dzięki swoim możliwościom technologicznym, wykorzystując produkcyjne synergie z gospodarkami wschodzącymi Europy Środkowo-Wschodniej. W latach 1995-2011 Niemcy były głównym partnerem handlowym dla 10 krajów z Europy Środkowej i Wschodniej, umożliwiając im włączenie się w GVCs [Ambroziak, 2018]. Zdecydowały się przy tym na strategię, w której dokonywano outsourcingu produkcji do krajów ESW, ale równocześnie reorientowano niemiecką produkcję w kierunku specjalizowania się w segmentach wymagających zaawansowanych technologii i intensywnej wiedzy [Lehndorff i in., 2009; Marin, 2010; Bundesbank, 2011]. Zmierzało to do pozostawienia w kraju tych ogniw łańcuchów, które tworzą wysoką wartość dodaną (takie jak: B+R, marketing). Doprowadziło to zresztą do znacznie większego uzależnienia krajów ESW od globalnych sieci produkcyjnych niż w przypadku państw Europy Południowej i Północnej [Grodzicki i Geodecki, 2016]. Badacze [Pavlínek, 2020; Cresti i in., 2023; Riccio, Cresti i Virgillito, 2024] twierdzą, że kształt powiązań w obecnej europejskiej sieci produkcyjnej stwarza krótkoterminowe korzyści dla wschodnich krajów ale prowadzi do ich długoterminowej, wysokiej zależności od rdzenia GVCs, co wzmacnia regionalne łańcuchy wartości.

Jak pokazują badania [Mudambi, 2008; Shin, Kraemer i Dedrick, 2012; Timmer, Miroudot i Vries, 2019; Meng, Ye i Wei, 2020; Stöllinger, 2021], uczestnictwo w globalnych łańcuchach wartości przynosi krajom wiele korzyści gospodarczych, ale skala tych korzyści zależy od pozycji, jaką dany kraj zajmuje w GVCs. Kraje rozwinięte specjalizują się w ramach GVCs w segmentach o wysokiej wartości dodanej i intensywnej wiedzy (początkowe i końcowe ogniwa, tj. działalność B+R, usługi finansowe, marketingowe, sprzedażowe,

serwisowe itp.), a kraje rozwijające się i peryferyjne pozostają w branżach o niższej wiedzy i o niskiej wartości dodanej (średkowe ogniwa, tj. przetwórstwo).

Współczesne GVCs stają się coraz bardziej „wiedzołonne”. Oznacza to przesuwanie się od pracochłonnych do kapitałochłonnych procesów produkcyjnych, a to stawia w uprzywilejowanej sytuacji kraje innowacyjne i posiadające wykwalifikowanych pracowników. Do takich należą Japonia i USA. Koncentrują się one na powiązaniach w górę łańcuchów wartości i wykorzystują najbardziej zaawansowane technologie [Lai i Zhong, 2017; Jing i Yuan, 2021]. Chiny natomiast uczestniczą głównie w ogniwach GVCs o niższej wartości dodanej i wykorzystujących mniej zaawansowane technologie [Jing i Yuan, 2021]. Odgrywają wiodącą rolę w produkcji dóbr średnio- i nisko-zaawansowanych technologicznie (mają 80% udziału w światowym eksporcie tych dóbr) [Gu, Qiu i Xie, 2024]. Ich celem nie jest jednak już tylko konkurowanie jako platforma sprzedażowa lub miejsce docelowe outsourcingu niskich technologicznie towarów konsumpcyjnych [Gereffi, Fernandez-Stark i Bamber, 2022]. Obecnie Chiny są drugą co do wielkości gospodarką światową i najważniejszym eksporterem produktów zaawansowanych technologii chociaż wciąż pozostają znacząco uzależnione od zagranicznego kapitału i importowanych technologii [Gu, Qiu i Xie, 2024]. Kluczowym celem w zakresie strategii gospodarczej Chin jest osiągnięcie konkurencyjności wobec Stanów Zjednoczonych i innych rozwiniętych gospodarek w sektorach high-tech. Chcą stać się liderem w sektorach zaawansowanych technologii powiązanych z zaawansowaną produkcją, przetwarzaniem w chmurze, sztuczną inteligencją, pojazdami elektrycznymi oraz sieciami produkcyjnymi związanymi z e-commerce [Gereffi, Fernandez-Stark i Bamber, 2022]. Duże rozmiary rynku Chin, ambitne cele krajowe i rosnące zdolności technologiczne pozwoliły na wprowadzenie nowych i zorientowanych na innowacje branż (nie rezygnując przy tym z posiadanej już przewagi produkcyjnej w tradycyjnych branżach) w celu przemieszczania działalności w stronę ogniw, tworzących wyższą wartość dodaną zarówno w górze łańcucha wartości (B+R, projektowanie) i w dole łańcucha wartości (własne marki).

Ten proces ma ważne implikacje dla innych krajów [Gereffi, Fernandez-Stark i Bamber, 2022]. Z jednej strony stwarza możliwość dołączenia krajom rozwijających się do globalnych łańcuchów wartości w „zwalnianych” przez Chiny ogniwach, tworzących niższą wartość dodaną. Z drugiej jednak strony Chiny napotkają na działania USA i innych państw rozwiniętych, mające na celu ograniczenie dostaw do nich nowych technologii. To prowokuje wyścig innowacyjny pomiędzy Chinami a rozwiniętymi gospodarkami w wielu dziedzinach, takich jak: półprzewodniki, sztuczna inteligencja, technologie chmurowe, elektryczne i autonomiczne pojazdy, czysta energia.

5.3. Udział USA, Niemiec i Chin w globalnych łańcuchach wartości (GVCs)

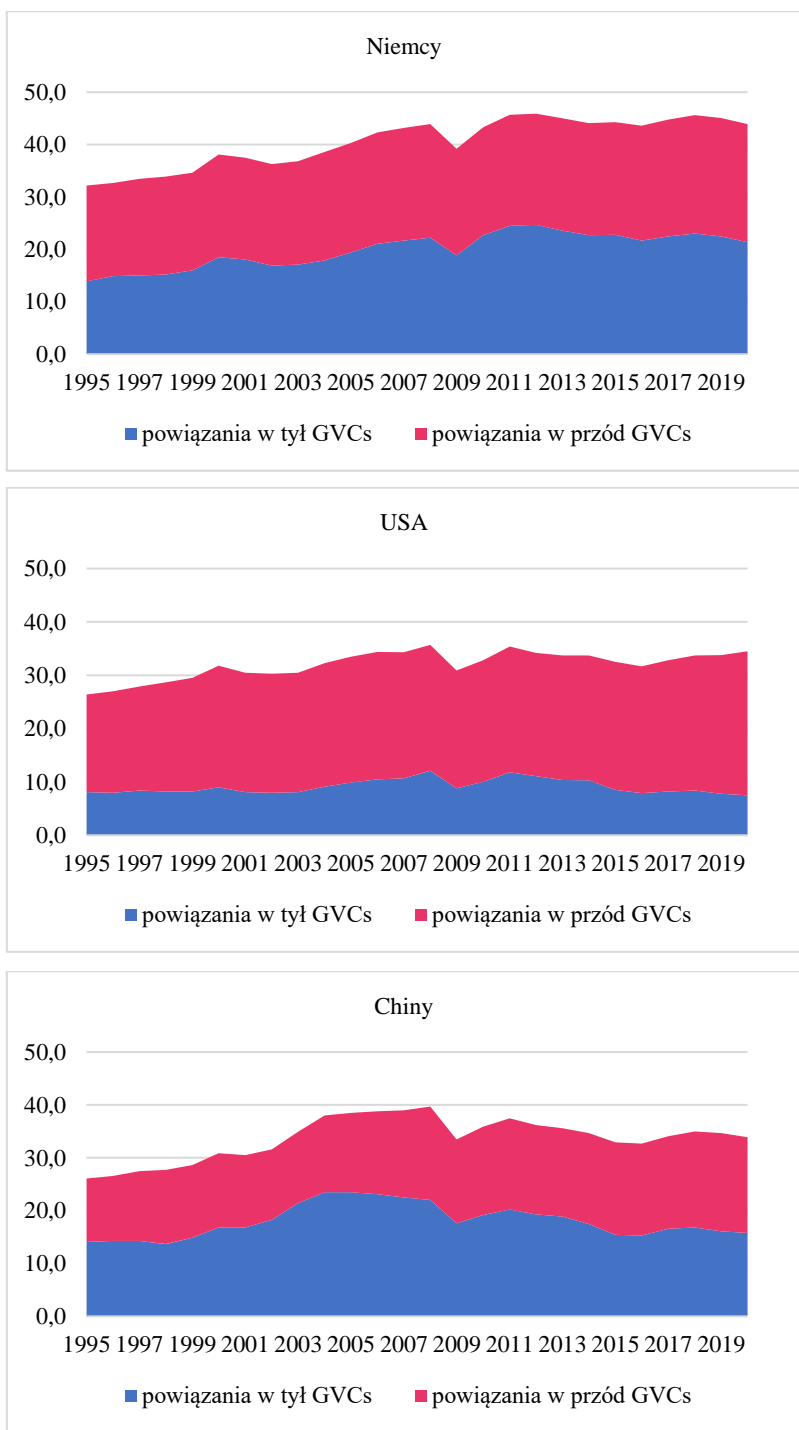
Dane zaprezentowane na rysunku 5.1 pokazują, że w latach 1995-2020 Niemcy były krajem o wysokim stopniu uczestnictwa w globalnych łańcuchach wartości¹³.

W 1995 r. ogólny udział Niemiec w GVCs wynosił 32,3% i był wyższy niż w przypadku Chin (26,1%) oraz USA (26,4%). W kolejnych latach wykazywał tendencję rosnącą i w 2020 r. osiągnął 44%, co świadczy o coraz silniejszym powiązaniu Niemiec z innymi gospodarkami. Powiązania Chin z innymi gospodarkami najpierw rosły (do 2008 r. kiedy osiągnęły poziom niemal 40%), a następnie zaczęły się zmniejszać i w 2020 r. udział tego kraju w GVCs wynosił 34%. Powiązania USA wykazywały w badanych latach ogólnie tendencję wzrostową (z poziomu 26,1% w 1995 r. do około 34% w 2020 r.). Warto przy tym zaznaczyć, że już od 2000 r. udział USA w GVCs nie wykazywał gwałtownych zmian i utrzymywał się w granicach 30-33%.

Przywołane już wcześniej badania Li, Meng i Wang [2019] pokazały, że w 2000 r. region Azji-Pacyfiku miał silne powiązania pozaregionalne z Kanadą, Meksykiem, Brazylią i Australią oraz regionalne z Japonią, Koreą, Tajwanem i Indiami. Z kolei Korea i Tajwan stanowiły pod-hub GVCs w tym regionie i były powiązane z większością gospodarek Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN), tworząc mniejsze węzły GVCs (np. Chiny, Tajlandia, Singapur). Japonię można było uznać za regionalne centrum zaopatrzenia w regionie Azji-Pacyfiku, przy czym były to głównie dostawy gotowych produktów. Co ciekawe badania ujawniły, że pomiędzy dwoma głównymi centrami (Europą i Azją-Pacyfikiem) nie było właściwie żadnych powiązań w ramach GVCs [Degain, Meng i Wang, 2017; Li, Meng i Wang, 2019].

Dokładniejsza analiza danych (rysunek 5.1) pokazuje, że poziom powiązań Niemiec w przód łańcuchów wartości nie wzrastał wyraźnie (utrzymywał się w granicach 18-22%). Oznacza to, że ich znaczenie dla eksportu innych krajów nie rosło zbyt wyraźnie (po 2018 r. wydaje się wręcz zmniejszać). Zupełnie inne tendencje można zauważyć w Chinach i USA. Ich znaczenie dla eksportu innych krajów zdecydowanie wzrosło. Udział Chin w powiązaniach w przód wzrósł z 12% w 1995 r. do 18,1% w 2020 r., a udział USA odpowiednio: z 18,3% do 27%. W efekcie w końcu badanego okresu pozycja Niemiec w powiązaniach w przód GVCs była wyraźnie niższa niż USA, ale nadal wyższa niż Chin (choć różnica się zmniejszała).

¹³ Udział w GVCs został zmierzony sumą zagranicznej wartości dodanej zawartej w eksporcie gospodarki (FVA i krajowej wartości dodanej, zawartej w eksporcie krajów trzecich (DVX) w odniesieniu do eksportu brutto (Koopman i in., 2010). Pierwszy komponent to tzw. powiązania w tył łańcuchów wartości (*backward linkages*), drugi to tzw. powiązania w przód łańcuchów wartości (*forward linkages*).



Rysunek 5.1. Udział Niemiec, Chin i USA w GVCs w latach 1995-2020 (w %)

Źródło: OECD [2023].

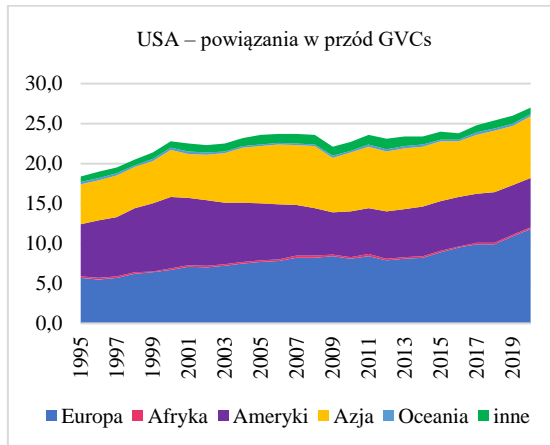
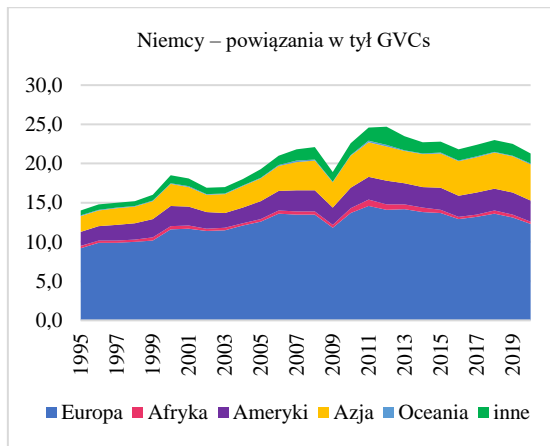
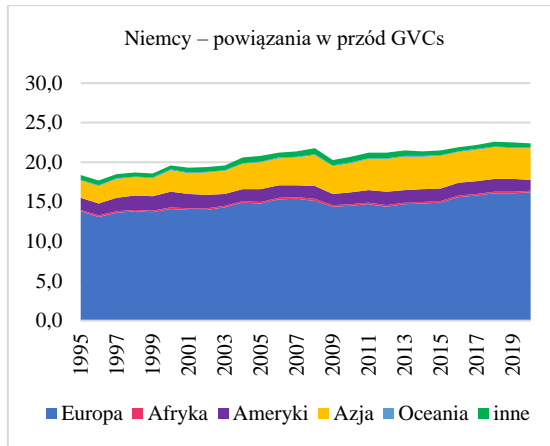
Inaczej kształtowała się sytuacja Niemiec w odniesieniu do powiązań w tył globalnych łańcuchów wartości. Dane pokazują, że w latach 1995-2012 udział wartości dodanej z innych krajów w eksporcie Niemiec wzrósł z niecałych 14% do prawie 25%. W kolejnych latach zmniejszał się aż do około 21% w 2020 r. Taka tendencja (do wzrostu, a później zmniejszenia się) powiązań w tył łańcuchów wartości była obecna także w Chinach i USA, ale dynamika tych zmian była inna. Szczególnie interesującym przypadkiem pod tym względem są Chiny. O ile w 1995 r. ich powiązania w tył były trochę silniejsze niż w Niemczech (14,1%), to w ciągu kolejnych 10 lat wyraźnie wzrosły do 23,5% w 2005 r. (kiedy osiągnęły najwyższy w badanym czasie poziom) i wyraźnie przewyższały powiązania w tył GVCs w Niemczech (19,4%) i USA (9,9%). Po 2005 r. udział Chin w powiązaniach w tył GVCs zaczął się zmniejszać i finalnie w 2020 r. spadł do 15,8%, podczas gdy Niemcy odnotowały poziom 21,4%. Oznacza to, że chiński eksport stał się wyraźnie mniej uzależniony od importu, podczas gdy eksport Niemiec stał się od niego bardziej uzależniony. Najmniejszą zależność eksportu od importu (najmniejsze powiązania w tył GVCs) można zauważyć w przypadku USA. W 1995 r. wynosiły one 8,1%, później przejściowo wzrosły do 11-12% (lata 2006-2012) i zaczęły spadać, osiągając w 2020 r. poziom 7,5%.

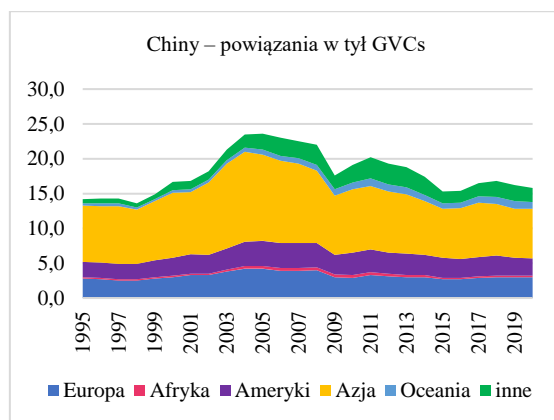
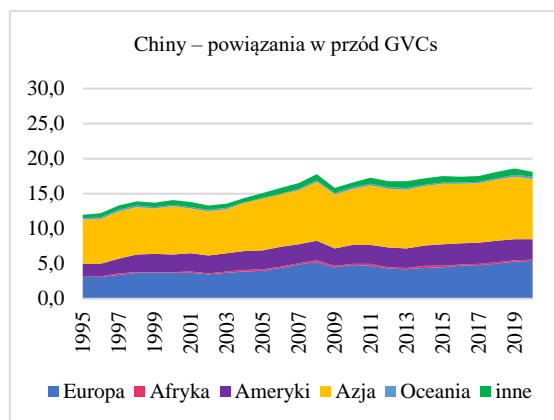
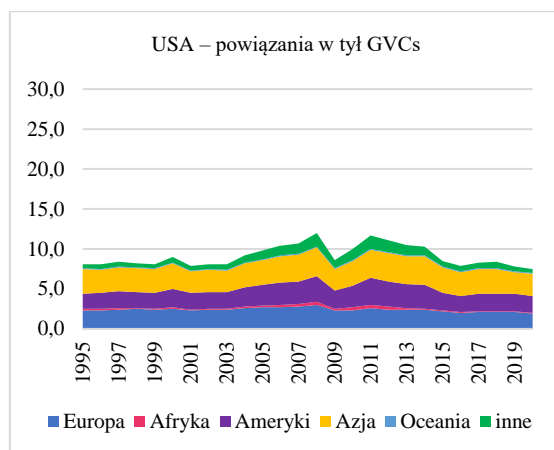
Na koniec warto podkreślić jeszcze jedną różnicę pomiędzy trzema badanymi krajami. W przypadku Niemiec i Chin poziom powiązań w tył łańcuchów wartości był bardzo zbliżony do poziomu ich powiązań w przód łańcuchów wartości. W Stanach Zjednoczonych sytuacja pod tym względem była odmienna. Powiązania w przód zdecydowanie dominowały nad powiązaniach w tył łańcuchów wartości. Oznacza to, że eksport USA był zdecydowanie mniej uzależniony od dostaw z zagranicy niż eksport chiński czy niemiecki. Z drugiej strony Stany Zjednoczone miały dużo większe znaczenie dla eksportu innych krajów (stanowiły ważnych dostawców dóbr pośrednich do produkcji eksportowej innych państw) niż Chiny czy Niemcy.

5.4. USA, Chiny i Niemcy jako centra łańcuchów wartości - powiązania globalne czy regionalne?

Chcąc odpowiedzieć na pytanie o to, czy współczesne łańcuchy wartości mają charakter regionalny, czy globalny, przeanalizowano geograficzną strukturę powiązań zarówno w przód, jak i w tył łańcuchów w trzech badanych krajach, stanowiących główne centra produkcyjne i handlowe świata.

Patrząc na dane zaprezentowane na rysunku 5.2 można zauważyć, że w przypadku Niemiec i Chin powiązania w ramach łańcuchów wartości mają raczej regionalny charakter.





Nota: Inne – kraje nieujęte w pozostałych grupach.

Rysunek 5.2. Struktura geograficzna powiązań Niemiec, USA i Chin w ramach GVCs w latach 1995-2020 (w %)

Źródło: OECD [2023].

Szczególnie wyraźne jest to w odniesieniu do Niemiec. Jak twierdzą Li, Meng i Wang [2019], w 2000 r. Niemcy były największym centrum dostaw na obszarze Europy, ale można było zauważyć też małe regionalne węzły, takie jak: Wielka Brytania, Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia i Rosja. W analizowanym okresie widać co prawda pewną tendencję do zwiększania więzi gospodarczych z dostawcami i odbiorcami w Azji (szczególnie mowa tu o Chinach), ale nadal zarówno w powiązaniach w przód, jak i w tył łańcuchów wartości dominowali partnerzy z państw europejskich (rysunek 5.2). Ogólnie rzecz biorąc, powiązania produkcyjne w Europie miały w tym czasie wyraźny regionalny charakter, to znaczy, że kolejne ogniwa łańcuchów wartości ulokowane były prawie wyłącznie w krajach europejskich [Li, Meng i Wang, 2019].

Chiny również wykształciły głównie powiązania regionalne (z Japonią, Koreą, Tajwanem, Indiami i prawie wszystkimi innymi krajami azjatyckimi), ale coraz silniejsze stawały się też połączenia pozaregionalne (z innymi centrami: USA i Niemcami, a także krajami wschodzącymi: Rosją czy Brazylią). W szczególności dotyczy to powiązań w przód łańcuchów wartości. Chiny stały się głównym partnerem handlowym dla wielu krajów, ważnym jako odbiorca ich eksportu. Dotyczy to nie tylko partnerów regionalnych, ale także krajów położonych poza regionem [UN Comtrade, 2025].

W 2023 r. Chiny były odbiorcą ponad 10% eksportu takich krajów regionu Azji jak: Laos (38,2%), Indonezja (25,1%), Tadżykistan (24,8%), Myanmar (23,2%), Republika Korei (19,7%), Kazachstan (18,7%), Japonia (17,6%), Wietnam (17,2%), Filipiny (14,6%), Singapur (13,8%), Malezja (13,5%), Tajlandia (12%), Katar (19,7%). Ponad 10% swojego eksportu kierowały do Chin również kraje spoza regionu Azji, m.in.: Demokratyczna Republika Konga (57,6%), Chile (39,4%), Panama (39,1%), Peru (36%), Australia (32,6%), Brazylia (30,7%), Gabon (27,7%), Nowa Zelandia (26,9%), Ekwador (18,2%), Zambia (17,7%), Zimbabwe (17,7%), Urugwaj (16,8%), Mozambik (14,2%), Namibia (12,3%), RPA (11,3%), Szwajcaria (10,8%), Boliwia (10,7%)

Na tym tle sytuacja Stanów Zjednoczonych wyglądała zupełnie inaczej. W powiązaniach w przód łańcuchów wartości dominowali partnerzy z Europy, na drugim miejscu znajdowali się partnerzy z krajów azjatyckich, a dopiero na trzecim podmioty zlokalizowane w obu Amerykach. Trochę podobnie było w przypadku powiązań w tył łańcuchów wartości. Różnica polega na tym, że pierwsze miejsce zajmowali partnerzy z Azji, a drugie z Europy. W odniesieniu do USA można więc mówić o globalnych powiązaniach w ramach GVCs.

5.5. Podsumowanie

Analiza przeprowadzona w ramach badania pozwoliła stwierdzić, że Niemcy i Chiny uczestniczą w GVCs, które mają w przeważającej części wymiar regionalny. Niemcy mają najsilniejsze powiązania z partnerami z innych krajów europejskich, a Chiny z partnerami w innych krajach Azji. Trzeba jednak zaznaczyć, że coraz wyraźniejsze stają się wzajemne więzi pomiędzy tymi dwoma regionami. Europa (w tym Niemcy) staje się coraz bardziej uzależniona od dostaw dóbr pośrednich z Chin. Stany Zjednoczone z kolei uczestniczą w łańcuchach wartości o bardziej globalnym charakterze. Ich główni partnerzy (zarówno w tył, jak i w przód łańcuchów) zlokalizowani są przede wszystkim w Azji i Europie.

Globalizacja lub regionalizacja GVCs może w przyszłości być determinowana przez kilka czynników. Niedawna pandemia COVID-19, która doprowadziła do zerwania łańcuchów dostaw, zmusiła poszczególne firmy i kraje do poszukiwania sposobów budowania odporności GVCs na zakłócenia (Fronczek, 2024). Jednym z możliwych rozwiązań jest zwiększenie pozyskiwania dóbr pośrednich od dostawców krajowych i blisko zlokalizowanych partnerów zagranicznych. W wielu krajach, w tym Stanach Zjednoczonych, istnieje duża presja, aby odporność w zakresie produkcji osiągać poprzez zaopatrywanie się u krajowych producentów. Inne opcje obejmują skracanie łańcuchów produkcji (np. poprzez zaopatrywanie się o regionalnych dostawców) i dywersyfikację dostaw (przez zmniejszenie zależności od dominujących dostawców zagranicznych, takich jak Chiny, lub poszukiwanie zaufanych partnerów w różnych regionach świata). To może sprzyjać przekształcaniu globalnych łańcuchów wartości w regionalne czy wręcz lokalne.

Na globalny krajobraz gospodarczy (w tym kształt GVCs) znacząco wpływają także napięcia handlowe między Chinami a Stanami Zjednoczonymi w ostatnich latach [Gu, Qiu i Xie, 2024]. Napięcie w relacjach handlowych USA-Chiny może skutkować odejściem wielu firm (nie tylko amerykańskich) od chińskich dostawców. Wydaje się, że część przedsiębiorstw może przenieść swoją działalność z Chin do innych krajów regionu: Tajlandii, Malezji, Indii, Wietnamu, Indonezji, Filipin czy Bangladeszu [Basu i Ray, 2022]. Jednak trzeba pamiętać, że odejście od dostaw z Chin będzie trudne. Jak wykazano wcześniej, Chiny to bardzo znaczące centrum GVCs o rozbudowanej bazie produkcyjnej, co powoduje, że w krótkim okresie nie ma możliwości zastąpienia chińskich dostawców innymi [Basu i Ray, 2022; Gu, Qiu i Xie, 2024].

Dla przyszłego kształtu łańcuchów wartości (regionalne czy globalne) znaczenie będzie miało, w jaki sposób poszczególne kraje będą kształtować swoją pozycję w światowej sieci produkcyjnej. Stany Zjednoczone utrzymują wciąż dominującą rolę w tworzeniu wartości dodanej dzięki innowacjom (dostarczaniu produktów z obszaru wysokich technologii) [Molina-Vargas, Contreras-Álvarez

i Gómez-Chiñas, 2025]. Jednak to może się zmienić ponieważ (jak wspomniano wcześniej) niezwykle silnym konkurentem w tym obszarze stają się Chiny. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że w latach 1995-2014 Chiny charakteryzowały się silniejszymi powiązaniem w tył globalnych łańcuchów produkcyjnych, jednak tendencja ta zmieniła się w 2015 r., od kiedy można obserwować ich rosnący udział w przód GVCs (co może stanowić zagrożenie dla USA – obecnego lidera w tworzeniu wartości dodanej na świecie). Wiele będzie zależało też od kierunku działania Unii Europejskiej. W kontekście rywalizacji USA-Chiny, istotne będzie czy będzie starała się stać trzecim równoprawnym centrum globalnych łańcuchów wartości (obok USA i Chin), w których to unijne przedsiębiorstwa będą miały dominującą pozycję, czy może zdecyduje się na silne połączenie z pozostałymi centrami GVCs, w których pozycję dominującą będą miały przedsiębiorstwa amerykańskie i chińskie.

Literatura

- Ambroziak Ł. (2018), *The CEECS in global value chains: The role of Germany*, "Acta Oeconomica", Vol. 68(1), s. 1-29, <https://doi.org/10.1556/032.2018.68.1.1>
- Baldwin R., Lopez-Gonzalez J. (2013), *Supply-chain trade: A portrait of global patterns and several testable hypotheses*, "NBER Working Paper", No. 18957, <https://www.nber.org/papers/w18957>
- Basu P., Ray P. (2022), *China-plus-one: Expanding global value chains*, "Journal of Business Strategy", Vol. 43(6), s. 350-356, <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2021-0066>
- Bundesbank (2011), *Developments in the exports of the four largest euro-area member states since the launch of monetary union*, "Deutsche Bundesbank Monthly Report", No. 63(7), s. 15-34, <https://www.bundesbank.de/resource/blob/707200/df26252f33426d96de57d8242a72a4cb/mL/2011-07-developments-exports-data.pdf>
- Carney M. (2005), *Globalization and the renewal of Asian business networks*, "Asia Pacific Journal of Management", Vol. 22(4), s. 337-354, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-005-4114-z>
- Cresti L., Dosi G., Riccio F., Virgillito M.E. (2023), *Italy and the trap of GVC downgrading: Labour dependence in the European geography of production*, "Italian Economic Journal", Vol. 9, s. 869-906, <https://doi.org/10.1007/s40797-023-00251-5>
- Degain C., Meng B., Wang Z. (2017), *Recent trends in global trade and global value chains* [w:] D.R. Dollar, S. Inomata, J.-I. Satoshi, Jetro-Ide, C. Degain, B. Meng, Z. Wang, N. Ahmad, A. Primi, H. Escaith, J. Engel, D. Taglioni, C. Heuser, A. Mattoo, M. Kidder, *Global value chain development report 2017. Measuring and analyzing the impact of GVCs on economic development*, World Bank Group, Washington, s. 37-68, <http://documents.worldbank.org/curated/en/200681521003568933>

- European Parliament (2019), *Global and regional value chains: Opportunities for European SMEs' internationalisation and growth*, European Union, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635520/EPRS_BRI\(2019\)635520_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635520/EPRS_BRI(2019)635520_EN.pdf)
- Fronczek M. (2024), *Budowanie odporności globalnych łańcuchów wartości na wstrząsy wywołane pandemią COVID-19* [w:] M. Dziembała, I. Pawlas (red.), *Działania dostosowawcze w gospodarce światowej w odpowiedzi na globalne wyzwania w warunkach niestabilności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 65-90, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378759126>
- Gereffi G. (2014), *Global value chains in a post-Washington consensus world*, "Review of International Political Economy", Vol. 21, No. 1, s. 9-37, <https://doi.org/10.1080/09692290.2012.756414>
- Gereffi G., Fernandez-Stark K., Bamber P. (2022), *China's evolving role in global value chains: Upgrading strategies in disruptions and resilience* [w:] G. Gereffi, P. Bamber, K. Fernandez-Stark (red.), *China's new development strategies. Upgrading from above and from below in global value chains*, Palgrave Macmillan, Singapore, s. 1-29, https://doi.org/10.1007/978-981-19-3008-9_1
- Grodzicki M.J., Geodecki T. (2016), *New dimensions of core-periphery relations in an economically integrated Europe: The role of global value chains*, "Eastern European Economics", Vol. 54, s. 377-404, <https://www.jstor.org/stable/e26599770>
- Gu S., Qiu Y., Xie K. (2024), *Unraveling the „New China Puzzle”: Exploring global value chain dynamics using the GVC participation index*, "Open Journal of Business and Management", Vol. 12, s. 4306-4339, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126217>
- Jing L.J., Yuan P. (2021), *GVC evolutions: New trends and China's policy response*, "China Economist", Vol. 16(2), s. 17-27, <https://doi.org/10.19602/j.chinaeconomist.2021.03.02>
- Koopman R., Powers W., Wang Z., Wei S.-J. (2010), *Give credit where credit is due: Tracing value added in global production chains*, NBER Working Paper, No. 16426, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16426/w16426.pdf
- Kothari T., Kotabe M., Murphy P. (2013), *Rules of the game for emerging market multinational companies from China and India*, "Journal of International Management", Vol. 19, No. 3, s. 276-299, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.007>
- Lai W., Zhong Z. (2017), *China's position in global value chains compared with the EU, U.S. and Japan*, "China Economist", Vol. 12(6), s. 86-99, <http://chinaeconomist.com/index.php/2017/11/06/chinas-position-in-global-value-chains-compared-with-the-eu-u-s-and-japan/>
- Lehndorff S., Bosch G., Haipeter T., Latniak E. (2009), *From the 'sick Man' to the 'Overhauled Engine' of Europe? Upheaval in the German model* [w:] G. Bosch, S. Lehndorff, J. Rubery (red.), *European employment models in flux*, Palgrave Macmillan, London, s. 105-130, https://doi.org/10.1057/9780230237001_4
- Li X., Meng B., Wang Z. (2019), *Recent patterns of global production and GVC participation* [w:] *Technological Innovation, Supply, Chain Trade, and Workers in a Globalized World*, Global Value Chain Development Report 2019, WTO, Geneva, s. 9-44, https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvc_dev_report_2019_e_ch1.pdf

- Los B., Timmer M., de Vries G.J. (2014), *How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation*, “Journal of Regional Science”, Vol. 55(1), s. 66-92, <https://doi.org/10.1111/jors.12121>
- Marin D. (2010), *Germany's super competitiveness: A helping hand from eastern Europe*, CEPR, <https://cepr.org/voxeu/columns/germanys-super-competitiveness-helping-hand-eastern-europe>
- Meng B., Ye M., Wei S. (2020), *Measuring smile curves in global value chains*, “Oxford Bulletin of Economics and Statistics”, Vol. 82(5), s. 988-1016, <https://doi.org/10.1111/obes.12364>
- Molina-Vargas A., Contreras-Álvarez I., Gómez-Chiñas C. (2025), *El liderazgo de Estados Unidos y China en las cadenas globales de valor* [The leadership of the United States and China in global value chains], “Apuntes del CENES”, Vol. 44(79), s. 43-62, <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v44.n79.2025.17801>
- Mudambi R. (2008), *Location, control and innovation in knowledge-intensive industries*, “Journal of Economic Geography”, Vol. 8(5), s. 699-725, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn024>
- OECD (2023), *Trade in value added. Database*, <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/trade-in-value-added.html>
- Pavlínek P. (2020), *Restructuring and internationalization of the European automotive industry*, “Journal of Economic Geography”, Vol. 20(2), s. 509-541, <https://doi.org/10.1093/jeg/lby070>
- Riccio F., Cresti L., Virgillito M.E. (2024), *The labour share along global value chains perspectives and evidence from sectoral interdependence*, “Review of World Economics”, Vol. 161, s. 635-684, <https://doi.org/10.1007/s10290-024-00555-3>
- Shin N., Kraemer K.L., Dedrick J. (2012), *Value capture in the global electronics industry: Empirical Evidence for the “smiling curve” concept*, “Industry and Innovation”, Vol. 19(2), s. 89-107, <https://doi.org/10.1080/13662716.2012.650883>
- Stöllinger R. (2021), *Testing the smile curve: Functional specialisation and value creation in GVCs*, “Structural Change and Economic Dynamics”, Vol. 56, s. 93-116, <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.10.002>
- Timmer M.P., Miroudot S., de Vries G.J. (2019), *Functional specialisation in trade*, “Journal of Economic Geography”, Vol. 19(1), s.1-30, <https://doi.org/10.1093/jeg/lby056>
- UN Comtrade (2025), Database, <https://comtradeplus.un.org/> (dostęp: 1.09.2025).
- Wadhwa V., de Vitton U.K., Gereffi G. (2008), *How the disciple became the guru: Is it time for the U.S. to learn workforce development from former disciple India?* Pratt School of Engineering, Duke University, Durham, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1170049
- Whittaker D.H., Sturgeon T., Okita, T., Zhu T. (2020), *Compressed development: Time and timing in economic and social development*, Oxford University Press, Oxford, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198744948.001.0001>

Dr hab. Małgorzata Fronczek, prof. UE – pracownik badawczo-dydaktyczny w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Autorka kilkadziesiąt prac naukowych z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych, w szczególności poruszających problematykę handlu zagranicznego Polski i handlu międzynarodowego.

6. Zielona sztuczna inteligencja? Regulacyjne podejście Unii Europejskiej do efektywności energetycznej w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji*¹⁴

Wiktoria Rozbicka
Uniwersytet Wrocławski
ORCID: 0000-0003-4940-6063

6.1. Wprowadzenie

Unia Europejska przyjęła założenie, iż zrównoważone podejście do sztucznej inteligencji może zapewnić wspólnocie przewagę konkurencyjną, zatem przyjęty przez UE model zarządzania sztuczną inteligencją (AI governance) powinien promować rozwój i implementację sztucznej inteligencji na rzecz rozwiązywaniu globalnych wyzwań oraz osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju ONZ i założeń Paryskiego porozumienia klimatycznego [European Commission, 2018].

Przedmiotem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników analizy dyskursu i retoryki stosowanej w odniesieniu do energetycznych uwarunkowań rozwoju sztucznej inteligencji w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji*. Analiza aspektów efektywności energetycznych uwzględnionych w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji* została przeprowadzona przy wykorzystaniu metody jakościowej analizy tekstu. Przedmiotowy artykuł przedstawia wyniki rozważań, czy kwestie efektywności energetycznej dotyczące rozwoju i implementacji sztucznej inteligencji zostały uwzględnione w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji* w sposób promujący zrównoważony rozwój i założenia neutralności klimatycznej.

Należy nadmienić, że skoncentrowanie analizy wyłącznie na *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji* stanowi ograniczenie badania. Akt ten to regulacja o charakterze horyzontalnym. Zważywszy na to, istnieje możliwość, iż aspekty związane z efektywnością energetyczną w polityce Unii Europejskiej wobec

¹⁴ Podczas przygotowania rozdziału „Zielona sztuczna inteligencja? Regulacyjne podejście Unii Europejskiej do efektywności energetycznej w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji*” użyto Chatu GPT w kwestiach technicznych i redakcyjnych: w celu korekty poprawności bibliografii zgodnie z wymaganiami edytorskimi, a także w celu weryfikacji poprawności rozumienia źródeł anglojęzycznych [OpenAI, 2023]. Autorka oświadcza, że dokonała krytycznej weryfikacji tekstu pod kątem możliwości wygenerowania nieprawdziwych, niekompletnych czy stronniczych informacji, wystąpienia plagiatu lub braku czy nieprawidłowego przypisania autorstwa oraz oświadcza, że dokonała przeglądu i edycji treści; zapewnia o braku naruszeń etyki publikacyjnej i ponosi pełną odpowiedzialność za treść publikacji.

sztucznej inteligencji będą w przyszłości stanowiły część legislatywy sektorowej, zaś akt ws. SI pozostanie rozporządzeniem skoncentrowanym na zapewnieniu bezpieczeństwa, przejrzystości i zgodności z wartościami europejskimi w rozwoju i implementacji SI. Niemniej jednak, rozważane jest również podejście integrowania aspektów dotyczących zrównoważonego rozwoju i efektywności energetycznej poprzez ustanowienie aktów delegowanych lub wytycznych wykonawczych w ramach implementacji *Aktu w sprawie sztucznej inteligencji* [Uzel, 2023]. Uwzględniając tę możliwość rozwoju polityki Unii Europejskiej wobec sztucznej inteligencji, skoncentrowanie rozważań na tym rozporządzeniu stanowi uzasadnione podejście badawcze.

6.2. Wymiar środowiskowy i energetyczny rozwoju sztucznej inteligencji. Kwestie efektywności energetycznej w Akcie w sprawie sztucznej inteligencji

W dyskursie naukowym i politycznym sztuczna inteligencja postrzegana jest w coraz szerszym stopniu jako technologia o fundamentalnym znaczeniu dla urzeczywistnienia celów zrównoważonego rozwoju i osiągnięcia celów zielonej transformacji [Vinuesa i in., 2020; Van Wynsberghe, 2021; Zechiel i in., 2024].

Narzędzia oparte o sztuczną inteligencję mają szeroki potencjał do zastosowania na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska oraz spowolnienia zmian klimatycznych [Hasselbalch, 2022], który wynika z możliwości przetwarzania i analizy dużych zbiorów danych, co skutkuje poszerzeniem zasobów wiedzy umożliwiających lepsze zrozumienie specyfiki wyzwań środowiskowych, poprawą jakości modeli prognostycznych, co następnie umożliwia projektowanie polityk środowiskowych opartych na bardziej wartościowych dowodach [Gailhofer i in., 2021]. Sztuczna inteligencja bywa promowana jako odpowiedź na problemy związane ze zmianami klimatycznymi czy z przemysłem energetycznym poprzez m.in. wykorzystanie algorytmów na rynku czystej energii do instalowania inteligentnych paneli fotowoltaicznych, monitorowanie i optymalizację zużycia energii [Chennupati, 2024; Huntingford i in., 2019] poprzez np. opracowywanie zaawansowanych prognoz dotyczących produkcji energii elektrycznej przez panele słoneczne i turbiny wiatrowe, co mogłoby być zastosowane w celu zarządzania zużyciem energii poprzez koordynowanie elastycznego wykorzystywania energii, m.in. na liniach produkcyjnych, które mogą pracować w różnych zmianach [Thapa, 2019]. Sztuczna inteligencja może być również wykorzystywana do rozwoju innych „inteligentnych rozwiązań energetycznych” [Sokołowski, 2020], które optymalizują zużycie energii i zarządzają jej wydajnością.

Według raportu *The role of Artificial Intelligence in the European Green Deal* rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji mogą być projektowane i wdrażane w celu osiągnięcia założeń Europejskiego Zielonego Ładu [Gailhofer i in., 2021]. Badanie przeprowadzone przez Vinuesę i in. [2020] wskazuje, iż inteligentne technologie mogą odegrać znaczącą rolę w realizacji założeń Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 – sztuczna inteligencja może przyczynić się do realizacji 79% założeń Celów Zrównoważonego Rozwoju 2030 we wszystkich obszarach agendy, zaś w przypadku celów środowiskowych (działania w dziedzinie klimatu, życie pod wodą i życie na lądzie) sztuczna inteligencja ma potencjał wsparcia realizacji 92% celów.

Rozwój i wdrażanie technologii cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji, wiąże się ze zużyciem energii i zasobów. Niekorzystny wpływ technologii opartych na sztucznej inteligencji na środowisko może zatem zagrozić osiągnięciu celów klimatycznych. W negatywnym scenariuszu, sztuczna inteligencja może wręcz pogłębić kryzys klimatyczny i przyczynić się do jeszcze szybszego wyczerpywania zasobów. Oddziaływanie systemów opartych na SI na środowisko wiąże się m.in. z kwestiami związanymi z wydobyciem surowców naturalnych, produkcją podzespołów, wykorzystywaniem energii przez centra danych i infrastrukturę obliczeniową, a następnie z utylizacją bądź recyklingiem serwerów i innej fizycznej infrastruktury [Liu i in., 2019]. Projektowanie oraz wdrażanie SI wiąże się również ze skutkami pośrednimi oraz systemowymi. Pośrednie konsekwencje dotyczą zmian w efektywności wykorzystania zasobów i emisjach, które stanowią efekt implementacji technologii SI w różnych sektorach gospodarki dla celów optymalizacji. Skutki systemowe są powiązane z założeniem, iż upowszechnienie systemów opartych na sztucznej inteligencji będzie wiązało się z transformacją struktur społecznych [Liu i in., 2019]. W związku z tym skutki systemowe to efekty zmian behawioralnych i socjologicznych, co może przejawiać się m.in. w przemianach wzorców konsumpcji i produkcji, stylów życia, wpływem na rynki pracy, modyfikacją organizacji systemów energetycznych czy też przemianami dotyczącymi modeli życia społeczno-politycznego.

Obecnie sektor globalnej infrastruktury cyfrowej odpowiada rocznie za zużycie około 7% światowej energii elektrycznej, przy czym prognozy wskazują na potencjalny wzrost tego udziału do nawet 13% do 2030 r., zaś cały łańcuch wartości ICT (uwzględniający produkcję urządzeń, ich użytkowanie i utylizację) jest odpowiedzialny za 5-9% globalnego zapotrzebowania na energię elektryczną (ten wskaźnik może osiągnąć 20% do 2030 r.) [Gailhofer i in., 2021, s. 10].

W 2020 r. emisje gazów cieplarnianych generowane przez globalne centra danych oraz sieci telekomunikacyjne oszacowano na poziomie 1,1-1,3 gigaton CO₂ [Gailhofer i in., 2021, s. 10]. Przewiduje się, że w 2026 r. centra przetwarzania danych będą zużywały rocznie niemalże tyle samo energii (1000 TWh),

co Japonia, będąca czwartą gospodarką świata [Berreby, 2024]. Według przewidywań, do 2026 r. globalny przemysł sztucznej inteligencji będzie zużywał około dziesięciokrotnie więcej energii niż w 2023 r., natomiast w Unii Europejskiej zużycie energii elektrycznej przez centra danych będzie o około 30% wyższe niż w 2023 r. [Çam i in., 2024, s. 20].

Akt w sprawie sztucznej inteligencji ustanawia pierwsze w historii przekrojowe ramy prawne dotyczące sztucznej inteligencji. Jest to pierwszy na świecie tak kompleksowy dokument, co dowodzi tego, iż wspólnota europejska jest świadoma konieczności natychmiastowego działania oraz swojej odpowiedzialności i roli w zakresie m.in. zrównoważonego kształtowania transformacji cyfrowej. Projektowanie i wdrażanie szczegółowej, innowacyjnej polityki publicznej wobec sztucznej inteligencji jest bardzo istotne z uwagi na istniejące ryzyko, że tempo przemian technologicznych będzie szybsze niż implementacja regulacji. Kluczowe jest zatem, aby państwa oraz instytucje międzynarodowe prognozowały te przemiany i projektowały polityki odpowiadające na te wyzwania. Unijny akt o sztucznej inteligencji to zatem nie tylko regulacja, lecz także wizja przyszłości, w której sztuczna inteligencja jest projektowana oraz implementowana w sposób etyczny, transparentny, odpowiedzialny, który jest godny zaufania i służy dobrom publicznym, celom zrównoważonego rozwoju, ograniczając zagrożenia dla ludzi i środowiska.

W świetle *Aktu w sprawie sztucznej inteligencji*, SI ma potencjał przyczynienia się do ochrony klimatu i środowiska poprzez m.in. wsparcie działań na rzecz zasobooszczędności i efektywności energetycznej [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, s. 2].

Rozważania na temat efektywności energetycznej w *Akcie w sprawie sztucznej inteligencji* należy skoncentrować na Artykule 40 „Normy zharmonizowane i dokumenty normalizacyjne” [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, s. 76], określający mechanizm, w ramach którego Komisja Europejska wnioskuje o normalizację z wymogami dotyczącymi systemów SI o wysokim ryzyku oraz o dążenie do usprawniania działania systemów SI, zwiększenie ich efektywności energetycznej (jak również zmniejszenie zużycia innych zasobów) – normalizacja i harmonizacja ma na celu promowanie efektywnego energetycznie rozwoju modeli SI [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, s. 76]. To uwzględnienie problematyki jest w znaczącym stopniu spójne z założeniami zielonej polityki w stosunkach międzynarodowych. Zużycie energii związane z rozwojem i wdrażaniem sztucznej inteligencji stanowi ponadnarodowe wyzwanie. Zważywszy na to, instytucje międzynarodowe mają potencjał do tworzenia polityk promujących ochronę środowiska i współpracę, co znalazło odzwierciedlenie w akcie ws. SI. W art. 40 podkreślono również ambicje dotyczące wzmocnienia współpracy międzynarodowej w zakresie normalizacji regulowania SI, z uwzględnieniem norm zgodnych z interesem UE, europejskimi wartościami i prawami podstawowymi [Rozpo-

rządzenie (UE) 2024/1689, s. 76]. Dyfuzja norm unijnych dotyczących zarządzania sztuczną inteligencją (a w optymalnym scenariuszu zaistnienie tzw. efektu brukselskiego) mogłaby przyczynić się do poprawy efektywności energetycznej przemysłu sztucznej inteligencji oraz wsparcia założeń zrównoważonego rozwoju.

Dla analizy regulacyjnego podejścia Unii Europejskiej do efektywności energetycznej kluczowy jest także artykuł 59 „Dalsze przetwarzanie danych osobowych na potrzeby rozwoju w interesie publicznym określonych systemów AI w ramach piaskownicy regulacyjnej w zakresie AI” [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, s. 91], który określa najlepsze praktyki. Zgoda na przetwarzanie w ramach piaskownicy regulacyjnej danych osobowych, które zostały pozyskane wcześniej w innych celach może zostać uzyskana m.in. do opracowywania i testowania systemów SI mających przyczynić się do zrównoważoności energetycznej [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, 2024, s. 91].

Ponadto Akt ws. SI postuluje przygotowywanie kodeksów postępowania do celów dobrowolnego stosowania szczególnych wymogów. Europejski Urząd ds. Sztucznej Inteligencji i państwa członkowskie UE wspierają opracowywanie dalszych kodeksów dobrowolnego stosowania mających na celu m.in. energooszczędne programowanie, trenowanie oraz wykorzystywanie sztucznej [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, 2024, s. 113].

Akt w sprawie sztucznej inteligencji nakłada na Komisję Europejską zobowiązanie, iż do 2 sierpnia 2028 r. (zaś później co cztery lata) Komisja powinna poddać ocenie postępy w opracowywaniu dokumentów normalizacyjnych w zakresie efektywnego energetycznie rozwoju modeli sztucznej inteligencji ogólnego przeznaczenia, rozpoznać czy występuje potrzeba wdrożenia dalszych środków i instrumentów – te sprawozdania mają być składane Parlamentowi Europejskiemu i Radzie Unii Europejskiej [Rozporządzenie (UE) 2024/1689, s. 43, 122]. Mogą one zawierać rekomendacje dotyczące wdrażania prawnie wiążących instrumentów naprawczych lub innych działań [Hickman i in., 2025].

6.3. Podsumowanie

Akt w sprawie sztucznej inteligencji nie ustanawia spójnego podejścia regulującego kwestie wpływu sztucznej inteligencji na środowisko naturalne poprzez nałożenie wymogów dotyczących efektywności energetycznej. Regulacja ma potencjał do ograniczenia energochłonności rozwoju i wdrażania sztucznej inteligencji, natomiast to podejście jest oparte na zachętach i promowaniu współpracy interesariuszy w celu norm i najlepszych praktyk. Przyjęcie takiej postawy, zamiast określenia obowiązkowych wymogów i jasnych mechanizmów egzekwowania, budzi wątpliwości co do dalszego kierunku rozwoju polityki wobec sztucznej inteligencji w perspektywie zgodności z aspiracjami dotyczącymi neutralności klimatycznej.

Przyjęcie *Aktu w sprawie sztucznej inteligencji* stanowi przejaw aspiracji Unii Europejskiej do aktywnego i ambitnego kształtowania transformacji cyfrowych i regulowania nowych technologii. To także wyraz ambicji promowania alternatywnego modelu do podejść przyjętych przez Chiny i Stany Zjednoczone. Chińskie i amerykańskie modele zarządzania sztuczną inteligencją nie uwzględniają w znaczącym stopniu wymiaru środowiskowego (głównie efektywności energetycznej) rozwoju sztucznej inteligencji, zatem UE promując alternatywną wizję, mogłaby w szerszym ujęciu regulować te kwestie.

Proaktywne podejście UE do regulacji może w przyszłości wywrzeć wpływ na międzynarodowe standardy, jak miało to miejsce m.in. w przypadku Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych. Koncepcje „normative power Europe” [Pace, 2007; Diez, 2011], „market power Europe” [Damro, 2012; Chen, 2022] oraz tzw. efekt brukselski [Bradford, 2019] wskazują, że europejskie standardy mogą prowadzić do globalnej harmonizacji norm, zatem ustanowienie wymogów dotyczących efektywności energetycznej mogłoby pozytywnie wpłynąć na światowe dążenia do opracowywania mniej energochłonnych modeli SI.

Jak zauważają Warso i Shrishak [2021] podstawową narracją, jaką obiera *Akt w sprawie sztucznej inteligencji* w kwestii oddziaływania środowiskowego technologii opartych na sztucznej inteligencji, jest retoryka nadziei, iż systemy SI pomogą w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju oraz nadziei, że uda się wypracować rozwiązania, które ograniczą koszty środowiskowe rozwoju i implementacji technologii. Ta postawa wydaje się nadmiernie optymistyczna i pozostająca w sferze deklaratywnej, bez ugruntowania w precyzyjnych mechanizmach prawnych. Warto nadmienić, że Parlament Europejski wykazywał zaangażowanie na rzecz promowania większej efektywności energetycznej w cyklach życia systemów opartych na sztucznej inteligencji, ze szczególnym wyróżnieniem szkolenia i wdrażania SI, a także postulował dokładne przejrzyste monitorowanie i raportowanie emisji i wykorzystywania zasobów przez SI na wszystkich etapach cyklu życia technologii [European Parliament, 2023, Amendment 82], niemniej jednak przyjęta ostatecznie wersja Aktu w sprawie sztucznej inteligencji reprezentuje mniej rygorystyczne podejście.

Do końca 2025 r. Komisja Europejska ma podjąć decyzję, w jakim stopniu wdrażanie ustawy o sztucznej inteligencji będzie powiązane z polityką efektywności energetycznej [European Commission, 2025]. Zważywszy na to, przedmiotowy artykuł może w przyszłości stanowić podstawę do dalszych, bardziej obszernych prac naukowych poświęconych tej tematyce.

Literatura

- Berreby D. (2024), *As use of A.I. soars, so does the energy and water it requires*, Yale Environment 360, <https://e360.yale.edu/features/artificial-intelligence-climate-energy-emissions>
- Bradford A. (2019), *The Brussels effect*, Oxford University Press eBooks. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001>
- Çam E., Hungerford Z., Schoch N., Miranda F.P., Yáñez de León C.D. (2024), *Electricity 2024. Analysis and forecast to 2026*, International Energy Agency, Paris, <https://iea.blob.core.windows.net/assets/6b2fd954-2017-408e-bf08-952fdd62118a/Electricity2024-Analysisandforecastto2026.pdf>
- Chen X. (2022), *Bridging normative and market power Europe: The EU's diffusion of market-related norms and policies in ASEAN*, "Journal of European Integration", Vol. 45(4), s. 593-612, <https://doi.org/10.1080/07036337.2022.2110245>
- Chennupati A. (2024), *Addressing the climate crisis: The synergy of AI and electric vehicles in combatting global warming*, "World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences", Vol. 12(1), s. 41-46, <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.12.1.0179>
- Damro C. (2012), *Market power Europe*, "Journal of European Public Policy", Vol. 19(5), s. 682-699, <https://doi.org/10.1080/13501763.2011.646779>
- Diez T. (2013), *Normative power as hegemony*, "Cooperation and Conflict", Vol. 48(2), s. 194-210, <https://doi.org/10.1177/0010836713485387>
- European Commission (2018), *Artificial intelligence for Europe*, Brussels, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-artificial-intelligence-europe>
- European Parliament (2023), *Amendments adopted by the European Parliament on 14 June 2023 on the proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on laying down harmonised rules on artificial intelligence*, Brussels, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0236_EN.html
- European Commission (2025), *Strategic roadmap for digitalisation and AI in the energy sector – consultations opened*, Brussels, https://energy.ec.europa.eu/news/strategic-roadmap-digitalisation-and-ai-energy-sector-consultations-opened-2025-08-06_en
- Hasselbalch G. (2022), *AI for sustainability: A human-centric approach to global challenges*, European AI Alliance, Futurium, Brussels, <https://futurium.ec.europa.eu/pl/european-ai-alliance/blog/ai-sustainability-human-centric-approach-global-challenges>
- Hickman T., Burmeister T., Hoffmann E., Iffert P.K., Jha A. (2025), *Energy efficiency requirements under the EU AI Act*, Insight Alert, 14.04.2025, <https://www.whitecase.com/insight-alert/energy-efficiency-requirements-under-eu-ai-act>
- Huntingford C., Jeffers E.S., Bonsall M.B., Christensen H.M., Lees T., Yang Y. (2019), *Machine learning and artificial intelligence to aid climate change research and preparedness*, "Environmental Research Letters", Vol. 14(12), s. 124007, <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab4e55>

- Gailhofer P., Herold A., Schemmel J.P., Scherf C.-S., Urrutia C., Köhler A.R., Braungardt S. (2021), *The role of Artificial Intelligence in the European Green Deal*, European Parliamentary Research Service, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU\(2021\)662906_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662906/IPOL_STU(2021)662906_EN.pdf)
- Liu R., Gailhofer P., Gensch C.-O., Köhler A., Wolff F. (with support of M. Montefort, C. Urrutia, P. Cihlarova, R. Williams) (2019), *Impacts of the digital transformation on the environment and sustainability*, Issue paper under Task 3 from the “Service Contract on future EU environment policy”, Öko-Institut, Berlin, https://ec.europa.eu/environment/enveco/resource_efficiency/pdf/studies/issue_paper_digital_transformation_20191220_final.pdf
- OpenAI (2023), *ChatGPT (GPT-5) [Duży model językowy]*, <https://chat.openai.com/chat>
- Pace M. (2007), *The construction of EU normative power*, “Journal of Common Market Studies”, Vol. 45(5), s. 1041-1064, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2007.00759.x>
- Rozporządzenie (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 2024/1689 z 12 lipca 2024 r., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401689
- Sokołowski M.M. (2020), *European law on combined heat and power*, Routledge, New York.
- Thapa B.E.P. (2019), *Predictive analytics and AI in governance: Data-driven government in a free society*, European Liberal Forum, Brussels, <https://liberalforum.eu/publication/predictive-analytics-and-ai-in-governance-data-driven-government-in-a-free-society/>
- Uzel S.N. (2023), *Is artificial intelligence increasing the energy cost of the activations?* Revolve Media, Brussels, <https://revolve.media/insights/energy-costs-ai-act/>
- Wynsberghe A. van (2021), *Sustainable AI: AI for sustainability and the sustainability of AI*, “AI and Ethics”, Vol. 1(3), s. 213-218, <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00043-6>
- Vinuesa R., Azizpour H., Leite I., Balaam M., Dignum V., Domisch S., Felländer A., Langhans S.D., Tegmark M., Fuso Nerini F. (2020), *The role of artificial intelligence in achieving the sustainable development goals*, “Nature Communications”, Vol. 11(1), <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
- Warso Z., Shrishak K. (2024), *Hope: The AI Act’s approach to address the environmental impact of AI*, TechPolicy.Press, <https://www.techpolicy.press/hope-the-ai-acts-approach-to-address-the-environmental-impact-of-ai/>
- Zechiel F., Blaurock M., Weber E., Büttgen M., Coussement K. (2024), *How tech companies advance sustainability through artificial intelligence: Developing and evaluating an AI x Sustainability strategy framework*, “Industrial Marketing Management”, Vol. 119, s. 75-89, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.010>

Mgr Wiktoria Rozbicka – doktorantka w Szkole Doktorskiej Stosunków Międzynarodowych na Uniwersytecie Wrocławskim prowadząca interdyscyplinarne badania dotyczące strategicznych priorytetów polityki Unii Europejskiej wobec sztucznej inteligencji. Jej zainteresowania naukowe obejmują m.in. koncepcję autonomii strategicznej, suwerenności cyfrowej, rolę polityk cyfrowych w integracji krajów kandydujących do członkostwa w Unii Europejskiej.

7. Wpływ funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozwój lokalny i innowacyjność MŚP w województwie dolnośląskim

Marta Wysogład

Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu
ORCID: 0009-0008-8599-4652

7.1. Wprowadzenie

W ostatnich latach fundusze strukturalne Unii Europejskiej stały się kluczowym instrumentem wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego regionów państw członkowskich. Ich strategiczna rola przejawia się nie tylko w przeciwdziałaniu regionalnym dysproporcjom rozwojowym, lecz także w aktywizowaniu potencjałów endogenicznych, wspieraniu innowacyjności oraz wzmocnieniu konkurencyjności lokalnych gospodarek. W tym kontekście szczególne znaczenie przypisuje się sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), który stanowi fundament struktury gospodarczej regionów, będąc zarazem głównym nośnikiem innowacji, elastyczności i zatrudnienia.

W tym rozdziale przedstawiono wyniki analizy rzeczywistego wpływu funduszy UE na rozwój lokalny oraz działalność innowacyjną sektora MŚP w województwie dolnośląskim w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego 2014-2020. Artykuł podejmuje próbę identyfikacji przestrzennych i strukturalnych uwarunkowań wykorzystania wsparcia oraz barier ograniczających jego pełne oddziaływanie na rozwój regionalny.

Wybór Dolnego Śląska jako obszaru badawczego uzasadnia zarówno wysoka aktywność absorpcyjna funduszy unijnych, jak i zróżnicowanie wewnętrzne regionu – gospodarcze, społeczne i instytucjonalne. Region ten, będący jednym z liderów wdrażania RPO, realizował w analizowanej perspektywie projekty o wartości przekraczającej 9 mld zł, z czego znaczna część była ukierunkowana na wspieranie przedsiębiorczości i innowacji. Jednocześnie w Dolnym Śląsku występują silne różnice między ośrodkami metropolitalnymi a obszarami peryferyjnymi, co stwarza dogodne warunki do oceny terytorialnych efektów funduszy.

Celem artykułu jest ocena skuteczności działań wspierających rozwój sektora MŚP oraz innowacyjność w ramach RPO WD 2014-2020, a także sformułowanie rekomendacji dla przyszłych interwencji polityki spójności – z uwzględnieniem obecnej perspektywy programowania 2021-2027. Opracowanie zawiera przegląd literatury, zarys ram teoretycznych, analizę danych statystycznych i jakościowych (GUS, dokumenty programowe, sprawozdania z realizacji).

7.2. Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i innowacyjności

7.2.1. Rozwój lokalny w kontekście polityki spójności UE

Rozwój regionalny jest współcześnie ujmowany jako proces ściśle powiązany z rozwojem lokalnym. Jak zauważa Pietrzyk [2006, s. 32], pomiędzy tymi dwoma wymiarami istnieje potrzeba integracji, ponieważ rozwój regionalny w dużej mierze opiera się na potencjale endogenicznym, który aktywizuje i wzmacnia dynamikę rozwoju lokalnego. W tym ujęciu rozwój lokalny nie jest rozumiany jedynie jako działalność ograniczona do małej skali przestrzennej, lecz jako proces oddolny, zakorzeniony w lokalnych inicjatywach i zasobach. Zbliżone stanowisko przedstawia Klasik [1997, s. 128], który wskazuje, że siła rozwoju regionalnego wynika ze skutecznego uruchamiania potencjału lokalnego. Według niego rozwój regionalny to efekt skumulowanych działań podejmowanych na poziomie lokalnym, obejmujących m.in. zakładanie nowych przedsiębiorstw, tworzenie miejsc pracy, rozwój kapitału ludzkiego, transfer wiedzy oraz kształtowanie wysokiej jakości życia. Elementy te, współistniejąc i uzupełniając się w różnych miejscach regionu, wywołują efekt synergii.

W literaturze coraz częściej podkreśla się, że rozwój regionalny należy analizować w ujęciu terytorialnym, co oznacza konieczność budowania oraz wykorzystywania sieci powiązań lokalnych i regionalnych. To terytorialne podejście wzmacnia znaczenie lokalnych relacji, tożsamości i współpracy. Zmiana podejścia do rozwoju regionalnego – określana jako jego uterytorialnienie – stanowi odpowiedź na nieskuteczność dotychczasowych, uniwersalnych narzędzi rozwojowych w zakresie redukcji nierówności społecznych, gospodarczych i przestrzennych. Jak zauważa Noworól [2015, s. 16-17], na podstawie analiz Banku Światowego, równomierna dystrybucja wzrostu gospodarczego nie tylko nie eliminuje ubóstwa, ale również ogranicza szanse rozwojowe poszczególnych obszarów. Zamiast tego konieczne jest wspieranie przestrzennie zróżnicowanego wzrostu, przy jednoczesnym zapewnieniu integracji terytorialnej. Wymaga to m.in. wzmacniania ośrodków lokalnych, skracania dystansów przestrzennych i ekonomicznych pomiędzy obszarami aktywności a obszarami peryferyjnymi oraz eliminowania barier utrudniających powiązania funkcjonalne.

W odpowiedzi na nowe uwarunkowania rozwoju regionalnego wykształciła się koncepcja polityki ukierunkowanej na aktywizację potencjałów wewnętrznych regionów. Szczególną rolę przypisuje się tutaj wzmacnianiu lokalnych zasobów oraz wspieraniu oddolnej aktywności społecznej jako fundamentu długofalowego wzrostu gospodarczego. Takie podejście, znane jako polityka oparta na miejscu (*place-based policy*), zyskało na znaczeniu w ramach reform polityki spójności Unii Europejskiej. Za jednego z głównych autorów i propagatorów tej koncepcji uważa się Barcę [2009, s. 20], który w swoim raporcie z 2009 r.

przedstawił wizję strategii rozwoju dostosowanej do specyficznych uwarunkowań danego obszaru – rozumianego nie tyle jako jednostka administracyjna, co jako przestrzeń funkcjonalna, z unikalnymi zasobami i wyzwaniem.

Terytorialne podejście do polityki rozwoju oznacza zatem wdrażanie długoterminowych, kompleksowych strategii, których celem jest ograniczenie chronicznych problemów rozwojowych oraz zmniejszenie nierówności występujących na poziomie lokalnym i regionalnym. Kluczowe staje się tu budowanie zdolności instytucjonalnej oraz kształtowanie warunków dla trwałego i zrównoważonego wzrostu, z uwzględnieniem lokalnej specyfiki i potencjału współpracy [Nowakowska, 2011, s. 31-32].

Rozwój lokalny można rozumieć jako proces aktywizacji i koordynacji działań różnych podmiotów funkcjonujących na danym obszarze – w tym przedstawicieli władz, środowisk gospodarczych, organizacji społecznych, inicjatyw obywatelskich oraz samych mieszkańców. Kluczowym celem tego procesu jest efektywne i świadome wykorzystanie lokalnych zasobów – zarówno materialnych, jak i niematerialnych – w sposób odpowiadający na potrzeby społeczności i sprzyjający długofalowemu rozwojowi. Oznacza to, że rozwój lokalny nie jest zjawiskiem spontanicznym, lecz wymaga zaangażowania, współpracy i inicjatywy ze strony lokalnych aktorów, którzy wspólnie kształtują kierunki zmian i gospodarują posiadanym potencjałem w sposób twórczy i odpowiedzialny [Brandenburg, 2002, s. 14].

Jednym z kluczowych podmiotów rozwoju lokalnego są małe i średnie przedsiębiorstwa. Sektor MŚP jest szeroko uznawany za istotny filar gospodarki, zarówno przez administrację samorządową i rządową, jak również przez liczne instytucje krajowe i międzynarodowe – zarówno publiczne, jak i pozarządowe. Firmy tego sektora charakteryzują się zazwyczaj uproszczoną strukturą organizacyjną, elastycznością działania, zdolnością do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku oraz wysokim poziomem innowacyjności. Jednym z kluczowych atutów MŚP jest kreatywność – postrzegana dziś jako kluczowy zasób we współczesnej gospodarce. Kreatywność rozumiana jest jako proces prowadzący do powstawania nowych, użytecznych pomysłów, rozwiązań lub działań, generowanych przez osoby indywidualne bądź zespoły. Zdolność do kreatywnego działania znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w wynikach przedsiębiorstw, zwłaszcza w zakresie innowacyjności oraz efektywności operacyjnej [Filipiak, Ruszała, 2009, s. 42].

Niektóre badania wskazują, że kreatywność w małych i średnich firmach przekłada się nie tylko na innowacyjność rozwiązań, lecz również na poprawę efektywności operacyjnej oraz wzrost konkurencyjności w skali lokalnej i regionalnej. MŚP, ze względu na swój elastyczny charakter, są często szybciej zdolne do wdrażania nowatorskich pomysłów niż duże korporacje. Ich działalność opiera się często na znajomości lokalnych realiów, bezpośrednim kontakcie z klientem oraz umiejętności szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania

rynkowe. To sprawia, że sektor ten jest niezwykle istotny dla dynamiki lokalnych rynków pracy, adaptacyjności gospodarki oraz wzrostu społecznego zaangażowania [Sztando, 2004, s. 127].

7.2.2. Innowacyjność i rola MŚP w gospodarce regionalnej

W literaturze przedmiotu innowacyjność jest rozumiana jako zdolność podmiotów gospodarczych do generowania i wdrażania nowatorskich rozwiązań, które prowadzą do zwiększenia ich konkurencyjności, poprawy efektywności lub tworzenia wartości dodanej. Innowacje mogą mieć charakter produktowy, procesowy, organizacyjny lub marketingowy, a ich źródłem może być zarówno działalność badawczo-rozwojowa (B+R), jak i procesy adaptacyjne wynikające z analizy rynku, współpracy z klientami lub efektów uczenia się w praktyce [Podręcznik Oslo..., 2005, s. 27].

W ujęciu gospodarki regionalnej, innowacyjność odgrywa kluczową rolę jako czynnik wspierający długoterminowy rozwój i odporność lokalnych systemów społeczno-gospodarczych. Regiony o wyższym poziomie innowacyjności cechują się zwykle większym udziałem nowoczesnych sektorów gospodarki, wyższym poziomem produktywności oraz lepszymi wskaźnikami zatrudnienia i przedsiębiorczości. Dlatego też rozwijanie potencjału innowacyjnego, zwłaszcza poprzez wspieranie sektora MŚP, stanowi jeden z głównych priorytetów polityki spójności Unii Europejskiej.

Nowoczesne, innowacyjne przedsiębiorstwo to podmiot aktywnie korzystający z dostępu do wiedzy, zasobów informacyjnych oraz nowoczesnych technologii. Taki podmiot potrafi efektywnie wykorzystywać bazy danych dotyczące potencjalnych kontrahentów, rozwiązań technologicznych czy możliwości współpracy, a jego przewaga konkurencyjna opiera się na wysokim poziomie kapitału intelektualnego oraz umiejętności przetwarzania i adaptacji wiedzy [Strużycki, 2006, s. 105].

W związku z tym jednym z priorytetowych zadań regionalnych strategii innowacji jest wzmacnianie współpracy między środowiskiem gospodarczym a sektorem nauki, zwłaszcza jednostkami badawczo-rozwojowymi. Istotne znaczenie ma w tym kontekście zwiększanie zastosowania wyników prac B+R przez firmy, w szczególności poprzez rozwój transferu wiedzy, nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz innowacji organizacyjnych i produktowych.

Nie mniej ważne pozostaje kształtowanie postaw sprzyjających współpracy i budowaniu trwałych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. W szczególności sektor MŚP powinien być wspierany w zakresie rozwoju kooperacji i partnerstw – zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych – które mogą stanowić podstawę dla wspólnego rozwoju i wzrostu innowacyjności. Nawet najbardziej świadome i kompetentne przedsiębiorstwo nie osiągnie pełni swojego potencjału innowacyjnego, jeśli

będzie funkcjonować w oderwaniu od innych podmiotów, bez tworzenia powiązań sieciowych i infrastrukturalnych. W związku z tym niezbędne stają się również rozwijanie infrastruktury wsparcia innowacji – w tym inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych, centrów transferu technologii czy platform współpracy branżowej – które umożliwiają przedsiębiorstwom lepsze warunki do nawiązywania kontaktów, wdrażania innowacji oraz wzmacniania ich pozycji konkurencyjnej w skali lokalnej i ponadregionalnej [Tabor, 2010, s. 286].

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają fundamentalną rolę w strukturze gospodarki regionów. W Polsce MŚP stanowią około 99,8% wszystkich firm i generują ponad 50% PKB GUS [GUS, 2023, s. 210]. Ich rola w procesach innowacyjnych jest szczególnie istotna, mimo że dysponują one ograniczonymi zasobami kapitałowymi i organizacyjnymi. Zgodnie z danymi PARP, w 2023 r. jedynie około 23% MŚP w Polsce prowadziło działalność innowacyjną [PARP, 2023, s. 56-60]. Niemniej jednak, wiele z nich charakteryzuje się wysoką elastycznością, zdolnością do szybkiego wdrażania zmian oraz bliskością kontaktu z klientem, co sprzyja innowacjom przyrostowym i dostosowawczym.

7.2.3. Fundusze strukturalne UE jako narzędzie wsparcia rozwoju lokalnego

Jednym z kluczowych instrumentów polityki inwestycyjnej Unii Europejskiej, którego celem jest niwelowanie dysproporcji w poziomie rozwoju regionalnego, są europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne. Ich funkcjonowanie opiera się na zapisach *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* [2016], który kładzie nacisk na wspieranie spójności terytorialnej i gospodarczej w ramach Wspólnoty. Fundusze te mają bezpośredni wpływ na realizację założeń tzw. inteligentnego rozwoju, obejmujących m.in. wzmacnianie zdolności badawczo-rozwojowych, wspieranie cyfryzacji oraz – co szczególnie istotne – podnoszenie konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Polityka spójności Unii Europejskiej opiera się na trzech fundamentalnych celach określonych przez Komisję Europejską. Pierwszym z nich jest konwergencja, której przedmiotem są regiony cechujące się niskim poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego oraz gęstości zaludnienia. Drugim – konkurencyjność regionalna i zatrudnienie, koncentrująca się na poprawie atrakcyjności regionów poprzez inwestycje w kapitał ludzki, rozwój innowacyjności oraz promocję przedsiębiorczości i gospodarki opartej na wiedzy. Trzecim celem jest dostosowanie systemów edukacji, szkoleń i zatrudnienia do potrzeb zmieniającego się rynku pracy [Świerszcz, 2010, s. 13].

Zdecydowana większość środków finansowych przekazywanych przez Unię Europejską w ramach polityki spójności realizowana jest za pośrednictwem pięciu głównych funduszy strukturalnych i inwestycyjnych w okresie progra-

mowania 2014-2020. Należą do nich [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013]:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR),
- Europejski Fundusz Społeczny (EFS),
- Fundusz Spójności (FS),
- Europejski Fundusz Morski i Rybacki (EFMR),
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

Fundusze te są zarządzane wspólnie przez Komisję Europejską oraz rządy państw członkowskich i obejmują one: rozwój badań naukowych i innowacji, wdrażanie technologii cyfrowych, wspieranie przejścia do gospodarki niskoemisyjnej, efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi oraz wzmacnianie potencjału małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) mogą ubiegać się o dofinansowanie w ramach kilku dedykowanych programów operacyjnych. Najważniejsze z nich to: Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR), Program Operacyjny Polska Wschodnia (POPW) oraz Regionalne Programy Operacyjne (RPO), realizowane na poziomie poszczególnych województw [Perkowski, Żołnierski i Kokot, 2015, s. 19-26].

Wsparcie oferowane w ramach wymienionych programów ma na celu nie tylko bezpośrednie dofinansowanie działalności gospodarczej, ale także pobudzanie procesów innowacyjnych, wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ułatwianie dostępu do usług doradczych, finansowych i technologicznych. Szczególny nacisk kładzie się na rozwój nowoczesnych rozwiązań produktowych i procesowych, cyfryzację procesów biznesowych, internacjonalizację oraz wdrażanie rozwiązań przyjaznych środowisku. Zróżnicowanie dostępnych instrumentów umożliwi dostosowanie form wsparcia do specyfiki regionu, wielkości przedsiębiorstwa oraz jego dojrzałości innowacyjnej. Co istotne, fundusze unijne często pełnią również funkcję katalizatora współpracy pomiędzy firmami, jednostkami naukowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu, wspierając tworzenie ekosystemów innowacji na poziomie lokalnym i regionalnym. Tego rodzaju podejście sprzyja budowaniu trwałych przewag konkurencyjnych opartych na wiedzy, technologii oraz zaufaniu społecznym.

Warto podkreślić, że polityka spójności Unii Europejskiej opiera się na cyklicznych, siedmioletnich perspektywach finansowych, które są zgodne z ramami wieloletniego budżetu Unii Europejskiej (ang. *Multiannual Financial Framework*). Każdy z tych okresów programowania określa szczegółowe cele, priorytety tematyczne oraz warunki udzielania wsparcia finansowego dla państw członkowskich i regionów. Finansowanie projektów – w tym tych realizowanych przez sektor MŚP – odbywa się zatem w ramach jasno zdefiniowanych ram czasowych i strategicznych, ustalanych na poziomie europejskim.

W niniejszym badaniu uwzględniono okres programowania 2014-2020, który zakończył się formalnie wraz z końcem 2020 r., jednak ze względu na tzw. zasadę n+3 (czyli możliwość rozliczania projektów przez kolejne trzy lata), ostateczny etap wdrażania i rozliczeń przypadał na lata 2021-2023. To właśnie ta perspektywa – będąca obecnie zamkniętym okresem wdrożeniowym – stanowi główną podstawę analizy efektów wykorzystania funduszy strukturalnych w województwie dolnośląskim, zwłaszcza w kontekście wspierania rozwoju lokalnego oraz innowacyjności MŚP.

7.3. Wpływ funduszy UE na rozwój lokalny i innowacyjność MŚP

7.3.1. Kontekst społeczno-gospodarczy regionu

Województwo dolnośląskie należy do najdynamiczniej rozwijających się regionów w Polsce. Jego położenie geograficzne – na styku ważnych szlaków komunikacyjnych w kierunku Czech i Niemiec – sprzyja wymianie handlowej, współpracy transgranicznej i inwestycjom zagranicznym. Region cechuje się wysokim stopniem urbanizacji, rozwiniętą infrastrukturą transportową (autostrady, linie kolejowe, port lotniczy Wrocław-Strachowice), a także dostępem do kapitału intelektualnego, dzięki silnemu zapleczu akademickiemu.

Według danych GUS, w 2022 r. województwo dolnośląskie wytworzyło ponad 9,5% krajowego PKB, plasując się na II miejscu wśród regionów Polski pod względem efektywności gospodarczej. PKB per capita dla tego regionu przewyższa średnią krajową o 7,2%, co świadczy o wysokiej produktywności i zaawansowanej strukturze gospodarki. Stopa bezrobocia rejestrowanego należy tu do najniższych w Polsce i w 2023 r. wyniosła powyżej 5% [Wydział Analiz i Statystyki DRP, 2023]. Szczególnie silną pozycję w regionie posiada sektor MŚP, który stanowi fundament lokalnej przedsiębiorczości. Wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców należy do najwyższych w kraju, a duża część firm prowadzi działalność w branżach o wysokim potencjale innowacyjnym – IT, przemysł precyzyjny, elektromobilność, biotechnologia i odnawialne źródła energii.

Region charakteryzuje się również stosunkowo wysokim poziomem wydatków inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego (JST), zwłaszcza w zakresie infrastruktury technicznej, cyfryzacji oraz usług publicznych. Dzięki temu poprawia się jakość życia mieszkańców, co sprzyja rozwojowi społecznemu i wzrostowi kapitału ludzkiego. Dolnośląskie uczelnie wyższe (m.in. Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) odgrywają kluczową rolę w budowaniu regionalnego potencjału innowacyjnego i są naturalnym partnerem dla przedsiębiorstw w realizacji pro-

jektów badawczo-rozwojowych. W regionie działa również kilka silnych ośrodków badawczych i parków technologicznych, które wspierają komercjalizację wiedzy i tworzenie ekosystemów innowacji. [*Dolnośląska Strategia Innowacji 2030*, 2020, s. 29-32].

7.3.2. Absorpcja funduszy UE w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2014-2020 (RPO WD 2014-2020)

W ramach polityki spójności Unii Europejskiej województwo dolnośląskie realizowało w latach 2014-2020 Regionalny Program Operacyjny, którego nadrzędnym celem było wzmocnienie konkurencyjności regionu przy jednoczesnym podnoszeniu jakości życia jego mieszkańców oraz przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju. Program ten stanowił istotne narzędzie wdrażania polityki rozwoju na poziomie regionalnym i był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w łącznej wysokości 2,29 mld euro. Na ten budżet składały się środki pochodzące z dwóch funduszy: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), z którego pochodziło ponad 1,65 mld euro (72,3% całkowitej alokacji), oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) – 633,6 mln euro (27,7%). Środki te przeznaczono na realizację celów określonych w jedenastu osiach priorytetowych, które odzwierciedlały główne wyzwania rozwojowe regionu.

Szczególne znaczenie dla sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw miała Oś Priorytetowa 1: Przedsiębiorstwa i innowacje, której celem było wspieranie aktywności gospodarczej, wdrażanie innowacji, internacjonalizacja działalności oraz wzmocnianie potencjału badawczo-rozwojowego firm. Na realizację tej osi przeznaczono ponad 350 mln euro, co stanowiło 15,31% całkowitej alokacji programu. Dzięki temu MŚP z Dolnego Śląska mogły skorzystać ze wsparcia inwestycyjnego, doradczego oraz z instrumentów sprzyjających tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i produktowych [Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, 2018]. W Osi Priorytetowej 1 „Przedsiębiorstwa i innowacje” wyodrębniono wiele działań wspierających współpracę nauki z gospodarką, innowacje, badania i rozwój, co szczegółowo przedstawiono w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Działania w ramach Osi Priorytetowej 1 „Przedsiębiorstwa i innowacje”

Nazwa działania	Cel działania	Rodzaj wsparcia
1.1. Wsparcie dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych w zakresie innowacji	zwiększone urynkowienie działalności badawczo-rozwojowej	<ul style="list-style-type: none"> – zakup środków trwałych (w tym aparatury naukowo-badawczej i wyposażenia specjalistycznych laboratoriów badawczych) niezbędnych do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej na rzecz przedsiębiorstw, – zakup wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej na rzecz przedsiębiorstw
1.2. Inwestycje przedsiębiorstw w badania i innowacje	stworzenie warunków dla rozwoju nowoczesnej infrastruktury badawczej, umożliwiającej realizację wysokiej jakości badań stosowanych oraz wspierającej proces komercjalizacji ich wyników	<ul style="list-style-type: none"> – projekty inwestycyjne polegające na budowie, rozbudowie, modernizacji lub wyposażeniu laboratoriów badawczych, centrów transferu technologii oraz zaplecza niezbędnego do prowadzenia prac rozwojowych
1.3. Rozwój przedsiębiorczości	zwiększenie liczby nowo powstałych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, a także wzmocnienie trwałości ich funkcjonowania na rynku	<ul style="list-style-type: none"> – zakładanie działalności gospodarczej przez osoby fizyczne, – tworzenie lokalnych inkubatorów przedsiębiorczości, rozwój usług doradczych i mentoringowych, wsparcie infrastrukturalne dla młodych firm (np. przestrzenie co-workingowe, start-up roomy)
1.4. Internacjonalizacja przedsiębiorstw	zwiększenie dynamiki gospodarki regionalnej poprzez dywersyfikację działalności, wzrost zatrudnienia oraz stymulowanie innowacji o charakterze rynkowym	<ul style="list-style-type: none"> – działania związane z wejściem na nowe rynki zbytu, – udział w międzynarodowych targach i misjach gospodarczych, – doradztwo w zakresie strategii eksportowej

Źródło: Na podstawie: Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014-2020 [2018].

W wyniku realizacji działań w ramach osi priorytetowej „Przedsiębiorstwa i innowacje” dolnośląskiego RPO na lata 2014-2020 uzyskano wiele wymiernych rezultatów świadczących o skuteczności wsparcia dla sektora MŚP oraz instytucji B+R w regionie. Pomoc finansową w postaci dotacji otrzymało niemal 3900 przedsiębiorstw, z czego ponad 2200 firm skorzystało z niej w kontekście przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii COVID-19. Dodatkowo 2441 podmiotów gospodarczych zostało objętych wsparciem w formie instrumentów finansowych, takich jak pożyczki zwrotne, które pokazują rosnącą popularność instrumentów zwrotnych, postrzeganych jako bardziej efektywne, zrównoważone i możliwe do replikacji w kolejnych latach programowania. Jednym z kluczowych obszarów interwencji była współpraca przedsiębiorstw z nauką – nawiązano ją w przypadku 312 firm, które zrealizowały wspólne projekty z jednostkami badawczymi. W efekcie 53 przedsiębiorców wdrożyło zmiany organizacyjne i procesowe, a 289 firm wprowadziło na rynek innowacyjne produkty.

W wyniku wdrażania projektów w ramach osi priorytetowej „Przedsiębiorstwa i innowacje” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020 osiągnięto wiele wymiernych rezultatów, które można uznać za realny wkład w budowę konkurencyjności regionu i rozwój lokalnego sektora MŚP z perspektywy innowacyjności i współpracy z sektorem B+R, odnotowano znaczące osiągnięcia. Ponad 300 przedsiębiorstw nawiązało współpracę z jednostkami naukowymi, co świadczy o przełamywaniu barier systemowych między nauką a gospodarką. To zjawisko należy interpretować jako jeden z głównych wskaźników dojrzenia regionalnego ekosystemu innowacji. Z kolei realizacja ponad 350 projektów badawczo-rozwojowych oraz utworzenie 39 laboratoriów to twarde dowody na inwestycję w zaplecze infrastrukturalne innowacyjności [*Sprawozdanie roczne...*, 2023, s. 9-10].

Wymierne efekty osiągnięto również w obszarze transformacji modeli biznesowych – 53 firmy przeprowadziły zmiany organizacyjno-procesowe, a 289 wprowadziło innowacje produktowe, z których wiele uznano za nowe na skalę rynku. Świadczy to o rosnącej świadomości potrzeby doskonalenia modeli zarządzania i wdrażania innowacji.

Z punktu widzenia rozwoju lokalnego warto odnotować przygotowanie ponad 102 ha terenów inwestycyjnych, co tworzy fundament pod przyszłe inwestycje i napływ kapitału. Z kolei 241 wdrożeń ekoinnowacji wskazuje na coraz silniejszy nurt zrównoważonego rozwoju w polityce firm sektora MŚP. Na uwagę zasługuje także bezpośredni wpływ programu na rynek pracy – utworzono 776 nowych miejsc pracy, co choć nie jest liczbą przełomową, potwierdza pozytywne efekty społeczno-gospodarcze interwencji publicznej w regionie. Zebrane dane wskazują, że działania w ramach RPO WD były nie tylko ilościowo efektywne, ale również jakościowo ukierunkowane na rozwój innowacyjny, współpracę sektorową i ekologiczną transformację regionalnej gospodarki. W wielu przypadkach widoczne jest przechodzenie z modelu imitacyjnego do modelu innowacyjnego, co wpisuje się w długoterminowe cele polityki spójności UE oraz strategii inteligentnej specjalizacji Dolnego Śląska [*Sprawozdanie roczne...*, 2023, s. 11].

7.4. Wnioski i rekomendacje

W oparciu o uzyskane wyniki oraz obserwacje dotyczące wdrażania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, możliwe jest sformułowanie kilku istotnych rekomendacji, które mogą przyczynić się do skuteczniejszego wykorzystania funduszy unijnych w kolejnych okresach programowania. Przede wszystkim warto dążyć do dalszego wzmacniania powiązań pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorstwami. Choć dotychczasowe

działania w tym zakresie przyniosły pozytywne rezultaty, wciąż istnieje przestrzeń do tworzenia trwałych partnerstw instytucjonalnych, sieci współpracy oraz wspólnych inicjatyw badawczo-wdrożeniowych.

Istotne znaczenie ma również zwiększenie nacisku na tzw. instrumenty miękkie, wspierające rozwój kompetencji przedsiębiorców, kadry menedżerskiej oraz pracowników. Szkolenia, mentoring, doradztwo z zakresu zarządzania innowacjami czy transferu technologii mogą stanowić istotne uzupełnienie wsparcia inwestycyjnego, podnosząc zdolność przedsiębiorstw do efektywnego wdrażania innowacji. Z punktu widzenia dostępności środków dla mikro- i małych firm, szczególnie z mniejszych ośrodków miejskich i terenów wiejskich, zasadne jest uproszczenie procedur aplikacyjnych oraz ograniczenie barier formalnych. Rozważenia wymaga także intensyfikacja działań promujących korzystanie z instrumentów zwrotnych, takich jak pożyczki i poręczenia, które mogą stanowić bardziej zrównoważoną formę wsparcia w dłuższej perspektywie.

Nie bez znaczenia pozostaje również dalszy rozwój infrastruktury wspierającej innowacyjność – parków technologicznych, laboratoriów otwartych, centrów transferu technologii – które stanowią podstawę dla skutecznego wdrażania projektów B+R przez sektor MŚP. Wreszcie, niezbędne jest inwestowanie w działania przygotowujące przedsiębiorców do absorpcji innowacji – zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym – oraz wspieranie świadomości w zakresie komercjalizacji wiedzy, ochrony własności intelektualnej i strategii innowacyjnego rozwoju.

Literatura

- Barca F. (2009), *An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy, https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_barca_report_en.pdf
- Brandenburg H. (2002), *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Dolnośląska Strategia Innowacji 2030* (2020), Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław, https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Gos_podarka/Projekt_Dolnoslaskiej_Strategii_Innowacji_2030.pdf
- Filipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.
- GUS (2023), *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2023/Concise Statistical Yearbook of Poland*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/maly-rocznik-statystyczny-polski-2023,1,25.html?contrast=default>

- Klasik A. (1997), *Problemy i dylematy rozwoju lokalnego i regionalnego* [w:] T. Markowski, M. Turała (red.), *Gospodarka przestrzenna i regionalna w Polsce wobec wyzwań XXI wieku*, Biuletyn KPZK, z. 180, PAN, Warszawa.
- Nowakowska A. (2011), *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Noworól A. (2015), *Nowe podejście do rozwoju terytorialnego w dokumentach strategicznych Unii Europejskiej i jego implementacja w Polsce* [w:] M. Kosek-Wojnar, M. Stec (red.), *Nowe wyzwania i dylematy w polityce rozwoju regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 16-27.
- Perkowski M., Żołnierski A., Kokot T. (2015), *Instrumenty wsparcia MŚP w Polsce – analiza systemowa*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Pietrzyk I. (2006), *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa.
- PARP (2023), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023*, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2023_18042024A.pdf
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, wersja zatwierdzona przez Komisję Europejską (2018), Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław, <https://zitwrof.pl/wp-content/uploads/2018/01/RPO-WD-2014-2020-wersja-obowi%C4%85zuj%C4%85ca-od-15-stycznia-2018.pdf>
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych i inwestycyjnych UE oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006, Dziennik Urzędowy UE, L 347/320 z 20.12.2013, art. 1.
- Sprawozdanie roczne z realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020 za rok 2022* (2023), Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Wrocław, <https://rpo.dolnyslask.pl/wp-content/uploads/2023/05/Sprawozdanie-roczne-za-rok-2022.pdf>
- Strużycki M. (2006), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Sztando A. (2004), *Instrumenty lokalnej polityki gospodarczej* [w:] *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Bról, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 124-159.
- Świerszcz K. (2010), *Skuteczny biznesplan a fundusze europejskie*, Wrocławskie Wydawnictwo Naukowe ATLA 2, Wrocław.
- Tabor J. (2010), *Przedsiębiorczość pracownicza a transfer wiedzy* [w:] R. Barcik, H. Howaniec (red.), *Zarządzanie zasobami organizacji – wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała, s. 142-160.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, wersja skonsolidowana* (2016), Dziennik Urzędowy UE, C 326 z dnia 26.10.2012, art. 174, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016E/TXT>
- Wydział Analiz i Statystyki DRP (2023), *Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport za 2023 rok*, <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/24215417/2023+Bezrobocie+rejestrowane.pdf/9c0a3728-1fce-4698-9c0b-9ef6f6be069c1?t=1719994493000>

Dr Marta Wysogład – specjalistka w obszarze zarządzania projektami, łącząca doświadczenie akademickie z praktyką biznesową. Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskała w dyscyplinie ekonomia, koncentrując swoje badania na efektywności wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na przykładzie Dolnego Śląska. Jej zainteresowania naukowe obejmują w szczególności zarządzanie projektami i programami, zarządzanie ryzykiem projektowym oraz doskonalenie procesów w organizacjach publicznych i prywatnych. Jest autorką i współautorką publikacji naukowych dotyczących finansowania projektów ze środków Unii Europejskiej oraz ich wpływu na rozwój sektora MŚP. W swojej działalności badawczej analizuje m.in. efekty wdrażania Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w regionach, ze szczególnym uwzględnieniem Dolnego Śląska. Jest również prelegentką konferencji naukowych i branżowych.

8. Kompetencje organizacyjne dla powodzenia internacjonalizacji w warunkach transformacji cyfrowej¹⁵

Monika Sulimowska-Formowicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ORCID: 0000-0002-1008-7694

8.1. Wprowadzenie

Transformacja cyfrowa stanowi jedno z kluczowych uwarunkowań współczesnych procesów internacjonalizacji firm. Rozwój technologii cyfrowych, w tym platform cyfrowych, sztucznej inteligencji, analityki danych, narzędzi komunikacyjnych oraz technologii Przemysłu 4.0, istotnie zmienia tempo, zakres i formy umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. W efekcie internacjonalizacja coraz częściej przebiega w warunkach wysokiej niepewności, presji konkurencyjnej oraz dynamicznych zmian instytucjonalnych i technologicznych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się rosnące znaczenie różnych kombinacji kompetencji organizacyjnych determinujących powodzenie internacjonalizacji firm, jednak nadal relatywnie rzadko analizuje się komplementarność zdolności internacjonalizacji i cyfryzacji jako kompetencji organizacyjnych wyższego rzędu, współkształtujących efektywność ekspansji zagranicznej. W szczególności brakuje ujęć syntetyzujących dorobek badań nad tym, w jaki sposób zdolności te ewoluują uzupełniając się oraz jak wpływają na odporność i elastyczność firm w warunkach transformacji cyfrowej.

Celem pracy jest identyfikacja i systematyzacja kluczowych kompetencji organizacyjnych sprzyjających powodzeniu internacjonalizacji firm w warunkach transformacji cyfrowej, ze szczególnym uwzględnieniem współzależności między zdolnościami internacjonalizacji i cyfryzacji. Zastosowano metodę teoretycznie ugruntowanego przeglądu literatury, obejmującego dorobek badań z zakresu internacjonalizacji firmy, transformacji cyfrowej oraz dynamicznych zdolności organizacyjnych.

¹⁵ Podczas przygotowania pracy użyto narzędzia SI firmy Open AI, CHAT GPT – 5, wersja aplikacji na komputer nr 1.2025.258, w celu wprowadzenia zmian redakcyjnych w tekście własnym, aby go skrócić do wymaganej liczby znaków oraz w celu przygotowania ujednoliconej wersji spisu bibliografii, zgodnie z wymaganiami Wydawnictwa UE w Katowicach [OpenAI, 2025]. Autorka oświadcza, że dokonała krytycznej weryfikacji tekstu pod kątem możliwości wygenerowania nieprawdziwych, niekompletnych czy stronicznych informacji, wystąpienia plagiatu lub braku czy nieprawidłowego przypisania autorstwa oraz oświadcza, że dokonała przeglądu i edycji treści; zapewnia o braku naruszeń etyki publikacyjnej i ponosi pełną odpowiedzialność za treść publikacji.

8.2. Transformacja cyfrowa jako kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstw

Transformacja cyfrowa, czyli integracja technologii cyfrowych w firmie, prowadzi do zmian w procesach, strukturach organizacyjnych i sposobach, w jakie firmy wchodzą w interakcje ze swoim otoczeniem, również na arenie międzynarodowej. Transformacja cyfrowa przynosi firmom korzyści w postaci niższych kosztów transakcyjnych, usprawnienia koordynacji działań, skrócenia dystansu geograficznego i psychicznego oraz nowych możliwości rekonfiguracji łańcucha wartości, co czyni ją kluczowym czynnikiem poprzedzającym internacjonalizację [Strange i Zucchella, 2017; Bergamaschi i in., 2021; Ahi i in., 2022; Feliciano-Cestero i in., 2023]. Kształtuje ona internacjonalizację firm na dwa sposoby: jako czynnik wspierający tradycyjne ścieżki ekspansji (internacjonalizacja z wykorzystaniem cyfryzacji) oraz poprzez modele biznesu oparte na ekosystemach cyfrowych (internacjonalizacja cyfrowa) [Bergamaschi i in., 2021].

Strategiczne i operacyjne skutki transformacji cyfrowej firm przyspieszają ich międzynarodowy rozwój oraz intensyfikują zarówno dalszą internacjonalizację, jak i cyfryzację. Przedsiębiorstwa zdigitalizowane w większym stopniu zyskują na wartości rynkowej, przyciągają innowacyjne inwestycje zagraniczne i skuteczniej adaptują się do turbulentnych środowisk [Nunes i in., 2024]. Jednocześnie rośnie presja konkurencyjna w wyniku pogoni za tzw. rentą cyfrową, co podkreśla potrzebę analizy uwarunkowań sukcesu, zarówno zewnętrznych, wynikających ze złożoności instytucjonalno-technologicznej otoczenia, jak i wewnętrznych, leżących w kluczowych kompetencjach organizacyjnych. W miarę zmiany reguł konkurencji tradycyjne modele ekspansji zagranicznej mogą okazać się niewystarczające, dlatego firmy potrzebują nowych kompetencji i strategii opartych na uczeniu się organizacyjnym, eksperymentowaniu z modelami biznesowymi, wykorzystaniu asymetrii transgranicznych i koncentracji na niszach rynkowych [Gorynia i in., 2024]. Skuteczna internacjonalizacja w erze cyfrowej wymaga zatem połączenia dwóch komplementarnych, zdolności organizacyjnych wyższego rzędu: zdolności internacjonalizacji i cyfryzacji.

8.3. Zdolność internacjonalizacji jako kluczowa kompetencja organizacji

Zdolność internacjonalizacji stanowi metakompetencję organizacyjną, która integruje i koordynuje różnorodne umiejętności, zasoby oraz procesy niezbędne do skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Obejmuje ona zdolność do identyfikowania i wykorzystywania okazji rynkowych, ograniczania ryzyka, budowania trwałych relacji oraz osiągania przewagi konkurencyjnej w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku globalnym [Vahlne

i Johanson, 2017]. Jej rozwój opiera się na złożonej interakcji pomiędzy doświadczeniem międzynarodowym, zdolnościami adaptacyjnymi, kapitałem relacyjnym, dynamicznymi zdolnościami, zarządzaniem wiedzą oraz kompetencjami międzykulturowymi, które tworzą zintegrowany system kompetencji warunkujących sukces ekspansji zagranicznej [Szymura-Tyc i in., 2023].

Fundamentem zdolności internacjonalizacji jest doświadczenie międzynarodowe, dzięki któremu wraz z kolejnymi formami zaangażowania międzynarodowego i coraz dłuższą obecnością za granicą, firmy mogą gromadzić wiedzę i umiejętności niezbędne do pokonywania barier wejścia na rynki, zwłaszcza gdy są odmiennie uregulowane, panują tam inne zasady konkurencyjności i odmiennie uwarunkowania kulturowe [Vahlne i Johanson, 2017]. Firmy o ugruntowanym doświadczeniu zagranicznym przetworzonym w wiedzę organizacyjną częściej realizują ambitne strategie wejścia, a ich wcześniejsze sukcesy wspierają rozwój zdolności adaptacyjnych i efektywne podejmowanie decyzji w warunkach lokalnego ryzyka [Santangelo i Meyer, 2017]. Znajomość lokalnych norm i praktyk kulturowych wzmacnia relacje oparte na zaufaniu i współpracy [Roecker i Floriani, 2022; Szymura-Tyc i in., 2023]. Coraz istotniejszą rolę odgrywa także doświadczenie cyfrowe, które przyspiesza rozwój analityki danych, logistyki online i obsługi wielokanałowej, umożliwiając integrację informacji, skalowanie działalności i pomiar efektywności [Massa i in., 2023]. Jednakże nie każde doświadczenie jest uniwersalne, zatem aby uniknąć inercji organizacyjnej i nadmiernego oparcia się na przeszłych wzorcach należy wybierać i adaptować przynoszące sukces praktyki organizacyjne do kolejnych rynków zagranicznych [Sulimowska-Formowicz, 2018].

Kolejnym filarem zdolności internacjonalizacyjnej są zdolności marketingowe, które przybierają formę dynamicznych kompetencji w zakresie rozpoznawania rynku, innowacji produktowych, marketingu cyfrowego i adaptacji do zmian [Pfajfar i in., 2024]. Umiejętność identyfikowania trendów, wyczuwania szans rynkowych umożliwia szybkie reakcje oparte na danych dotyczących zachowań konsumentów i ruchów konkurencji, a cyfrowe przepływy informacji wspierają równoległe wejścia na wiele rynków oraz pogłębioną analizę sieci partnerskich [Hagen i in., 2024; Pfajfar i in., 2024]. W warunkach transformacji cyfrowej tworzenie wartości przesuwają się w stronę sieci i platform, które zwiększają personalizację oferty, redukują koszty i ułatwiają globalne skalowanie [Chaitanya Datti i Kuppusamy, 2023]. Wzrasta również znaczenie serwityzacji wspieranej przez platformy cyfrowe – jej skuteczność zależy jednak od spójności cyfryzacji z modelem biznesowym i kulturą organizacyjną firmy [Martín-Peña i in., 2024]. Nowoczesny marketing międzynarodowy wymaga globalnej obecności cyfrowej, przy jednoczesnej lokalizacji przekazu, budowaniu zaufania oraz aktywnym zarządzaniu relacjami z klientami poprzez media społecznościowe i społeczności online [Nasiri i in., 2022]. Wymaga to jednak nie tylko technologii, lecz również

rozwoju kompetencji cyfrowych, umiejętności współpracy międzynarodowej i nowego podejścia do zarządzania wiedzą [Massa i in., 2023].

Rdzeniem metakompetencji internacjonalizacji są też pozamarketingowe zdolności dynamiczne, rozumiane jako procesy umożliwiające rozpoznawanie okazji, ich wykorzystanie oraz rekonfigurację zasobów w odpowiedzi na zmiany otoczenia [Teece, 2014; Vahlne i Johanson, 2017]. Dynamiczne zdolności progowe pozwalają przenosić doświadczenia krajowe na rynki zagraniczne, zdolności konsolidacyjne instytucjonalizują wiedzę i procedury zdobyte w toku ekspansji, zdolności tworzenia wartości skupiają się na rozwijaniu relacji, technologii i mechanizmów przechwytywania wartości, natomiast zdolności twórczej destrukcji umożliwiają szybkie uczenie się i innowacyjność [Lessard i in. 2016; Mostafiz i in., 2019; Peng i Lin, 2021]. Wysoki poziom zdolności dynamicznych sprzyja transformacji modeli biznesowych w kierunku sieciowych i opartych na platformach cyfrowych, integrujących wiedzę jawną i ukrytą w procesach iteracyjnego uczenia się. Zdolności te wzmacniają strategiczną zwinność organizacji, pozwalają przewidywać zmiany i łączyć eksplorację z eksploatacją, a także umożliwiają przekształcanie aktywów cyfrowych w trwałą przewagę konkurencyjną [Massa i in., 2023].

Nierozzerwalnie z nimi związane są zdolności w zakresie zarządzania wiedzą, które obejmują procesy pozyskiwania, asymilacji, przekształcania i wykorzystywania informacji pochodzących z różnych źródeł międzynarodowych [Vahlne i Johanson, 2017]. Cyfryzacja przyspiesza transfer wiedzy i sprzyja uczeniu się organizacyjnemu, natomiast technologie takie jak sztuczna inteligencja, Big Data i Internet Rzeczy wzmacniają zdolności adaptacyjne oraz ułatwiają benchmarking partnerów [Kastelli i in., 2024]. Zdolność absorpcyjna pozwala przekształcać dane w wiedzę kontekstową, unikając jednocześnie szablonowych strategii wejścia i błędnych uogólnień [Szymura-Tyc i in., 2023]. Uczenie się relacyjne firm w sieciach międzynarodowych sprzyja koordynacji i innowacyjności, a jego efektywność zależy od poziomu zaufania i współpracy [Luu, 2023; Sadeghi i in., 2024; Appiah i in., 2025].

Ważnym składnikiem zdolności internacjonalizacyjnej jest także kapitał relacyjny firmy, definiowany jako sieć kontaktów, relacji i powiązań międzyorganizacyjnych umożliwiających dostęp do wiedzy, zasobów i zaufania [Vahlne i Johanson, 2017; Szymura-Tyc i in., 2023]. Kapitał ten rozwija się poprzez długofalową współpracę, wspólne cele, wymianę informacji i uczenie się w relacjach, a jego wartość wzrasta wraz z poziomem osadzenia w sieciach lokalnych i globalnych [Dyer i in., 2018]. Kapitał relacyjny analizuje się w trzech wymiarach: strukturalnym, relacyjnym i kognitywnym [Inkpen i Tsang, 2005], w każdym z nich tkwią zarówno źródła wartości, jak i pułapki kapitału relacyjnego. Osadzenie w sieciach sprzyja konkurencyjności, lecz nadmierne zaangażowanie (*overembeddedness*) może prowadzić do inercji i utraty elastyczności działania

[Ratajczak-Mrozek, 2017]. Zaufanie, będące kluczowym elementem ładu relacyjnego, redukuje koszty transakcyjne i wspiera transfer wiedzy, jednak jego nadmiar może ograniczać krytycyzm strategiczny [Chrupała-Pniak i in., 2017]. Relacje międzynarodowe wzmacniają elastyczność organizacyjną i zdolność adaptacji, a ich integracja z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi tworzy podstawy dla cyfrowego kapitału społecznego, który staje się jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej [Vahlne i Bhatti, 2019].

Ostatnim, lecz kluczowym elementem zdolności internacjonalizacji są kompetencje międzykulturowe, które warunkują zdolność firmy do skutecznego funkcjonowania w różnorodnych kontekstach kulturowych. Obejmują one inteligencję kulturową, wrażliwość międzykulturową i umiejętność komunikacji międzykulturowej, które ograniczają ryzyko błędnych interpretacji, wspierają integrację i tworzenie wiedzy w zespołach wielonarodowych [Roecker i Floriani, 2022]. W warunkach transformacji cyfrowej kompetencje te nabierają szczególnego znaczenia, gdyż łączność cyfrowa umożliwia współtworzenie wartości, ale równocześnie zwiększa ryzyko powierzchownych interakcji. Nadmierne poleganie na wiedzy wygenerowanej tylko dzięki wirtualnym interakcjom z interesariuszami i pomijanie konieczności rozwijania kompetencji kulturowych i poszukiwania wiedzy także offline prowadzi do tzw. pułapki wirtualności [Yamin i Sinkovics, 2006]. Dlatego skuteczna lokalizacja strategii międzynarodowej wymaga równowagi między standaryzacją a adaptacją oraz zdolności do asymilacji wiedzy kulturowej w ramach procesów organizacyjnych [Massa i in., 2023; Appiah i in., 2025].

W efekcie zdolność internacjonalizacyjna jawi się jako system naczyń połączonych – złożona metakompetencja integrująca doświadczenie, relacje, uczenie się, wiedzę i adaptację kulturową w spójny mechanizm organizacyjny. To właśnie jej wewnętrzna spójność, a nie suma kompetencji cząstkowych, przesądza o długofalowej skuteczności i odporności przedsiębiorstwa w globalnym środowisku.

8.4. Kompetencja cyfryzacji jako czynnik wspierający internacjonalizację

Kompetencję cyfryzacji również należy rozumieć jako metakompetencję organizacyjną. Łączy ona zestaw współzależnych umiejętności, procesów i zasobów umożliwiających projektowanie, wdrażanie oraz skalowanie zmian napędzanych technologiami cyfrowymi w całej organizacji. Ta metakompetencja nie sprowadza się do posiadania infrastruktury IT, ale stanowi zdolność do stałego uczenia się, łączenia technologii z modelem biznesowym, architekturą organizacyjną i relacjami z interesariuszami, tak by technologie faktycznie wspierały wejścia na rynki zagraniczne, lokalizację oferty i koordynację działań w wielu jurysdykcjach [Barba-Sánchez i in., 2024; Bhandari i in. 2023; Luu, 2023]. Inte-

gracja technologii cyfrowych w procesach biznesowych, modelach operacyjnych i strategiach korporacyjnych pełni rolę katalizatora internacjonalizacji: przeobraża sposób formułowania strategii, rozwija zdolności adaptacyjne i zwiększa elastyczność firm w warunkach globalnej konkurencji [Isac i in., 2025]. Rdzeniem metakompetencji cyfryzacji jest zdolność transformacji cyfrowej firmy, czyli umiejętność wdrażania i zarządzania zmianami opartymi na technologiach oraz ich przenoszenia na obszary relacji z klientami, rozwoju produktów, zarządzania wiedzą i współpracy [Barba-Sánchez i in., 2024; Luu, 2023]. Jej działanie opiera się na absorpcji wiedzy zewnętrznej [Kastelli i in., 2024], umiejętnym zarządzaniu talentami cyfrowymi oraz osiągnięciu odpowiedniego poziomu dojrzałości cyfrowej i odporności organizacyjnej, które determinują tempo adaptacji do zmian rynkowych [Aghazadeh i in., 2024]. Zdolności techniczne, operacyjne i funkcjonalne wytwarzają i przetwarzają dane na wiedzę użyteczną w procesach internacjonalizacji [Appiah, 2023; Davies i in., 2023; Barba-Sánchez i in., 2024], natomiast odporność cyfrowa pozwala firmom skuteczniej odpowiadać na turbulencje i szoki zewnętrzne [Nasiri i in., 2022].

Rozwój kompetencji cyfryzacji jest obarczony barierami: ograniczonym zrozumieniem potencjału technologicznego, błędnymi decyzjami inwestycyjnymi, niedoborami umiejętności cyfrowych, oporem kulturowym, wysokimi kosztami infrastruktury, trudnościami integracyjnymi oraz brakiem spójnej strategii, a także rosnącym ryzykiem cyberataków. Dodatkowym wyzwaniem są zarządzanie wiedzą i interoperacyjność systemów – warunki niezbędne, by współpraca w międzynarodowych ekosystemach była efektywna [Massa i in., 2023]. Pokonanie tych przeszkód wymaga równoczesnego wzmacniania kompetencji organizacyjnych, inwestowania w bezpieczeństwo i budowy współdzielonych architektur technologicznych, co łącznie przekłada się na bardziej efektywną internacjonalizację i trwalszą przewagę konkurencyjną [Feliciano-Cestero i in., 2023].

Skuteczność procesów cyfryzacji warunkuje gotowość cyfrowa, rozumiana jako strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dzięki technologiom. To ona uruchamia mechanizm inwestycji, wdrożeń i decyduje o skali innowacji. Firmy o silnej orientacji cyfrowej szybciej podejmują decyzje inwestycyjne, intensywniej wprowadzają nowości i sprawniej radzą sobie z zakłóceniami, co wzmacnia ich odporność, poprawia wyniki eksportowe oraz zwiększa prawdopodobieństwo powodzenia na rynkach zagranicznych [Nasiri i in., 2022; Luu, 2023]. Skuteczność tych decyzji zależy jednak nie tylko od samej orientacji, lecz także od dojrzałości cyfrowej. Gotowość wyraża potencjał rozpoczęcia transformacji, a dojrzałość – zdolność do stabilnego działania w środowisku w pełni zdigitalizowanym. Oba wymiary dopełnia intensywność cyfrowa, określająca szerokość i głębokość transformacji cyfrowej. Diagnoza gotowości wymaga oceny dopasowania strategii cyfryzacji do strategii wzrostu i internacjonalizacji, potencjału technologicznego produktów, procesów i usług, a także zasobów

finansowych, struktury i kultury organizacyjnej oraz jakości przywództwa [Isac i in., 2025]. Krytyczną rolę odgrywa tu kapitał ludzki: kompetencje techniczne pracowników oraz miękkie kompetencje, takie jak kreatywność, otwartość na innowacje oraz zdolność absorpcyjna [Kastelli i in., 2024]. Gotowość cyfrowa jest też funkcją kontekstu – stopień cyfryzacji partnerów i dostawców bezpośrednio wpływa na efektywność całego łańcucha [Nasiri i in., 2022].

Budulcem kompetencji cyfryzacji są zasoby i zdolności cyfrowe, czyli infrastruktura IT, platformy i systemy analityczne, które podtrzymują procesy innowacyjne, decyzyjne i uczenie się organizacyjne. Ich skuteczność nie wynika wyłącznie z posiadania sprzętu i oprogramowania, lecz z umiejętności integracji, skalowania i zarządzania cyklem życia aktywów IT w zgodzie z celami operacyjnymi i strategicznymi [Feliciano-Cestero i in., 2023, s. 9-10]. Solidna, modułowa architektura ułatwia ewolucję systemów i krótsze cykle wdrożeń, jednak musi być projektowana z myślą o odporności cyfrowej i cyberbezpieczeństwie, które stają się warunkiem zaufania i współdziałania w sieciach międzyorganizacyjnych [Chaitanya Datti i Kuppusamy, 2023]. Same aktywa technologiczne nie gwarantują sukcesu – muszą być spójne z modelem biznesowym i jego etapem rozwoju [Aghazadeh i Zandi, 2023], a rozwiązania należy lokalizować z uwzględnieniem różnych reżimów technologicznych i regulacyjnych. W tym sensie kompetencje cyfrowe – rozumiane jako umiejętność wykorzystania technologii do analizy okazji rynkowych, projektowania oferty i zarządzania relacjami – stanowią dźwignię przekształceń modeli biznesowych i doskonalenia doświadczenia klienta [Barba-Sánchez i in., 2024; Luu, 2023]. Na poziomie mikro składają się na nie kompetencje techniczne (projektowanie, wdrażanie i utrzymanie systemów, integracja rozwiązań Przemysłu 4.0) oraz analityczne (pozyskiwanie i przetwarzanie danych, analityka predykcyjna, synteza strategiczna), które w organizacjach dojrzałych cyfrowo pozwalają łączyć wieloźródłowe zbiory danych i skracać czas reakcji [Nasiri i in., 2022; Appiah i in., 2025]. W ujęciu międzynarodowym istotne są również kompetencje regulacyjne, w szczególności zgodność z wymogami ochrony danych i prywatności w różnych jurysdykcjach [Luo, 2021].

Trzeci filar metakompetencji cyfryzacji tworzą dojrzałość i odporność cyfrowa. Dojrzałość oznacza ugruntowaną zdolność organizacji do planowania, wdrażania i zarządzania zmianą wynikającą z integracji technologii cyfrowych w działaniach operacyjnych i strategicznych. Pełni ona rolę mediatora między orientacją i intensywnością cyfrową a wynikami finansowymi – to ona decyduje, czy cyfryzacja przełoży się na realne rezultaty [Nasiri i in., 2022]. Organizacje dojrzałe cyfrowo lepiej wykorzystują dane, szybciej przewidują zmiany popytu i sprawniej identyfikują nisze [Aghazadeh i in., 2024]. Rozwijanie dojrzałości cyfrowej firmy wymaga jednak nie tylko infrastruktury IT, lecz także przywództwa, kultury innowacyjnej i sprzyjającego otoczenia regulacyjnego. Z kolei odporność cyfrowa to zdolność adaptacji, innowacji i rozwoju w warunkach zakłó-

ceń technologicznych [Chaitanya Datti i Kuppusamy, 2023]. Firmy odporne cyfrowo lepiej radzą sobie w turbulentnych środowiskach, potrafią wykorzystywać możliwości transformacji przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka internacjonalizacji [Sadeghi i in., 2024]. Jej podstawą jest równoległy rozwój kapitału intelektualnego – ludzkiego, relacyjnego i innowacyjnego – który wzmacnia zdolności adaptacyjne [Luo, 2021]. Operacyjnie odporność obejmuje dojrzałe zarządzanie ryzykiem w środowisku cyfrowym [zarówno cybernetycznym, jak i operacyjnym], oparte na mechanizmach analitycznych i kontrolnych oraz kulturze współpracy i uczenia się [Aghazadeh i in., 2024].

W tym kontekście kluczową kompetencją cyfryzacji staje się cyberbezpieczeństwo. Obejmuje ona zdolność do oceny i kontroli ryzyka, zarządzania bezpieczeństwem w relacjach z partnerami zewnętrznymi i ochrony kluczowych aktywów cyfrowych poprzez ciągłe doskonalenie technologii, rozbudowę zasobów wiedzy i systematyczne aktualizowanie procedur ochronnych [Hagen i in., 2024; Luo, 2021]. Połączenie zaawansowanego zarządzania danymi z solidnymi praktykami bezpieczeństwa kształtuje ścieżki internacjonalizacji i może stanowić trwałe źródło przewagi konkurencyjnej [Appiah, 2025, s. 10].

Kompetencja cyfryzacji działa jak spoiwo łączące orientację strategiczną, zasoby i umiejętności ludzi, architekturę systemów oraz praktyki zarządcze. To ich wewnętrzna koherencja – od gotowości i orientacji cyfrowej, przez integrację zasobów i kompetencji, po dojrzałość i odporność włącznie z cyberbezpieczeństwem – decyduje o tym, czy technologie cyfrowe realnie przyspieszą i ustabilizują internacjonalizację, czy pozostaną kosztownym zbiorem niespójnych inicjatyw.

8.5. Współzależności między zdolnościami internacjonalizacji i cyfryzacji w procesie internacjonalizacji

Współczesna internacjonalizacja coraz wyraźniej ujawnia, że żaden z kluczowych pakietów kompetencji organizacyjnych nie działa w próżni: zdolności organizacyjne ułatwiające wejście, skalowanie i utrzymanie pozycji na rynkach zagranicznych nabierają pełnej efektywności dopiero wtedy, gdy są sprzęgnięte z dojrzałą infrastrukturą cyfrową oraz właściwymi umiejętnościami jej wykorzystania. Z kolei technologie cyfrowe tworzą największą wartość wtedy, gdy zakorzeniają się w doświadczeniu międzynarodowym i wypracowanych rutynach lokalizacyjnych [Nunes i in., 2024]. Ta komplementarność ma charakter funkcjonalny: kompetencje cyfrowe dostarczają skali i szybkości działania, natomiast zdolności internacjonalizacji nadają decyzjom opartym na danych trafność kontekstową w różnych jurysdykcjach.

Najbardziej namacalnym przejawem tej synergii są zdolności relacyjne. Utrzymywanie więzi z klientami, partnerami i regulatorami wymaga równoczesnego opanowania platform komunikacyjnych oraz narzędzi analityki interakcji, a także wrażliwości kulturowej i zaufania budowanego w czasie [Vahlne i Johanson, 2017; Yang i in., 2025]. ICT niwelują dystans geograficzny, zwiększają gęstość kontaktów i przyspieszają koordynację zadań, nie zastępują jednak mechanizmów ładu relacyjnego, które ograniczają oportunistów i chronią przed błędną interpretacją sygnałów w odmiennych kontekstach instytucjonalno-kulturowych [Mostafiz i in., 2019; Szymura-Tyc i in., 2023]. Bez umiejętności cyfrowych relacje stają się kosztowne i trudne w utrzymaniu, a bez kompetencji internacjonalizacji – płytkie i kruche kulturowo.

Równoległa komplementarność dotyczy zdolności absorpcyjnych i zarządzania wiedzą, które są dziś ściśle splecione z infrastrukturą cyfrową. Rozwiązania chmurowe i analityka predykcyjna przyspieszają pozyskiwanie, integrację i przetwarzanie informacji z wielu rynków [Massa i in., 2023]. Źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest jednak sama szybkość analizy, lecz zdolność do przekładania wyników na wybory dostosowane do lokalnych norm i praktyk – dzięki sprawnym rutynom kodyfikacji, dyfuzji i translacji wiedzy [Kastelli i in., 2024; Pfajfar i in., 2024]. To one skracają cykle uczenia się i obniżają koszty niedopasowania, jednocześnie zapobiegając „jednemu szablonowi dla wszystkich”. Zdolności dynamiczne pełnią funkcję mostu łączącego oba obszary. Umożliwiają identyfikację okazji, prowadzenie eksperymentów cyfrowych i szybkie przeorientowanie zasobów oraz partnerstw [Teece, 2014; Pfajfar i in. 2024]. To podejście jest świadomie wbudowane w logikę firm *born-digital*, które skracają czas od odkrycia rynku do komercjalizacji, dzięki sprzężeniu zwrotnemu danych i iteracyjnej rekonfiguracji modeli działania [Meyer i in., 2023].

W praktyce wzajemne wzmocnianie się obu grup zdolności często uruchamia mechanizm samopodtrzymujący: cyfryzacja obniża koszty i skraca czas wejścia na rynek, a internacjonalizacja generuje popyt na bardziej zaawansowane technologie, co z kolei uzasadnia dalsze inwestycje [Dagnino i Resciniti, 2021]. Wartość strategiczna powstaje, gdy organizacja łączy komplementarne kompetencje: analitykę danych, orkiestrację platform i kompetencje relacyjne, w trudne do imitacji konfiguracje, które równoważą scentralizowane standardy oraz repozytoria wiedzy z lokalną adaptacją w czasie rzeczywistym. W takim układzie peryferyjne jednostki zasilają modele predykcyjne, a ich wyniki wracają do lokalni w formie wskazówek decyzyjnych [Dong i He, 2024; Luo i Zahra, 2023]. Powodzenie internacjonalizacji wspieranej cyfryzacją wymaga zatem precyzyjnego projektowania procesów organizacyjnych. Odpowiednie sekwencjonowanie (np. modernizacja cyfrowa poprzedzająca intensyfikację wejść na rynki zagraniczne) ogranicza walkę o zasoby, a strategiczna oburęczność przy-

nosi korzyści wtedy, gdy towarzyszą jej jasne mechanizmy orkiestracji zasobów i relacji. Szczególnie widoczne jest to w MŚP, które wykorzystują platformy B2B i e-commerce do obniżania wymagań inwestycyjnych związanych z równoległym testowaniem wielu rynków [Wittkop i in., 2018; Yu i in., 2022; Massa i in., 2023].

Synergia kompetencji cyfryzacji i internacjonalizacji wzmacnia odporność organizacyjną firm. Połączenie wysokiej jakości infrastruktury cyfrowej z kapitałem społecznym akumulowanym w relacjach międzynarodowych ułatwia ciągłość działania w turbulentnym otoczeniu oraz szybkie zmiany w konfiguracji łańcuchów dostaw i kanałów komunikacji [Li i in., 2024; Luo i Zahra, 2023]. W środowiskach intensywnie przetwarzających dane kompetencją warunkującą tempo i trajektorię ekspansji staje się zdolność zapewnienia cyberbezpieczeństwa rozumianego jako zgodność z wymogami prawa oraz podstawa zaufania w ekosystemach biznesowych [Hagen i in., 2024].

Istotną rolę odgrywa doświadczenie międzynarodowe menedżerów i zespołów operacyjnych. Sprzyja ono trafniejszemu doborowi technologii i szybszej ich adaptacji, umożliwiając sprawne modyfikacje architektury IT w odpowiedzi na szoki regulacyjne lub popytowe. Gdy równolegle inwestuje się w kompetencje cyfrowe oraz budowę formalnych i nieformalnych sieci wiedzy, transfer sprawdzonych rozwiązań między jurysdykcjami ulega znacznemu przyspieszeniu [Appiah, 2025; Bhandari i in., 2023].

Ostatecznie skuteczność synergii zależy od wrażliwości kulturowej i dojrzałości organizacyjnej. Różnice narodowe, pokoleniowe i instytucjonalne determinują tempo adopcji technologii i poziom kompetencji cyfrowych, dlatego polityka HR, systemy szkoleń i komunikacja transformacyjna muszą być kontekstowe, a menedżerowie powinni umieć godzić globalne standardy technologiczne z lokalnym kapitałem kulturowym [Feliciano-Cestero i in., 2023; Zahoor i in., 2023; Kans i Campos, 2024]. W takim ujęciu największą wartość generuje celowo projektowana komplementarność: orientacja na rynki zagraniczne i kapitał relacyjny nadają sens i precyzję decyzjom wspieranym danymi, natomiast zdolności cyfrowe zapewniają szybkość, skalowalność i odporność. Organizacje, które integrują napędzające je zdolności dynamiczne z ciągłym uczeniem się, zwiększają szanse na trwałą przewagę w turbulentnej, cyfrowo sieciowej gospodarce światowej.

8.6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury wskazuje, że powodzenie internacjonalizacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji cyfrowej zależy nie od pojedynczych zasobów, lecz od spójnych wiązek kompetencji organizacyjnych.

Zdolność internacjonalizacji i kompetencja cyfryzacji pełnią rolę komplementarnych kompetencji organizacyjnych wyższego rzędu, które wzajemnie się wzmacniają i warunkują efektywność ekspansji zagranicznej. Kompetencje cyfryzacji umożliwiają skalowanie działalności, przyspieszają procesy decyzyjne oraz wspierają gromadzenie i analizę danych z wielu rynków, natomiast zdolność internacjonalizacji nadaje tym działaniom kontekst rynkowy, instytucjonalny i kulturowy. Szczególną rolę odgrywają przy tym kapitał relacyjny, zdolności absorpcyjne oraz dynamiczne zdolności organizacyjne, które umożliwiają skuteczne łączenie wiedzy z doświadczeniem międzynarodowym. Technologie cyfrowe nie zastępują relacji i zaufania w procesie internacjonalizacji, lecz pełnią funkcję narzędzi je wspierających. Nadmierna koncentracja na technologiach, przy jednoczesnym zaniedbaniu kompetencji relacyjnych i uczenia się organizacyjnego, może ograniczać trwałość przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

Z perspektywy praktycznej warto wskazać na potrzebę holistycznego podejścia do rozwoju kompetencji organizacyjnych, uwzględniającego jednoczesny rozwój zdolności cyfryzacji, internacjonalizacji oraz zdolności dynamicznych. Z kolei z perspektywy badawczej uzasadnione wydaje się dalsze empiryczne testowanie zaproponowanych zależności, w szczególności w odniesieniu do różnych typów przedsiębiorstw oraz modeli biznesowych.

Literatura

- Aghazadeh H., Zandi F., Amoozad Mahdiraji H., Sadraei R. (2024), *Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 37, No. 5, s. 1499-1526, <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>
- Ahi A.A., Sinkovics N., Shildibekov Y., Sinkovics R.R., Mehandjiev N. (2022), *Advanced technologies and international business: A multidisciplinary analysis of the literature*, "International Business Review", Vol. 31, No. 4, 101967, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101967>
- Appiah E.K., Gabrielsson P., Rialp Criado A. (2025), *The role of digitalization in early internationalization research: A systematic literature review and future research directions*, "Journal of Business Research", Vol. 186, 115043, <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2024.115043>
- Barba-Sánchez V., Meseguer-Martínez A., Gouveia-Rodrigues R., Raposo M.L. (2024), *Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation*, "Heliyon", Vol. 10, No. 6, e27725, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27725>
- Bergamaschi M., Bettinelli C., Lissana E., Picone P.M. (2021), *Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization*, "Journal of Management and Governance", Vol. 25, No. 4, s. 983-1032, <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09544-8>

- Bhandari K.R., Zámorský P., Ranta M., Salo J. (2023), *Digitalization, internationalization, and firm performance: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages*, "International Business Review", Vol. 32, 102135, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>
- Chaitanya Datti L., Kuppusamy M. (2023), *An empirical analysis of the capabilities for digital transformation resilience in selected countries*, "International Journal of Professional Business Review", Vol. 8, No. 8, e02627, <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i8.2627>
- Chrupała-Pniak M., Grabowski D., Sulimowska-Formowicz M. (2016), *The value of trust in inter-organizational relations*, "Economics and Business Review", Vol. 2, No. 16, s. 127-143, <https://doi.org/10.18559/ebr.2016.2.8>
- Dagnino G.B., Resciniti R. (2021), *Introduction to the Special Issue: "The age of digital internationalization – strategic capabilities, cultural distance and customer value"*, "Journal of Management and Governance", Vol. 25, No. 4, s. 967-981, <https://doi.org/10.1007/S10997-021-09603-8>
- Davies P., Bustinza O.F., Parry G., Jovanovic M. (2023), *Unpacking the relationship between digital capabilities, services capabilities, and firm financial performance: A moderated mediation model*, "Industrial Marketing Management", Vol. 115, s. 1-10, <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2023.09.005>
- Dong Y., He X., Blut M. (2024), *How and when does digitalization influence export performance? A meta-analysis of its consequences and contingencies*, "International Marketing Review", Vol. 41, No. 6, s. 1388-1413, <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2024-0044>
- Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018), *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, "Strategic Management Journal", Vol. 39, No. 12, s. 3140-3162, <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
- Feliciano-Cestero M.M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret M. (2023), *Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization*, "Journal of Business Research", Vol. 157, 113546, <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.113546>
- Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R. (2024), *What drives export resilience? The case of post-transition country firms in the context of the COVID-19 pandemic*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", Vol. 12, No. 1, s. 119-133, <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120107>
- Hagen B., Tarantino B., Liesch P.W., Zucchella A., Weerawardena J. (2024), *Context-dependence of dynamic capabilities in small, entrepreneurial firm internationalization*, "International Business Review", Vol. 33, No. 5, 102304, <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2024.102304>
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social capital networks, and knowledge transfer*, "Academy of Management Review", Vol. 30, No. 1, s. 146-165, <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- Isac N., Hoinaru R., Cismasu I.D.L., Hojda M., Yousaf Z. (2025), *Strategic business performance in digital paradigm: Interplay among digital orientation, competence, and team creativity*, "Journal of the Knowledge Economy", Vol. 16, s. 8286-8307, <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02199-y>

- Kans M., Campos J. (2024), *Digital capabilities driving industry 4.0 and 5.0 transformation: Insights from an interview study in the maintenance domain*, “Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity”, Vol. 10, No. 4, 100384, <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2024.100384>
- Kastelli I., Dimas P., Stamopoulos D., Tsakanikas A. (2024), *Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity*, “Journal of the Knowledge Economy”, Vol. 15, No. 1, s. 238-272, <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01092-w>
- Lessard D., Teece D.J., Leih S. (2016), *The dynamic capabilities of meta-multinationals*, “Global Strategy Journal”, Vol. 6, No. 3, s. 211-224, <https://doi.org/10.1002/GSJ.1126>
- Li Z., Xu Z., Sukumar A. (2024), *Digital resilience and firm internationalization: A study of Chinese listed companies*, “Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 37, No. 5, s. 1479-1498, <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0095>
- Luo Y. (2021), *New OLI advantages in digital globalization*, “International Business Review”, Vol. 30, No. 2, 101797, <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2021.101797>
- Luo Y., Zahra S.A. (2023), *Industry 4.0 in international business research*, “Journal of International Business Studies”, Vol. 54, No. 3, s. 403-417, <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00577-9>
- Luu T.D. (2023), *Digital transformation and export performance: A process mechanism of firm digital capabilities*, “Business Process Management Journal”, Vol. 29, No. 5, s. 1436-1465, <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2023-0024>
- Martín-Peña M.-L., Lorenzo P.C., Meyer N. (2024), *Digital platforms and business ecosystems: A multidisciplinary approach for new and sustainable business models*, “Review of Managerial Science”, Vol. 18, No. 9, s. 2465-2482, <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00772-y>
- Massa S., Annosi M.C., Marchegiani L., Messeni Petruzzelli A. (2023), *Digital technologies and knowledge processes: New emerging strategies in international business. A systematic literature review*, “Journal of Knowledge Management”, Vol. 27, No. 11, s. 330-387, <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>
- Meyer K.E., Li J., Brouthers K.D., Jean R.-J.,B.” (2023), *International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions*, “Journal of International Business Studies”, Vol. 54, No. 4, s. 577-598, <https://doi.org/10.1057/S41267-023-00618-X>
- Mostafiz M.I., Sambasivan M., Goh S.K. (2019), *Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance*, “Multinational Business Review”, Vol. 27, No. 4, s. 339-363, <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>
- Nasiri M., Saunila M., Ukko J. (2022), *Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: Determinants of financial success in digital transformation settings*, “International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 42, No. 13, s. 274-298, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Nunes M.P., Malagri C.N.A., Steinbruch F.K., Schreiber D., Damacena C. (2024), *The relation between digital transformation and internationalization – a systematic literature review*, “European Journal of Innovation Management”, Vol. 28(8), 3217-3237, <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2024-0092>

- OpenAI (2025), *ChatGPT-5 [Duży model językowy]*, aplikacja na komputer osobisty, wersja 1.2025.258.
- Peng M.Y.-P., Lin K.-H. (2021), *International networking in dynamic internationalization capability: The moderating role of absorptive capacity*, "Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 32, No. 9-10, s. 1065-1084, <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>
- Pfajfar G., Mitreęa M., Shoham A. (2024), *International dynamic marketing capabilities: Developments and a research agenda*, "International Marketing Review", Vol. 41, No. 1, s. 1-41, <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0283>
- Ratajczak-Mrozek M. (2017), *Network embeddedness: Examining the effect on business performance and internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56511-8>
- Roecker R., Floriani D.E. (2022), *Cultural intelligence, international experience and early internationalization: An essay on connecting constructs*, "Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management", Vol. 20, No. 9, s. 112-124, <https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/72806>
- Sadeghi V.J., Garcia Perez A., Vrontis D., Bedford D. (2024), *Viewpoint: Digital resilience, new business models and international entrepreneurship in the era of knowledge-economy*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 37, No. 5, s. 1401-1417, <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2024-636>
- Santangelo G.D., Meyer K.E. (2017), *Internationalization as an evolutionary process*, "Journal of International Business Studies", Vol. 48, No. 9, s. 1114-1130, <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-3>
- Strange R., Zucchella A. (2017), *Industry 4.0, global value chains and international business*, "Multinational Business Review", Vol. 25, No. 3, s. 174-184, <https://doi.org/10.1108/mbr-05-2017-0028>
- Sulimowska-Formowicz M. (2018), *Is foreign partnering experience of a company valuable for developing its relational competence?* "International Business and Global Economy", tom 37, s. 446-457, <https://doi.org/10.4467/23539496IB.18.033.9406>
- Szymura-Tyc M., Sulimowska-Formowicz M., Babińska D. (2023), *Zasobowe uwarunkowania zdolności internacjonalizacyjnej przedsiębiorstw. Wiedza. Relacje. Kultura*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758730>
- Teece D.J. (2014), *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, "Journal of International Business Studies", Vol. 45, No. 1, s. 8-37, <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Vahlne J.E., Bhatti W.A. (2019), *Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise*, "Management International Review", Vol. 59, No. 2, s. 203-228, <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0373-z>
- Vahlne J.E., Johanson J. (2017), *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*, "Journal of International Business Studies", Vol. 48, No. 9, s. 1087-1102, <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

- Wittkop A., Zulauf K., Wagner R. (2018), *How digitalization changes the internationalization of entrepreneurial firms: Theoretical considerations and empirical evidence*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", Vol. 6, No. 2, s. 193-207, <https://doi.org/10.25019/mdke/6.1.01>
- Yamin M., Sinkovics R.R. (2006), *Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap*, "International Business Review", Vol. 15, No. 4, s. 339-360, <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2006.03.002>
- Yang B., Bai W., Chen Y., Rong K. (2025), *Internationalization of digital firms: A systematic review and research agenda*, "Journal of Business Research", Vol. 189, 115124, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115124>
- Yu H., Fletcher M., Buck T. (2022), *Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance*, "Journal of International Management", Vol. 28, No. 4, 100947, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100947>
- Zahoor N., Zopiatis A., Adomako S., Lamprinakos G. (2023), *The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes*, "Journal of Business Research", Vol. 159, 113755, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>

Dr hab. Monika Sulimowska-Formowicz, prof. UE – zatrudniona w Katedrze Zarządzania Marketingowego i Turystyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jest autorką kilkadziesiątu publikacji naukowych dotyczących problematyki budowania przewagi konkurencyjnej, zarządzania współpracą międzyorganizacyjną, kapitału relacyjnego oraz roli zaufania w sukcesie przedsiębiorstw. Pasje naukowe łączy z działalnością szkoleniową i dydaktyczną, specjalizując się w tematyce zarządzania strategicznego i funkcjonowania przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym.

9. Narzędzia cyfrowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce

Magdalena Grochal-Brejdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ORCID: 0000-0001-9215-3183

9.1. Wprowadzenie

Rozdział przedstawia rolę narzędzi cyfrowych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce i obejmuje przegląd tych narzędzi ze wskazaniem sposobu ich wykorzystania w procesie internacjonalizacji. Na podstawie krytycznej analizy literatury opisane zostały strategie związane z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych w internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw e-commerce. Przedstawiono również, w jaki sposób narzędzia cyfrowe umożliwiają przedsiębiorstwom e-commerce kreowanie wartości dodanej w cyfrowym ekosystemie biznesowym, wspierającym proces ich umiędzynarodowienia. Podkreślono wagę umiejętności oraz kompetencji technologicznych, marketingowych i relacyjnych nie tylko w efektywnym wykorzystywaniu narzędzi cyfrowych do pokonywania barier internacjonalizacji, ale i w skutecznym tworzeniu międzynarodowych sieci biznesowych mających kluczowe znaczenie w osiągnięciu celów strategii umiędzynarodowienia.

9.2. Internacjonalizacja online przedsiębiorstw e-commerce

Internacjonalizacja przedsiębiorstw e-commerce przebiega w zróżnicowany sposób, w dużej mierze ze względu na rodzaj oferowanego produktu, który może mieć charakter materialny, częściowo materialny lub cyfrowy [Grant i Bakhru, 2004]. Pomimo domyślnej ekspozycji tych produktów w globalnej sieci internetowej, nie mają tak szerokiego grona odbiorców, jak mogłoby się wydawać [Yamin i Sinkovics, 2006]. Opisując internacjonalizację przedsiębiorstw działających w Internecie należy uwzględnić dwoistą naturę tego procesu: wydarzenia i działania, które mają miejsce offline – w przestrzeni realnej, i te, które dzieją się online – w przestrzeni wirtualnej [Yamin i Sinkovics, 2006; Wentrup, 2016]. Przedsiębiorstwa e-commerce łączą różne metody i środki tworząc rozwiązania pomagające im pokonać ich własne ograniczenia, a także bariery zewnętrzne w obu tych przestrzeniach [Vadana i in., 2021].

Istotnym aspektem trwałej internacjonalizacji jest inwestowanie i rozwijanie sieci relacji z klientami i partnerami biznesowymi na rynkach zagranicznych. W 2007 r., gdy internacjonalizacja online była – jako zjawisko – w początkowej fazie rozwoju, zdolność przedsiębiorstw umiędzynarodawiających swoją działalność przez Internet do skutecznego wykorzystania ogromnej bazy klientów była kwestionowana [Forsgren i Hagström, 2007]. Wskazywano, że gromadzenie oraz zarządzanie wiedzą o klientach i partnerach biznesowych przy zazwyczaj ograniczonych zasobach jest dla tych przedsiębiorstw największym wyzwaniem w procesie internacjonalizacji [Forsgren i Hagström, 2007]. Pozyskiwanie wiedzy rynkowej oraz rozwijanie sieci relacji offline może ponadto utrudniać pułapka wirtualności, czyli przekonanie, że generowanie wiedzy online eliminuje potrzebę pozyskiwania wiedzy poprzez fizyczną obecność przedsiębiorstwa e-commerce na rynku zagranicznym [Yamin i Sinkovics, 2006; Sinkovics, Sinkovics i Jean, 2013]. Pułapka wirtualności może prowadzić nie tylko do tradycyjnie pojętego outsidershipu przedsiębiorstwa, czyli braku ugruntowanych relacji w sieci biznesowej na rynku zagranicznym offline [Johanson i Vahlne, 2009], ale też do outsidershipu online, czyli braku relacji przedsiębiorstwa w internetowej sieci użytkowników [Brouthers, Geisser i Rothlauf, 2016].

Internacjonalizacja przedsiębiorstw e-commerce napotyka również na inne bariery. Niski poziom technologiczny kraju, na który składa się ograniczony dostęp do technologii informatycznych, brak wiedzy i umiejętności korzystania z tej technologii oraz braki infrastrukturalne, utrudniają zagraniczną działalność przedsiębiorstw online [Raihan, 2025]. Choć coraz mniejsze znaczenie mają bariery językowe i kulturowe [Schu, Morschett i Swoboda, 2016; Shaheer, Li i Priem, 2020], dopasowanie stron sklepów internetowych do lokalnych zasad UX/UI¹⁶ oraz udostępnienie różnych form komunikacji z klientem są kluczowe w osiągnięciu sukcesu na danym rynku [Bleier, Harmeling i Palmatier, 2019]. Utrudnieniem w internacjonalizacji online jest również zróżnicowany poziom zaufania konsumentów, wynikający z kultury kraju pochodzenia oraz relacji między stopniem unikania niepewności a skłonnością do zawierania transakcji w sieci [Henari i Mahboob, 2008; Targański, 2019].

Na poziomie makrootoczenia, bariery instytucjonalne w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw e-commerce stanowią m.in. bariery handlowe (cła), regulacje podatkowe, a także regulacje dotyczące prowadzenia działalności online *sensu stricto*, jak np. polityka ochrony prywatności, zakaz sprzedaży niektórych produktów w Internecie lub ograniczenia w ich reklamowaniu [Witek-Hajduk

¹⁶ UX – doświadczenie użytkownika (ang. *user experience*) obejmuje wrażenia związane z korzystaniem z oprogramowania, serwisów internetowych, aplikacji itp. [www 4]. UI – interfejs użytkownika (ang. *user interface*) elementy urządzenia i oprogramowania umożliwiające użytkownikowi interakcję z programem, serwisem internetowym, aplikacją itp. [www 3].

i Targański, 2018; Chen i in., 2022]. Istotna jest również polityka rządu wpływająca na zasady konkurencji platform internetowych typu marketplace, czyli platform handlowych, na których niezależni sprzedawcy, w tym sklepy e-commerce, oferują swoje produkty klientom indywidualnym i/lub biznesowym [Singh i in., 2023]. Przykładami takich platform są Allegro, Amazon, eBay, AliExpress, czy Alibaba.com. Wszystkie oferują wsparcie w międzynarodowej sprzedaży i logistyce, jednak takie zasady, jak np. niekorzystne dla zagranicznych przedsiębiorstw e-commerce limity liczby ofert, utrudniają konkurowanie z lokalnymi przedsiębiorcami [www 5].

W wyniku istnienia wyżej wymienionych barier, przedsiębiorstwa e-commerce internacjonalizujące swoją działalność poprzestają najczęściej na eksporcie, a w przypadku usług – na eksporcie wirtualnym [Morgan-Thomas i Bridgewater, 2005; Zakos, 2005; Sinkovics, Sinkovics i Jean, 2013]. Sprzedaż online pozwala tym przedsiębiorstwom na ograniczenie kosztów związanych z zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi, takimi jak np. otwarcie zagranicznej filii sprzedażowej czy administracyjnej. Możliwość poprzestania na wyłącznie wirtualnej obecności na rynku zagranicznym powoduje, że umiędzynarodowienie przedsiębiorstw e-commerce może mieć charakter nieliniowy. Eksport sporadyczny jest oportunistycznym zachowaniem typowym dla małych i średnich przedsiębiorstw cechujących się działalnością, która nie jest kapitałochłonna, a do tego typu przedsiębiorstw należą w większości przedsiębiorstwa e-commerce. Zmienne warunki popytowe na rynkach zagranicznych skłaniają przedsiębiorstwa e-commerce do ograniczania inwestycji bezpośrednich na rzecz wznawiania i zaprzestawiania sprzedaży online [Zakos, 2005; Bernini, Du i Love, 2016]. Realizacja niewywołanych zamówień z zagranicy nie zawsze jest dla przedsiębiorstw e-commerce bodźcem do podjęcia eksportu regularnego [Grochal-Brejda, 2016]. Z kolei skuteczna internacjonalizacja działalności online może prowadzić te przedsiębiorstwa nawet do dezinternacjonalizacji ich działalności offline [Grochal-Brejda i Szymura-Tyc, 2022].

9.3. Narzędzia cyfrowe wspierające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw e-commerce

Narzędzia cyfrowe pozwalają przedsiębiorstwom e-commerce na m.in. zbudowanie sklepu internetowego, eksplorację i zarządzanie wiedzą o klientach i partnerach z sieci biznesowej, zarządzanie działaniami marketingowymi i tworzenie treści adekwatnych do potrzeb użytkowników [Grochal-Brejda i Szymura-Tyc, 2022]. Z tego powodu narzędzia cyfrowe pełnią istotną rolę w wielopłaszczyznowych strategiach marketingu cyfrowego (*digital marketing*), mających na celu umożliwienie interakcji przedsiębiorstw z klientami docelowymi w sferze online.

Kreowanie tej interakcji polega na zarządzaniu różnymi formami obecności przedsiębiorstwa w Internecie: na stronach internetowych, w aplikacjach mobilnych, w wyszukiwarkach czy w mediach społecznościowych. Skuteczna realizacja strategii marketingu cyfrowego wymaga integracji różnych technik komunikacji online w obszarze SEM – marketingu w wyszukiwarkach (*search engine marketing*), marketingu treści (*content marketing*), mailingu (*e-mail marketing*), marketingu w mediach społecznościowych (SM marketingu – *social media marketing*) oraz marketingu afiliacyjnego [Chaffey, Ellis-Chadwick i Abed-Rabbo, 2025].

Z perspektywy internacjonalizacji online przedsiębiorstw e-commerce istotne jest, aby strona sklepu internetowego była wielojęzyczna, umożliwiała dokonywanie międzynarodowych transakcji płatniczych, automatyzowała nadawanie przesyłek międzynarodowych i była zintegrowana z międzynarodowymi marketplace'ami i hurtowniami online. Tego typu rozwiązania wymagają narzędzi – programów – instalowanych na stronie sklepu poprzez wtyczki (*plugins*) i rozszerzenia (*extensions* lub *add-ons*). Wtyczki i rozszerzenia pozwalają na szybką i łatwą adaptację stron sklepów internetowych do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa oraz automatyzację procesów sprzedażowych i komunikacji przedsiębiorstwa z klientem [Wolanin i in., 2022].

Większość platform e-commerce, na których budowane są sklepy internetowe, udostępnia własne wtyczki, umożliwiające m.in. automatyczne tłumaczenie stron sklepu internetowego lub dodawanie stron sklepu w języku obcym [www 6]. Istnieją także narzędzia do tworzenia stron sklepów e-commerce na podstawie szablonów w układzie typowym dla np. języków wschodnioazjatyckich. Takie rozwiązanie gwarantuje pełną adaptację UX/UI strony sklepu do wymagań użytkowników z rynku zagranicznego [www 11].

W dobie rosnącej liczby użytkowników tabletów i telefonów komórkowych oraz zwiększającej się wielofunkcyjności tych urządzeń, zachodzi potrzeba integracji narzędzi marketingu cyfrowego z formatem mobilnym [Kieźel i Wiechoczek, 2017; Riabova i in., 2022]. Aplikacje mobilne są wymieniane jako kluczowe zasoby w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce. Aplikacje te umożliwiają świadczenie usług, komunikację, obsługę rezerwacji i zdalne zarządzanie produktami na rynku zagranicznym [Kieźel i Wiechoczek, 2017; Vadana i in., 2021]. Cyfryzacja łańcuchów wartości z wykorzystaniem mobilnych narzędzi digital marketingu przyspiesza internacjonalizację przedsiębiorstw e-commerce [Vadana i in., 2021]. Z kolei integracja aplikacji mobilnych ze sklepami internetowymi usprawnia procesy biznesowe, w tym międzynarodowe [Lysohor i Bilanenko, 2024].

Zarówno strony sklepów internetowych, jak i sklepowe aplikacje mobilne, wymagają instalacji wtyczek, które integrują systemy operatorów płatności online z systemem płatniczym sklepu. Wtyczki te umożliwiają klientom i sklepom

internetowym dokonywanie transferów pieniężnych, w tym transferów międzynarodowych z przewalutowaniem, oraz korzystanie z portfeli płatniczych [www 2]. Analogiczne rozwiązania oferują firmy logistyczne, które udostępniają sklepom internetowym własne wtyczki integrujące ich systemy kurierskie z platformami sklepowymi. Dzięki temu proces nadawania przesyłki przez sklep internetowy jest niemal całkowicie zautomatyzowany i możliwy do śledzenia – trackingu – zarówno przez sprzedawców, jak i klientów sklepu [www 7].

Wtyczki integrujące sklepy internetowe z marketplace'ami i hurtowniami online pozwalają na automatyzację działań w zakresie jednoczesnego wystawiania ofert w sklepie i na platformach zewnętrznych oraz synchronizację stanów magazynowych. Integracja sklepu e-commerce z hurtowniami online jest niezwykle ważna, gdy dystrybucja międzynarodowa prowadzona jest w niskokosztowym i coraz powszechniejszym modelu dropshipping, czyli wysyłania produktów do klientów bezpośrednio z hurtowni. Tracking pozwala również na kontrolę międzynarodowych łańcuchów dostaw [Rehman, 2025].

Poza powyższymi funkcjonalnościami, integracja sklepów internetowych z zewnętrznymi platformami handlowymi umożliwia automatyczną aktualizację cen z uwzględnieniem aktualnych kursów walutowych. Funkcja ta pozwala nie tylko zaoszczędzić czas, ale też obniża ryzyko poniesienia strat w związku z nieaktualnym i niekorzystnym kursem walutowym. Zmniejsza również ryzyko potencjalnego konfliktu z klientem na tle nieaktualnych cen produktów i kosztów transportu – w tym międzynarodowego.

Narzędzia wykorzystywane w międzynarodowej promocji i komunikacji online powinny uwzględniać m.in. lokalizację użytkownika i strefy czasowe. Narzędzia służące planowaniu, realizowaniu i monitorowaniu kampanii SEM, wyposażone są w funkcje niezbędne do określenia zakresu geolokalizacji, stref czasowych i analizy słów kluczowych w języku obcym, aby kampania skutecznie dotarła do docelowego odbiorcy za granicą. Narzędzia do automatyzacji kampanii mailingowych i w mediach społecznościowych umożliwiają ponadto automatyczną wysyłkę komunikatu, personalizację zwrotu do adresata oraz treści. Narzędzia automatyzujące planowanie i zarządzanie komunikacją w mediach społecznościowych oraz monitoring efektów tych działań są z kolei wykorzystywane w PR marketingu [www 9; Horea, 2026].

Tworzenie treści marketingowych – reklamowych, blogów, wpisów w mediach społecznościowych i na potrzeby mailingu, coraz częściej wspierane jest narzędziami wykorzystującymi generatywną sztuczną inteligencję (GenAI) i przetwarzanie języka naturalnego (NLP – *natural language processing*). Niemal wszystkie nowoczesne narzędzia do kampanii mailingowych i PR-owych oferują generatory tekstu wspomagane AI. Generatory umożliwiają nie tylko wybór języka, ale i ton wiadomości, który może być przyjazny, przekonujący itp. W efekcie komunikat ma charakter natywny, przez co dystans psychiczny

między nadawcą a odbiorcą ulega skróceniu [Buckley i Ghauri, 2015]. Podobny efekt uzyskiwany jest w chatbotach, które dzięki wykorzystaniu GenAI i NLP umożliwiają dwustronną komunikację z klientem w czasie rzeczywistym w różnych językach [www 10].

Warto również zaznaczyć, że obecnie wielu marketerów wykorzystuje narzędzia oparte na GenAI nie tylko do copywritingu i komunikacji, ale i do tworzenia planów i strategii marketingu cyfrowego [Chaffey, Ellis-Chadwick i Abed-Rabbo, 2025]. Tak „proste” i łatwo dostępne narzędzia, jak Chat GPT czy Perplexity AI skutecznie znajdują szczegółowe informacje na temat zagranicznych rynków e-commerce i podejmują próby rozwiązania problemów marketingowych. Istnieją jednak bardziej zaawansowane narzędzia analityczne przeznaczone dla sprzedawców z sektora e-commerce, które poza dostępem do baz danych o produktach i dostawcach, oferują wsparcie biznesowe. Przykładem takiego narzędzia jest Accio – platforma sourcingowa dla sprzedawców detalicznych i hurtowników, powiązana z chińską platformą b2b typu marketplace, Alibaba.com. Accio oferuje narzędzia wspomagane AI, wykorzystujące know-how i informacje z baz danych platformy Alibaba.com, które ułatwiają podejmowanie decyzji biznesowych. Narzędzia te umożliwiają automatyzację wielu etapów procesu biznesowego z uwzględnieniem zadanych kryteriów. Accio dostarcza pomysły na sprzedaż konkretnych produktów na podstawie analizy trendów sprzedaży, określa wymagania zaopatrzeniowe i logistyczne, a po zatwierdzeniu wygenerowanych propozycji program automatycznie przygotowuje i wysyła zapytania ofertowe do wybranych dostawców [www 1].

Dla przedsiębiorstw e-commerce chcących wypromować swój sklep lub produkty na rynku zagranicznym, niezwykle użytecznymi narzędziami są platformy pośredniczące w marketingu afiliacyjnym oraz PR. Platformy te oferują bazy danych zawierające informacje o lokalnych i międzynarodowych influencerach i dziennikarzach, tzw. wydawcach. Proces wybierania wydawcy, nawiązania z nim kontaktu i udostępniania materiałów promocyjnych może być w pełni zautomatyzowany. W monitorowaniu realizacji umowy przez wydawcę wykorzystywana jest technologia trackingu, czyli śledzenia zasięgu unikalnych linków związanych z promowanym produktem. Końcowe rozliczenie, raportowanie wybranych działań, zarządzanie budżetem i wysokością prowizji odbywa się w pełni automatycznie [www 12].

Przedsiębiorstwa e-commerce mogą również tworzyć własne narzędzia cyfrowe i wtyczki integrujące wewnętrzne systemy z systemami dostawców, co umożliwi rozwój sieci biznesowej niezbędnej do dalszej internacjonalizacji. Przykładem jest przedsiębiorstwo eSky.pl, które wykorzystując autorskie rozwiązania, zbudowało silną pozycję nie tylko na rynku online travel, ale też w sieci partnerów biznesowych, w tym linii lotniczych, biur podróży czy nawet przedsiębiorstw konkurencyjnych w ramach kooperacji [www 8].

Podsumowując, marketing cyfrowy oraz wykorzystywane w nim technologie i narzędzia cyfrowe są obecnie kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw e-commerce, mogą też determinować aktywizację międzynarodowych procesów biznesowych [Lysohor i Bilanenko, 2024]. Intensywny rozwój sektora e-commerce wymusił na przedsiębiorstwach potrzebę automatyzacji procesów wspierających sprzedaż online i nierzadko umiędzynarodowienia tej sprzedaży. Powstanie platform, wtyczek i rozszerzeń wspieranych przez GenAI pozwala nie tylko na zaspokojenie tych potrzeb, ale i na integrację wielu funkcjonalności, co tworzy potencjał do zbudowania efektywnego systemu służącemu marketingowi cyfrowemu [Wolanin i in., 2022]. Zarówno zewnętrzne, jak i własne innowacyjne technologie i narzędzia cyfrowe umożliwiają wykorzystanie strategii skalowania działalności w różnych obszarach łańcucha wartości, co pozwala na elastyczne i niskokosztowe zarządzanie działalnością międzynarodową [Vadana i in., 2021]. Biorąc pod uwagę istnienie barier internacjonalizacji online, przedsiębiorstwa e-commerce powinny tym bardziej wspierać się narzędziami cyfrowymi, które umożliwiają im działalność na rynkach zagranicznych.

9.4. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych

Narzędzia marketingu cyfrowego nie są w pełni uniwersalne, dlatego ich wybór jest strategiczny i zależy od założonych przez przedsiębiorstwo celów, rodzaju i skali działalności oraz dostępnych zasobów [Lysohor i Bilanenko, 2024]. Przedsiębiorstwa e-commerce zaliczają się w większości do MŚP, a co za tym idzie często borykają się z niedoborem budżetu, personelu i wiedzy. Brak wiedzy o tym, jakie narzędzia cyfrowe wybrać, uniemożliwia osiągnięcie zamierzonych celów marketingowych i strategii umiędzynarodowienia [Yim, 2020]. Niepewność technologiczna podsycana brakiem zasobów stanowi dla tych przedsiębiorstw wyzwanie, doświadczane niemal permanentnie ze względu intensywny rozwój technologii cyfrowych oraz zmieniające się trendy i zachowania konsumentów w sferze online [Vadana i in., 2021; Lysohor i Bilanenko, 2024]. Inwestowanie w cyfryzację jest jednak koniecznością dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw e-commerce, gdyż zapewnia elastyczność i zwiększoną mobilność operacji rynkowych, szczególnie międzynarodowych. Narzędzia marketingu cyfrowego pozwalają przedsiębiorstwom utrzymać konkurencyjną pozycję w przestrzeni online i adaptować się do dynamicznych zmian na rynku macierzystym i zagranicznym. Dowiedziono, że inwestycje w technologie informacyjno-komunikacyjne służące umiędzynarodowieniu stron sklepów internetowych i kanałów w mediach społecznościowych, umożliwiają osiągnięcie znaczącego zysku ze sprzedaży na rynkach zagranicznych [Caputo i in., 2022].

Strategia całkowitej digitalizacji łańcuchów wartości dodanej jest niejednokrotnie kluczowa w procesie internacjonalizacji online przedsiębiorstw e-commerce. Cyfryzacja poszczególnych ogniw w łańcuchu wartości dodanej ułatwia przedsiębiorstwom e-commerce skalowanie działalności międzynarodowej. Narzędzia cyfrowe wykorzystujące technologię chmury obliczeniowej (*cloud computing*) pozwalają przedsiębiorstwom na elastyczne zarządzanie zasobami cyfrowymi, co przekłada się na optymalizację kosztów. Technologie chmurowe zapewniają ponadto wysokie standardy bezpieczeństwa, co jest niezwykle ważne dla klientów sklepów internetowych na całym świecie. Z kolei wykorzystywanie narzędzi cyfrowych wspieranych przez GenAI pozwala na przyspieszenie procesów zachodzących w łańcuchu wartości dodanej, w tym sourcingu oraz tworzenia produktów i usług. W efekcie przyspieszone są również działania związane z umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa i możliwe jest zwiększenie lub zmniejszenie zakresu tego umiędzynarodowienia [Vadana i in., 2021].

Nawet jeśli środki na inwestycje w narzędzia cyfrowe są ograniczone, przedsiębiorstwa e-commerce mogą korzystać z podejścia bricolage wywodzącego się z przedsiębiorczości. Bricolage polega na kombinowanym i ponownym wykorzystaniu aktualnie dostępnych zasobów i umiejętności. W połączeniu z cyfryzacją, bricolage przyspiesza znajdowanie efektywnych i niskokosztowych rozwiązań, szczególnie na rynkach z rozwiniętą infrastrukturą internetową. Mobilizowanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów w zdigitalizowanym łańcuchu wartości oznacza dynamiczne adaptowanie dostępnych narzędzi i platform cyfrowych do zmieniających się warunków na rynkach zagranicznych. Z tego powodu podejście to uznawane jest za niezwykle ważne w realizacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw, których działalność jest oparta na cyfrowych technologiach. Ponowne wykorzystywanie i łączenie zasobów sprzyja pokonywaniu ograniczeń i wyzwań związanych z internacjonalizacją online i offline. Nowe rozwiązania wykorzystujące „stare” zasoby mają innowacyjny potencjał i mogą tworzyć nowe możliwości rozwoju międzynarodowego. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że takie „improvizowane”, szybkie i łatwe rozwiązania nie są trwałe i mogą negatywnie wpływać na zdolność tworzenia przez przedsiębiorstwo wysokojakościowych rozwiązań. Ponadto koncentracja na rozwiązywaniu sytuacji ad hoc, bez wykraczania poza szeroki kontekst, może również ograniczać rozwój kompetencji uczenia się przez przedsiębiorstwo. Jednak w przypadku małych przedsiębiorstw e-commerce znajdujących się w fazie wzrostu, charakteryzujących się wysokim stopniem cyfryzacji działań w łańcuchu wartości, podejście bricolage może być skuteczne w realizacji strategii umiędzynarodowienia [Vadana i in., 2021].

Narzędzia cyfrowe sprzyjają budowaniu przez przedsiębiorstwa e-commerce strategii internacjonalizacji wykorzystujących partnerstwa międzynarodowe. Dostawcy wtyczek – marketplace’y, przedsiębiorstwa logistyczne i operatorzy płatności, oferują przedsiębiorstwom e-commerce wsparcie w procesie internacjonalizacji poprzez dzielenie się własnym doświadczeniem międzynarodowym. Jest to wiedza nie tylko analityczna, wykorzystująca dostępne dane, ale też wiedza pozyskana w wyniku nieformalnych rozmów [Kumar, Nim i Agarwal, 2021; Wolanin i in., 2022].

Z kolei przedsiębiorstwa e-commerce dysponujące znacznymi zasobami finansowymi i technologicznymi, tworzące autorskie systemy i narzędzia cyfrowe, są w stanie samodzielnie generować wiedzę o rynkach, klientach i partnerach zagranicznych oraz wykorzystywać ją w strategii internacjonalizacji. Odpowiednie kompetencje marketingowe pracowników takich przedsiębiorstw pozwalają na skuteczną eksplorację i zarządzanie pozyskaną z własnych źródeł wiedzą, przez co możliwa jest przyspieszona internacjonalizacja online. Choć przykładów tego typu przedsiębiorstw e-commerce nie jest wiele, to istniejące pokazują, że przewaga technologiczna wynikająca z posiadanych narzędzi cyfrowych jest wystarczająca do globalnej ekspansji online [Grochal-Brejda i Szymura-Tyc, 2022].

Niedoświadczonym przedsiębiorstwom e-commerce o ograniczonych zasobach finansowych i technologicznych, proponuje się wykorzystanie w początkowych etapach strategii internacjonalizacji międzynarodowe marketplace’y, które umożliwiają dotarcie do klientów zagranicznych niskim kosztem, a ich operator jest pośrednikiem nie tylko w sprzedaży międzynarodowej, ale i w międzynarodowej logistyce [Yim, 2020]. Utworzenie strony sklepu w marketplace’ie zwiększa ponadto wiarygodność sprzedawcy i pozwala zdobyć zaufanie zagranicznych odbiorców, co przeciwdziała zjawisku outsidership. Dla małych i średnich przedsiębiorstw e-commerce pomocne może być też nawiązanie relacji z zagranicznymi agencjami interaktywnymi wykorzystującymi narzędzia cyfrowe. Takie rozwiązanie nie tylko poprawia skuteczność działań na rynku zagranicznym, ale i umożliwia transfer wiedzy rynkowej niezbędnej dla przedsiębiorstw e-commerce w dalszej internacjonalizacji [Grochal-Brejda i Szymura-Tyc, 2018].

Podsumowując, w realizacji strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw e-commerce potrzebne są nie tylko konkretne narzędzia cyfrowe, ale i umiejętności oraz kompetencje technologiczne, marketingowe i relacyjne, aby skutecznie z nich korzystać. Przedsiębiorcy, którzy rozumieją implikacje i sposoby wykorzystania narzędzi cyfrowych umożliwiają swoim firmom efektywne i precyzyjne wchodzenie w relacje z partnerami i klientami z rynku zagranicznego. W ten sposób tworzone są nowe możliwości budowy przewagi konkurencyjnej, niezbędne do osiągnięcia celów strategii internacjonalizacji [Vadana i in., 2021].

9.5. Kreowanie wartości dodanej w cyfrowym ekosystemie biznesowym a umiędzynarodowienie przedsiębiorstw e-commerce

Cyfrowy ekosystem biznesowy (*digital business ecosystem*) to rozbudowany system zintegrowanych platform i narzędzi digital marketingu, łączący dostawców tych platform i narzędzi, przedsiębiorstwa, które z nich korzystają, instytucje rządowe oraz odbiorców – konsumentów cyfrowych. Cyfrowy ekosystem biznesowy umożliwia przedsiębiorstwom e-commerce realizację strategii digital marketingu i zacieśnia między nimi współpracę. Rosnące potrzeby technologiczne przedsiębiorstw znajdujących się w cyfrowym ekosystemie biznesowym skłaniają instytucje rządowe do poprawy infrastruktury i regulacji związanych z transformacją cyfrową. Rządy, współpracując z przedsiębiorstwami, angażują się w rozwój cyfrowego ekosystemu, co sprawia, że stają się kluczowym elementem jego sprawnego funkcjonowania [Fadillah, Cholifah i Putri, 2025]. W efekcie działań rządowych można oczekiwać redukcji barier instytucjonalnych i technologicznych w internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce [Kopalle, Kumar i Subramaniam, 2020].

Cyfrowy ekosystem biznesowy jest obszarem skumulowanego kreowania wartości dodanej przez przedsiębiorstwa e-commerce – sumą wartości dodanej dla klienta wytworzonej przez wszystkie platformy i narzędzia cyfrowe. Samo kreowanie wartości dla klienta można rozpatrywać jako dwustronny schemat działań zachodzący w obrębie systemu. Z jednej strony dotyczy działań przedsiębiorstwa zmierzających do wykreowania wartości: 1) zdefiniowania wartości dla klienta, 2) stworzenia tej wartości adekwatnie do potrzeb klienta w formie propozycji, 3) zakomunikowania klientowi o istnieniu propozycji, 4) dostarczenia propozycji wraz z wartością dodaną, oraz 5) monitorowania sposobu użytkowania tej wartości przez klienta. Z drugiej strony konsumenci przyczyniają się do kreowania wartości poprzez odbiór i informowanie o doznaniach związanych z otrzymaniem i użytkowaniem wartości. Sprawne zarządzanie tym systemem daje przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną [Kieźel i Wiechoczek, 2017].

Kreowanie wartości dodanej w cyfrowym ekosystemie biznesowym jest wspomagane narzędziami cyfrowymi, które umożliwiają gromadzenie danych pozwalających na personalizację, geolokalizację, komunikację i interakcję użytkowników platform cyfrowych i sklepów internetowych z całego świata. Podobnie jak w tradycyjnie pojętym systemie kreowania wartości, w cyfrowym ekosystemie biznesowym klienci aktywnie współtworzą wartość z przedsiębiorstwami e-commerce. Dzieje się tak w wyniku dynamicznej interakcji klientów na platformach cyfrowych między sobą i z tymi przedsiębiorstwami. Klienci, angażując się w różne przedsięwzięcia i komunikując się interaktywnie z przedsiębiorstwami tworzącymi i wykorzystującymi narzędzia cyfrowe, dostarczają w czasie

rzeczywistym dane, tzw. informacje z użytkowania (*in-use information*) produktu lub usługi. Dane te pozwalają przedsiębiorstwom na wykreowanie bardziej spersonalizowanych działań z zakresu marketingu cyfrowego, zwiększających pozytywne doświadczenia z użytkowania produktu lub usługi, a tym samym podnoszących wartość dodaną dla klienta [Kopalle, Kumar i Subramaniam, 2020]. W przypadku przedsiębiorstw tworzących platformy społecznościowe, wartość takiej platformy generowana jest przez ilość interakcji między użytkownikami współtworzącymi treści. Platformy społecznościowe nie są łatwo transferowalne między krajami, dlatego brak lokalnego osadzenia przedsiębiorstwa prowadzącego platformę może stanowić istotne ograniczenie w procesie internacjonalizacji. Umiejętne wykorzystanie narzędzi cyfrowych pozwala jednak na przyciągnięcie wystarczającej liczby użytkowników tworzących wartość platformy, co w efekcie może uczynić przedsiębiorstwo insiderem online na rynku zagranicznym [Brouthers, Geisser i Rothlauf, 2016]. Uzyskanie znaczącej pozycji w sieci online może natomiast zminimalizować efekt outsidership offline i tym samym ułatwić proces umiędzynarodowienia zarówno w sferze rzeczywistej, jak i wirtualnej [Johanson i Vahlne, 2009; Brouthers, Geisser i Rothlauf, 2016].

Biorąc pod uwagę powyższe można stwierdzić, że o przywództwie konkurencyjnym przedsiębiorstw używających platform i narzędzi cyfrowych decyduje umiejętność generowania i wykorzystywania danych w kreowaniu wartości dla klienta. Zdolności technologiczne i marketingowe oraz posiadana przez pracowników przedsiębiorstwa wiedza wydają się czynnikami krytycznymi dla skutecznego funkcjonowania ekosystemu cyfrowego, szczególnie gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na wielu rynkach zagranicznych [Kopalle, Kumar i Subramaniam, 2020]. Należy jednak zauważyć, że charakterystyka organizacji cyfrowego ekosystemu biznesowego polega na integracji zewnętrznych zasobów dostawców i użytkowników platform i narzędzi cyfrowych w celu tworzenia wspólnej wartości. Tym samym skuteczna ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw e-commerce może zależeć w dużej mierze od ekstermalizacji zasobów i działań własnych oraz przedsiębiorstw będących częścią cyfrowego ekosystemu biznesowego. Nie zawsze jest to jednak łatwe, ponieważ istnieją „wąskie gardła” (*bottlenecks*), ograniczające przedsiębiorstwom e-commerce powtórzenie sukcesu odniesionego na rynku macierzystym na rynkach zagranicznych. Dzieje się tak, gdy dochodzi do zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw e-commerce w cyfrowym ekosystemie na nowych rynkach. Zakłócenia te mogą wynikać z konieczności ponoszenia większych kosztów i trudności z przeniesieniem specyficznych przewag przedsiębiorstwa z macierzystego cyfrowego ekosystemu biznesowego na zagraniczy. Sposobem na złagodzenie tych negatywnych doświadczeń w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce jest redukcja kosztów poprzez znalezienie tańszych narzędzi i platform cyfrowych. Zwiększając jednocześnie wartość dodaną dla klientów zagranicznych,

szansa na ich retencję staje się dużo wyższa. Jako że tworzenie wartości dodanej na platformach cyfrowych wymaga współpracy oraz komplementarności ofert i narzędzi członków cyfrowego ekosystemu biznesowego, przedsiębiorstwa e-commerce muszą szukać sposobów na osiągnięcie efektu synergii w obrębie zagranicznego cyfrowego ekosystemu biznesowego [Li i in., 2019]. W wyniku tych działań mogą zostać osiągnięte silne efekty sieciowe, korzystne dla internacjonalizacji wszystkich członków cyfrowego ekosystemu.

Nieco innym sposobem na pokonanie wąskich gardeł w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce znajdujących się w zagranicznych cyfrowych ekosystemach biznesowych jest strategia orkiestracji ekosystemu marketingowego (MEO – *marketing ecosystem orchestration*). W strategii tej narzędzia cyfrowe są jednym z elementów podlegających orkiestracji w obszarze systemów komunikacji, płatności i łańcuchów dostaw. Orkiestracja jest w tym kontekście rozumiana jako rozwój i koordynacja składowych ekosystemu marketingowego przedsiębiorstwa w celu tworzenia i pozyskiwania wartości z aktywów znajdujących się w cyfrowym ekosystemie biznesowym. Zabezpieczenie części tej wartości na rynku docelowym służy długoterminowemu i zrównoważonemu wzrostowi przedsiębiorstwa e-commerce na tym rynku, zapewniając jego efektywne funkcjonowanie. W strategii MEO współpraca między niezależnymi, ale jednocześnie współzależnymi przedsiębiorstwami znajdującymi się we wspólnym ekosystemie cyfrowym nie jest określana jako konieczna do dalszego wzrostu przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku. Niemniej autorzy wyraźnie zaznaczają, że przedsiębiorstwo działające w tak powiązanim i zazwyczaj międzynarodowym ekosystemie, nie osiągnie sukcesu funkcjonując w izolacji [Hewett i in., 2022].

9.6. Podsumowanie

Narzędzia cyfrowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwa e-commerce stanowią ich zasoby, a umiejętne korzystanie z nich świadczy o zdolnościach dynamicznych i operacyjnych tych przedsiębiorstw. Internacjonalizację przedsiębiorstw e-commerce umożliwia szereg narzędzi służących skalowaniu działalności w Internecie oraz automatyzacji komunikacji, logistyki międzynarodowej oraz cyfrowych płatności międzynarodowych. Promocję zagraniczną przedsiębiorstw e-commerce wspierają programy automatyzujące międzynarodowe kampanie reklamowe, mailingowe i z wykorzystaniem marketingu afiliacyjnego.

Wiedza rynkowa posiadana przez przedsiębiorstwa e-commerce pozwala na odpowiednią rekonfigurację i koordynację tego zasobu, jakim są narzędzia cyfrowe w celu jak najlepszej adaptacji do rynku zagranicznego. Zaangażowanie zagranicznych dostawców narzędzi cyfrowych lub udostępnianie własnych na-

rzędzi zagranicznym partnerom na platformach cyfrowych, pozwala przedsiębiorstwom e-commerce współuczestniczyć w cyfrowym ekosystemie biznesowym. Tego typu ekosystemy umożliwiają budowanie międzynarodowej sieci biznesowej oraz tworzenie wiedzy doświadczalnej i relacyjnej, które są niezbędne do dalszej internacjonalizacji.

Choć przedsiębiorstwa e-commerce, wśród których dominują mikro- i małe przedsiębiorstwa, mierzą się z niedoborem zasobów finansowych czy technologicznych, dysponują strategiami pozwalającymi na wykorzystanie narzędzi cyfrowych w skutecznej internacjonalizacji działalności. Umiejętne stosowanie strategii bricolage czy platform marketplace'owych umożliwia tym przedsiębiorstwom prowadzenie działań promocyjnych i sprzedaży międzynarodowej. Zdecydowaną przewagę w procesie internacjonalizacji mają jednak te przedsiębiorstwa e-commerce, które posiadają zdolność do budowania trwałych rozwiązań cyfrowych i pełnej digitalizacji łańcuchów wartości dodanej.

Literatura

- Bernini M., Du J., Love J.H. (2016), *Explaining intermittent exporting: Exit and conditional re-entry in export markets*, "Journal of International Business Studies", Vol. 47, No. 9, s. 1058-1076, <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0015-2>
- Bleier A., Harmeling C.M., Palmatier R.W. (2019), *Creating effective online customer experiences*, "Journal of Marketing", Vol. 83, No. 2, s. 98-119, <https://doi.org/10.1177/0022242918809930>
- Brouthers K.D., Geisser K.D., Rothlauf F. (2016), *Explaining the internationalization of ibusiness firms*, "Journal of International Business Studies", Vol. 47, No. 5, s. 513-534, <https://www.jstor.org/stable/43907589>
- Buckley P.J., Ghauri P.N., Eds. (2015), *International business strategy: Theory and practice*, Taylor and Francis, London, <https://doi.org/10.4324/9781315848365>
- Caputo F., Fiano F., Riso T., Romano M., Maalaoui A. (2022), *Digital platforms and international performance of Italian SMEs: An exploitation-based overview*, "International Marketing Review", Vol. 39, No. 3, s. 568-585, <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0102>
- Chaffey D., Ellis-Chadwick S., Abed-Rabbo M. (2025), *Digital marketing*, 9th edition, Pearson, Harlow, <https://sinhvien.dinhvien.net/wp-content/uploads/2025/01/Dave-Chaffey-Fiona-Ellis-Chadwick-Digital-Marketing-2022-Pearson.pdf>
- Chen Y., Li M., Song J., Ma X., Jiang Y., Wu S., Chen G.L. (2022), *A study of cross-border E-commerce research trends: Based on knowledge mapping and literature analysis*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 13, 1009216, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009216>
- Forsgren M., Hagström P. (2007), *Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms*, "Critical Perspectives on International Business", Vol. 3, No. 4, s. 291-305, <https://doi.org/10.1108/17422040710832559>

- Fadillah F., Cholifah F., Putri A., Fitriani Y., Rizan M., Wibowo S.F. (2025), *The dynamics of SME digital marketing in the digital business ecosystem*, "Greenation International Journal of Economics and Accounting", Vol. 3, No. 1, s. 175-184, https://www.researchgate.net/publication/392332573_The_Dynamics_of_SME_Digital_Marketing_in_the_Digital_Business_Ecosystem
- Grant R.M., Bakhru A. (2004), *The limitations of internationalization in e-commerce*, „European Business Journal”, No. 16, Vol. 3, s. 95-104, https://www.researchgate.net/publication/42789368_The_limits_of_internationalisation_in_e-commerce
- Grochal-Brejdak M. (2016), *Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce*, „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 19-24.
- Grochal-Brejdak M., Szymura-Tyc M. (2018), *The internationalisation process of an e-commerce entrepreneurial firm. The inward-outward internationalisation and the development of knowledge*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", Vol. 6, No. 4, s. 103-123, <https://www.doi.org/10.15678/eber.2018.060406>
- Grochal-Brejdak M., Szymura-Tyc M. (2022), *Exploring and managing customer and business network knowledge in the online/offline internationalization of e-commerce firms*, Paper presented at 8th Annual International Academic AIB-CEE Chapter Conference on Knowledge and Sustainability in International Business, 2022, 14-09-2022-16-09-2022, Zagreb, Croatia.
- Henari T.F., Mahboob R. (2008), *E-commerce in Bahrain: The non-technical limitations*, "Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues", Vol. 1, No. 3, s. 213-220, <https://doi.org/10.1108/17537980810909832>
- Hewett K., Hult G.T.M., Mantrala M.K., Nim N., Pedada K. (2022), *Cross-border marketing ecosystem orchestration: A conceptualization of its determinants and boundary conditions*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 39, No. 2, s. 619-638, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.003>
- Horea M. (2026), *7 best Sprout Social alternatives in 2026: Ranked & reviewed*, <https://www.planable.io/blog/sprout-social-alternatives/>
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, "Journal of International Business Studies", Vol. 40, s. 1411-1431, <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kieżel M., Wiechoczek J. (2017), *Narzędzia e-marketingu w procesie kreowania wartości dla klienta*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 114, nr 1993, s. 203-220, <https://share.google/LHc1CWTrTZIGfFpK1>
- Kopalle P.K., Kumar V., Subramaniam M. (2020), *How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 48, s. 114-131, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2>
- Kumar V., Nim N., Agarwal A. (2021), *Platform-based mobile payments adoption in emerging and developed countries: Role of country-level heterogeneity and network effects*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 52, s. 1529-1558, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00346-6>
- Li J., Chen L., Yi J., Mao J., Liao J. (2019), *Ecosystem-specific advantages in international digital commerce*, "Journal of International Business Studies", Vol. 50, s. 1448-1463, <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00263-3>

- Lysohor I., Bilanenko O. (2024), *Cyfrowy marketynh jak determinanta aktywizacji miżnarodnych biznes-procesiw torhowelnych pidpryjemstw*, "Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya", Vol. 4, No. 40, s. 88-99, [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99)
- Morgan-Thomas A., Bridgewater S. (2004), *Internet and exporting: Determinants of success in virtual export channels*, "International Marketing Review", Vol. 21, No. 4/5, s. 393-408, <https://doi.org/10.1108/02651330410547108>
- Raihan M.M.H., Subroto S., Chowdhury N., Koch K., Ruttan E., Turin T.C. (2025), *Dimensions and barriers for digital (in)equity and digital divide: A systematic integrative review*, "Digital Transformation and Society", Vol. 4, No. 2, s. 111-127, <https://doi.org/10.1108/DTS-04-2024-0054>
- Rehman A. (2025), *Best dropshipping suppliers: US, UK, global options & a free directory of 100+ suppliers [2025 Edition]*, Cloudways, <https://www.cloudways.com/blog/best-dropshipping-suppliers/> (dostęp: 26.07.2025).
- Riabova T., Riabov I., Vovchanska O., Li T., Saienko V. (2022), *Peculiarities of digital marketing in the era of globalization: An analysis of the challenges*, "Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice", Vol. 6, No. 47, s. 160-171, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3940>
- Schu M., Morschett D., Swoboda B. (2016), *Internationalization speed of online retailers: A resource-based perspective on the influence factors*, "Management International Review", Vol. 56, No. 5, s. 733-757, <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0279-6>
- Shaheer N., Li S., Priem R. (2020), *Revisiting location in a digital age: How can lead markets accelerate the internationalization of mobile apps?* "Journal of International Marketing", Vol. 28, No. 4, s. 21-40, <https://www.jstor.org/stable/26979584>
- Singh N., Munjal S., Kundu S., Rangarajan K. (2023), *Platform-based internationalization of smaller firms: The Role of government policy*, "Management International Review", Vol. 63, s. 91-115, <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00492-z>
- Sinkovics N., Sinkovics R.R., Jean R.-J.,B." (2013), *The internet as an alternative path to internationalization?* "International Marketing Review", Vol. 30, No. 2, s. 130-155, <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>
- Targański B. (2019), *Prawne aspekty zastosowania narzędzi internetowych w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw* [w:] M. Witek-Hajduk (red.), *Internet a zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 39-53, https://www.researchgate.net/publication/341150903_Internet_a_zagraniczna_ekspansja_przedsiębiorstw
- Vadana I.-I., Kuivalainen O., Torkkeli L., Saarenketo S. (2021), *The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies*. „Sustainability", Vol. 13, No. 24, 14002. <https://doi.org/10.3390/su132414002>
- Wentrup R. (2016), *The online-offline balance: Internationalization for Swedish online service providers*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 14, s. 562-594, <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0171-2>
- Witek-Hajduk M., Targański B. (2018), *Institutional barriers of the internet-based foreign expansion of enterprises*, "Problemy Zarządzania", Vol. 16, No. 73, s. 91-108, <https://doi.org/10.7172/1644-9584.73.6>

- Wolanin A., Lipiec M., Kotowicz P., Szczyrek P., Bajerlajn J., Mądry D., Szymański W., Leszczyński D., Pietrucha W. (2022), *Przewodnik: Narzędzia i wtyczki w e-commerce 2022*, <https://www.ideo.pl/e-commerce/narzedzia-e-commerce/raport.html>
- Yamin M., Sinkovics R.R. (2006), *Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap*, „International Business Review”, Vol. 15, No. 4, s. 339-360, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.002>
- Yim K.-H. (2020), *A study on digital marketing promotion strategy and implementation strategy implementation plan of global SMEs*, “Journal of Digital Convergence”, Vol. 18, No. 11, s. 195-205, <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.11.195>
- Zakos G. (2005), *Foreign direct investment in a digital economy*, “European Business Review”, Vol. 17, No. 1, s. 52-68, <https://doi.org/10.1108/09555340510576267>
- [www 1] www.accio.com (dostęp: 28.08.2025).
- [www 2] www.convertis.pl/ranking/ranking-operatorow-platnosci/ (dostęp: 26.07.2025).
- [www 3] www.delante.pl/definicje/co-to-jest-ui/
- [www 4] www.gov.pl/web/koduj/ux-user-experience
- [www 5] www.help.allegro.com/pl/sell/a/wprowadzilismy-zmiany-dla-sprzedajacych-zapowiedziane-na-18-lutego-2YE0LYoVvtd#wprowadzilismy-limit-liczby-ofert-i-kont-dla-sprzedajacych-zarejestrowanych-pozza-eog-szwajcaria-ukraina-i-zjednoczonym-krolestwem
- [www 6] www.lh.pl/pomoc/jak-dodac-kilka-wersji-jezykowych-wordpressa-za-pomoca-polylang/
- [www 7] www.logistyczny.net/przesylki/integracja-sklepu-internetowego-z-firmami-kurierskimi--co-musisz-wiedziec
- [www 8] www.marketerplus.pl/historia-marki-esky/
- [www 9] www.mentionlytics.com/brand24-alternatives/
- [www 10] www.salesgroup.ai/pl/wielojezyczne-chat-boty/
- [www 11] www.thebase.com/ (dostęp: 30.07.2025).
- [www 12] www.tradetracker.com/gb/ (dostęp: 20.07.2025).

Mgr Magdalena Grochal-Brejda – asystent naukowo-badawczy w Katedrze Zarządzania Marketingowego i Turystyki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze obejmują tematykę procesów internacjonalizacji, handlu elektronicznego oraz metodologii badań w obszarze biznesu międzynarodowego.

10. Dostępność cyfrowa na przykładzie witryn internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce

Katarzyna Szachta

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORCID: 0000-0002-4954-4215

10.1. Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniającym się świecie cyfrowym problem dostępności cyfrowej staje się coraz ważniejszy, a organy krajowe oraz międzynarodowe pracują nad rozwiązaniami mającymi na celu poprawę funkcjonowania tego aspektu m.in. poprzez tworzenie nowych regulacji, takich jak kryteria WCAG 2.1. Wdrożenie rozwiązań zwiększających dostępność cyfrową pozwala poprawić inkluzywność strony internetowej względem różnych grup społecznych, czyli umożliwia korzystanie z jej zasobów np. osobom niepełnosprawnym. Jednakże w zależności od podmiotu stopień oraz sposób wprowadzenia tych narzędzi może być różny. Celem głównym rozdziału jest ocena poziomu dostępności cyfrowej witryn internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce, a cele szczegółowe to: zarysowanie tła problemu badawczego, przeanalizowanie stron międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce pod kątem dostępności cyfrowej oraz wskazanie obszarów, które mogłyby ulec poprawie. Ponadto na potrzebę niniejszego rozdziału sformułowano następującą hipotezę: „Żadna ze stron dyskontów nie spełnia wszystkich kryteriów dostępności cyfrowej według WCAG 2.1”. Źródło postawionej hipotezy znajduje się w doświadczeniach autorki, która korzysta ze stron dyskontów spożywczych. Dobór podmiotów został podyktowany ich istotnym znaczeniem dla rynku spożywczego oraz konsumentów. W rozdziale zostaną wykorzystane takie metody jak kwerenda literatury, analiza źródeł internetowych poświęconych badanej tematyce oraz studium przypadku w postaci analizy porównawczej stron międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce pod kątem kryteriów dostępności cyfrowej za pomocą narzędzia WCAG 2.1. czyli Web Content Accessibility Guidelines [www 5]. Niniejszy rozdział składa się z następujących części: wprowadzenia, przeglądu literatury, wyników badań, podsumowania i bibliografii.

10.2. Tło problemu

Kwestia dostępności cyfrowej staje się coraz istotniejszym zagadnieniem dla coraz liczniejszych grup społecznych [Polański, 2020, s. 4]. Jest to spowodowane rosnącą świadomością społeczną w tym zakresie [Sadowska, 2023, s. 108] i możliwy jest dalszy rozwój tego trendu w przyszłości zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej. Jednakże czym jest dostępność i jak ją rozumiemy w przypadku świata cyfrowego? Dostępność oznacza, że każdy powinien mieć możliwość skorzystania z danego zasobu [Witek i Rozborska, 2021, s. 1]. Natomiast przez dostępność cyfrową rozumie się kreowanie stron internetowych w sposób na tyle uniwersalny, aby jak największa grupa użytkowników miała do nich dostęp [Banaszak i Dzieńkowski, 2023, s. 285]. Jednakże wciąż pojawia się problem niedostosowania stron internetowych, a także aplikacji mobilnych do potrzeb osób ze specjalnymi potrzebami [Jarczyńska, 2023, s. 100], np. z niepełnosprawnością, co może powodować wykluczenie niektórych użytkowników [Khan i Khan, 2025, s. 200]. Sytuację można poprawić dzięki wprowadzeniu odpowiednich narzędzi służących zagwarantowaniu równych praw, a także szans niepełnosprawnym. Ponadto wdrożenie takich rozwiązań stanowi coraz częściej wymóg prawny, a co więcej etyczny [Nowak, Czekaj i Salachna, 2024, s. 312]. W związku z zaistniałą sytuacją Unia Europejska dąży do tego, aby przestrzeń cyfrowa była bardziej inkluzywna, a także dostępna dla każdego [Włodyka, 2022, s. 350], a dostępność cyfrowa witryny dla osób niepełnosprawnych stanowi jej integralny element [Szeroczyńska, 2021, s. 235]. Działania organów Unii Europejskiej doprowadziły do powstania specjalnego dokumentu, który ma na celu poprawę dostępności cyfrowej serwisów internetowych – jest nim *Lista kontrolna do samodzielnego badania dostępności cyfrowej strony internetowej i jej zgodności z ustawą z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* [2021]. Kryteria WCAG 2.1, które są w niej zawarte przedstawiają rekomendacje dotyczące kreowania serwisów internetowych [Damaziak i Kopciał, 2021, s. 34] tak, aby poprawić ich inkluzywność. Wspomniana lista jest najważniejszym dokumentem, który zawiera informacje w jaki sposób odpowiednio przygotować serwisy internetowe [Garwol, 2019, s. 56]. Dzięki temu możliwe jest spełnienie podstawy inkluzywnego zarządzania cyfrowego [Chirumavilla, 2025, s. 273], a także zmniejszenie dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność [Iniesto i Rodrigo, 2023, s. 86]. Wspomniane aspekty są coraz istotniejszymi obszarami na arenie międzynarodowej, a nad poprawą ich funkcjonowania pracują polskie oraz zagraniczne instytucje.

10.3. Metodyka badawcza

W niniejszym rozdziale wykorzystano takie metody badawcze, jak kwerendę najnowszej literatury ekonomicznej dotyczącej badanego tematu i analizę rzetelnych źródeł internetowych. W ramach części empirycznej rozdziału przedstawiono studium przypadku w postaci analizy stron internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych działających w Polsce w celu weryfikacji ich zgodności z kryteriami WCAG 2.1. Przedsiębiorstwa do badań wybrano ze względu na ich istotność dla rynku spożywczego, a także konsumentów. Wspomniane kryteria pozwalają sprawdzić, czy strona internetowa jest dostosowana do potrzeb osób z niepełnościami. W celu dokonania analizy porównawczej witryn internetowych zastosowano listę kontrolną do samodzielnego badania dostępności cyfrowej strony internetowej i jej zgodności z ustawą z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Została ona opracowana przez Departament Społeczeństwa Informacyjnego oraz Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w 2021 r. Narzędzie zostało przygotowane z myślą o podmiotach publicznych, natomiast można z powodzeniem wykorzystać je do analizy stron innych podmiotów, gdyż kryteria w podane w liście mają charakter uniwersalny. Zastosowanie tej metody jest pomocne w przygotowywaniu deklaracji dostępności, jak również pomaga zidentyfikować problemy związane z dostępnością, które występują na stronie. Lista kontrolna zawiera kryteria dla trzech poziomów zaawansowania: podstawowego, średniego oraz zaawansowanego. Dzięki temu osoba, która przeprowadza badanie, może je wykonać z uwzględnieniem posiadanej wiedzy, a także umiejętności. Dla każdego pytania są podane możliwe odpowiedzi, takie jak pozytywna i negatywna, a w przypadku elementów, które mogą nie pojawić się na stronie, możliwa jest odpowiedź „nie dotyczy”. Obok każdej możliwości jest podana informacja na podstawie czego można stwierdzić, która opcja jest poprawna. W niniejszym rozdziale autorka przeprowadziła procedury dla kryteriów poziomu podstawowego. Badanie przeprowadzono wykorzystując strony internetowe międzynarodowych dyskontów spożywczych w Polsce. Dyskonty są sklepami, które sprzedają towar w ograniczony asortymentowo oferując przy tym niskie ceny. W Polsce jako dyskonty spożywcze kwalifikuje się Biedronkę, Lidl, Aldi oraz Netto [Business Insider Polska, 2021].

10.4. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Biedronka

W pierwszym etapie badania przeanalizowano stronę internetową sieci sklepów Biedronka [www 1]. W pierwszym kroku sprawdzono nawigację strony za pomocą klawiatury, czyli czy można zauważyć, który element strony jest aktywny, i odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Kolejnym etapem badania

związanego z nawigacją była ocena, czy każdy z elementów aktywnych strony jest dostępny za pomocą klawiatury. Odpowiedź na to pytanie również jest pozytywna. Trzecim pytaniem związanym z nawigacją było to, czy obok elementów multimedialnych niedostępnych za pomocą klawiatury znajdują się ich tekstowe alternatywy. W związku z tym, że strona nie posiada takich multimediiów, odpowiedź na to pytanie brzmiała „nie dotyczy”. Kolejnym pytaniem wymagającym weryfikacji było określenie, czy na stronie znajduje się tak zwana pułapka klawiaturowa, przez którą rozumie się zablokowanie możliwości dalszej nawigacji przy użyciu klawiatury za pomocą któregoś z elementów strony. W tym przypadku odpowiedź była pozytywna, ponieważ w trakcie badania nie wystąpiły problemy z przemieszczaniem się między elementami. Kolejne pytanie w obszarze nawigacji dotyczyło tego, czy w przypadku elementów, które otwierają się w nowym oknie lub zakładce, pojawia się ostrzeżenie przed tą operacją. Ze względu na to, że strona posiada takie elementy, ale nie pojawia się informacja o otwarciu nowego okna lub zakładki, odpowiedź w przypadku tego pytania jest negatywna. Następne pytanie z obszaru nawigacji dotyczyło tego, czy strona posiada mechanizm, który otwiera nowe okno bez interakcji użytkownika. Ze względu na to, że strona nie posiada takiego mechanizmu, odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Kolejne dotyczyło tego, czy strona posiada mapę serwisu albo wyszukiwarkę. Strona sieci Biedronka posiada poprawnie działającą wyszukiwarkę, w związku z tym odpowiedź jest pozytywna. Następne pytanie z obszaru nawigacji dotyczyło tego, czy wygląd, a także działanie menu, jest na wszystkich stronach takie samo i odpowiedź jest pozytywna. Ostatnie pytanie z obszaru nawigacji dotyczyło tego, czy nawigowanie z użyciem klawiatury ma charakter logiczny oraz spójny z wyglądem serwisu i tu również odpowiedź jest pozytywna.

Następnie autorka przeszła do weryfikacji pytań z zakresu wyglądu strony. Pierwsze pytanie z tej kategorii dotyczyło tego, czy pojawiają się na stronie elementy szybko błyskające na czerwono albo takie, które w sposób dynamiczny zmieniają jasność. Strona sieci sklepów Biedronka nie zawiera takich elementów, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Pytanie drugie z tej kategorii dotyczyło tego, czy strona powiększona do 200% nadal przedstawia wszystkie informacje – odpowiedź była pozytywna. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy stronę można przeglądać niezależnie od orientacji, i odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Następne pytanie dotyczyło tego, czy na stronie pojawiają się treści przekazywane tylko za pomocą koloru, i odpowiedź jest również pozytywna, ponieważ nie pojawiają się takie treści. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy strona zawiera instrukcję dotyczącą koloru elementu – nie zawiera jej, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Następne pytanie dotyczyło tego, czy na stronie znajdują się treści przekazywane wyłącznie za pomocą formy lub pozycji – znajdują się takie treści, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna.

Kolejne pytanie należało do kategorii „Treści” i dotyczyło tego, czy na stronie automatycznie włącza się dźwięk, którego nie można zatrzymać, ale ten problem się nie pojawia, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Następne dotyczyło tego, czy na stronie znajdują się elementy, które migają albo się poruszają, a zatrzymanie ich jest niemożliwe – występują takie elementy, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna. Kolejne dotyczyło tego, czy strony dostępne w witrynie są odpowiednio zatytułowane oraz czy jest to zrobione poprawnie, czyli od szczegółu do ogółu. Witryna nie ma uchybień w tej kwestii, więc odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Następne dotyczyło tego, czy złożone elementy pojawiające się na stronie posiadają rozszerzony opis – odpowiedź na to pytanie jest pozytywna.

Dalej autorka przeszła do pytań z kategorii „Formularze”. Pierwsze z nich dotyczyło tego, czy formularze dostępne na stronie posiadają odpowiednie etykiety, które w sposób jasny sugerują, jakie dane należy wpisać w poszczególne pola. Formularze te mają jasno opisane pola. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy w razie błędu w formularzu, jasno zostało opisane, co jest nieprawidłowo. Strona ma właściwie wyjaśnione błędy, w związku z tym odpowiedź jest pozytywna. Następne pytanie dotyczyło tego, czy przy błędnie wypełnionych formularzach pojawiają się sugestie, jak je poprawić. Strona posiada sugestie dotyczące poprawy, więc odpowiedź jest również pozytywna. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy dane w formularzu zawierającym zobowiązania prawne albo finansowe można poprawić. W związku z tym, że Biedronka nie posiada takiego formularza, odpowiedź brzmiała „nie dotyczy”.

Następnie autorka przeszła do sekcji pytań z obszaru „Multimediów”. Pierwsze pytanie dotyczyło tego, czy materiały filmowe, animowane oraz dźwiękowe mają odpowiedni opis. Strona nie posiada takich elementów, więc odpowiedź brzmi „nie dotyczy”. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy filmy albo animacje zawierają napisy dla niesłyszących. Strona sieci sklepów Biedronka nie posiada materiałów animowanych i filmowych, w związku z tym odpowiedź brzmi również „nie dotyczy”, podobnie jak w przypadku pytania o audiodeskrypcje. Następnie pojawiło się pytanie o to, czy w przypadku dokumentów pojawia się informacja o ich formacie, rozmiarze, a także języku. Na stronie nie ma potrzebnych informacji, więc odpowiedź jest negatywna.

10.5. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Lidl

W drugim etapie badania przeanalizowano stronę internetową sieci sklepów Lidl [www 2] i odpowiedź na pierwsze pytanie z obszaru nawigacji jest pozytywna. Następnie zajęto się oceną, czy każdy z elementów aktywnych strony jest dostępny za pomocą klawiatury. W przypadku Lidla również odpowiedź na to

pytanie jest pozytywna. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy w przypadku multimediiów, których nie można odtworzyć za pomocą klawiatury, jest zamieszczona tekstowa alternatywa. W związku z tym, że strona nie posiada takich multimediiów, odpowiedź na to pytanie brzmiała „nie dotyczy”. Na tej stronie również nie wystąpiły tzw. pułapki klawiaturowe, więc odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. W przypadku strony sieci sklepów Lidl i elementów, które otwierają się w nowym oknie lub zakładce, również przed tą operacją nie pojawia się ostrzeżenie, w związku z tym odpowiedź jest negatywna. Ta strona nie posiada okien otwieranych bez interakcji użytkownika, dlatego odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Strona posiada natomiast poprawnie działającą wyszukiwarkę, w związku z tym odpowiedź jest pozytywna.

W przypadku sieci Lidl zarówno wygląd, jak też działanie menu na wszystkich stronach jest takie samo, co oznacza pozytywną odpowiedź na pytanie. Strona również przy użyciu klawiatury jest logiczna nawigacyjnie i proces ten jest zgodny z jej wyglądem. Nie zawiera elementów wskazanych w pierwszym pytaniu z listy kontrolnej w kategorii wygląd, w związku z tym odpowiedź brzmi „nie dotyczy”. Pytanie drugie z tej kategorii dotyczyło tego, czy strona powiększona do 200% nadal przedstawia wszystkie informacje i tu odpowiedź jest negatywna, ponieważ nie wszystkie treści wyświetlają się prawidłowo. Witryna wyświetla się jednak prawidłowo niezależnie od orientacji, więc odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Nie pojawiają się natomiast treści przekazywane wyłącznie za pomocą koloru, więc odpowiedź na to pytanie brzmi „nie dotyczy”. Strona również nie ma instrukcji do elementów kolorowych, w związku z tym odpowiedź jest pozytywna. Pojawiają się jednak treści przekazywane tylko za pomocą koloru albo pozycji, dlatego odpowiedź tu jest negatywna. W przypadku tej strony nie pojawia się problem dźwięku, którego nie można zatrzymać, co oznacza odpowiedź pozytywną. Strona Lidla nie zawiera elementów migających, w związku z tym można udzielić pozytywnej odpowiedzi na to pytanie. Witryna ma poprawnie zatytułowane strony i posiada rozszerzone opisy złożonych elementów graficznych, więc odpowiedź na pytanie dotyczące tej kwestii jest pozytywna. Strona posiada również dobrze opisane formularze, a potencjalne błędy są jasno wskazane i zawierają sugestie poprawy, więc odpowiedzi na pytania o te kwestie są pozytywne. Dane w formularzach dotyczących zobowiązań prawnych albo finansowych można poprawić przed wysłaniem, więc odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Strona nie posiada materiałów filmowych, animowanych oraz dźwiękowych, więc odpowiedź na to pytanie brzmi „nie dotyczy”. W związku z tym odpowiedź na pytania dotyczące napisów dla niesłyszących oraz audiodeskrypcji jest taka sama. W przypadku sklepów sieci Lidl nie ma informacji o wielkości pliku do pobrania, więc odpowiedź na pytanie też jest negatywna.

10.6. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Aldi

W trzecim etapie przeanalizowano stronę internetową sieci sklepów Aldi [www 3] i odpowiedź na pierwsze pytanie z obszaru nawigacji była pozytywna. Następnie skupiono się na ocenie, czy każdy z elementów aktywnych strony jest dostępny za pomocą klawiatury i tu odpowiedź również jest pozytywna. W związku z tym, że strona nie posiada multimediów niedostępnych za pomocą klawiatury, odpowiedź na pytanie, czy posiadają one tekstową alternatywę, brzmiała „nie dotyczy”. Na tej stronie również nie wystąpiły tzw. pułapki klawiaturowe, co oznacza pozytywną odpowiedź na pytanie, które ich dotyczyło. W przypadku elementów, które otwierają się w nowym oknie lub zakładce, nie pojawia się ostrzeżenie o tym fakcie, w związku z tym odpowiedź jest tu negatywna. Na stronie nie ma też okien, które otwierają się bez interakcji użytkownika – odpowiedź jest więc pozytywna. Strona posiada natomiast sprawnie działającą wyszukiwarkę, a menu ma taki sam wygląd oraz sposób funkcjonowania niezależnie od otwartej strony, więc odpowiedzi na pytania dotyczące tych kwestii są pozytywne. Nawigacja witryny jest logiczna za pomocą klawiatury, a także zgodna z wyglądem strony. Nie zawiera jednak elementów wskazanych w pierwszym pytaniu z listy kontrolnej w kategorii wygląd. Strona po powiększeniu nie pokazuje poprawnie niektórych treści, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna. W serwisie treści wyświetlają się prawidłowo niezależnie od orientacji strony – odpowiedź pozytywna. Na stronie nie pojawiają się treści przekazywane wyłącznie kolorem, co oznacza, że na to pytanie można odpowiedzieć pozytywnie. Nie ma ona również instrukcji do koloru, w związku z tym odpowiedź na pytanie jest pozytywna. Na stronie pojawiają się treści przekazywane wyłącznie za pomocą pozycji albo formy, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna, gdyż stanowi to uchybienie utrudniające korzystanie z serwisu. Nie pojawia się jednak na niej problem dźwięku, którego nie można zatrzymać, nie zawiera też elementów migających, w związku z tym odpowiedź na oba pytania jest pozytywna. Serwis internetowy posiada za to poprawnie zatytułowane strony, podobnie jak rozszerzone opisy złożonych elementów graficznych, prawidłowo opisane etykiety formularzy oraz błędy w ich wypełnianiu, jeśli takie się pojawiają, więc odpowiedzi na pytania dotyczące tych kwestii są pozytywne. Strona posiada również sugestie dotyczące tego, jak poprawić błędy w formularzu – odpowiedź pozytywna, natomiast nie posiada formularzy dotyczących spraw finansowych oraz prawnych, a także materiałów filmowych, animowanych i dźwiękowych, więc odpowiedź na te pytania brzmi „nie dotyczy”. W związku z brakiem odpowiednich multimediów, odpowiedź na pytania o napisy dla niesłyszących oraz audiodeskrypcję brzmi „nie dotyczy”. Strona nie posiada też materiałów do pobrania, więc odpowiedź na to pytanie brzmi tak samo.

10.7. Dostępność cyfrowa witryny internetowej sieci sklepów Netto

W czwartym etapie przeanalizowano stronę internetową sieci sklepów Netto [www 4]. W tym przypadku odpowiedź na pierwsze pytanie z obszaru nawigacji była pozytywna. Kolejnym krokiem badania związanego z nawigacją była ocena, czy każdy z elementów aktywnych strony jest dostępny za pomocą klawiatury i odpowiedź jest również pozytywna. W związku z tym, że strona nie posiada multimediów niedostępnych za pomocą klawiatury, odpowiedź na pytanie o alternatywę tekstową dla nich brzmiała „nie dotyczy”. Na tej stronie również nie wystąpiły tzw. pułapki klawiaturowe. W przypadku sieci sklepów Netto i elementów otwierających się w nowym oknie lub przeglądarce nie pojawia się informacja o tej operacji, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna. Ta strona również nie posiada elementów, które otwierają się bez interakcji użytkownika, w związku z tym tu odpowiedź jest pozytywna. Strona Netto posiada tylko wyszukiwarkę sklepów, natomiast nie posiada wyszukiwarki innych elementów, np. produktów, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest negatywna. Posiada jednak menu, które wygląda oraz działa tak samo, niezależnie od analizowanej podstrony. Witryna jest logiczna nawigacyjnie, a proces ten jest zgodny z jej wyglądem – co oznacza odpowiedź pozytywną. Nie zawiera elementów wskazanych w pierwszym pytaniu z listy kontrolnej w kategorii wygląd, więc odpowiedź na to pytanie brzmiała „nie dotyczy”. Po powiększeniu strony nie wszystkie treści są wyświetlane, w związku z tym odpowiedź na pytanie z tym związane jest negatywna. Treści z serwisu internetowego Netto wyświetlają się jednak prawidłowo niezależnie od orientacji strony. Na stronie nie pojawiają się jednak treści przekazywane tylko za pomocą koloru. Strona nie posiada też instrukcji dotyczącej koloru, więc odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Pojawiają się na niej treści przekazywane tylko za pomocą pozycji albo formy, w związku z tym odpowiedź jest tu negatywna. W przypadku tej strony nie pojawia się jednak problem dźwięku, którego nie można zatrzymać, nie posiada również elementów migających, w związku z tym odpowiedź na to pytanie jest pozytywna. Witryna posiada natomiast poprawnie zatytułowane strony, a także rozszerzone opisy złożonych elementów graficznych, prawidłowo opisane etykiety formularzy, a także błędy oraz sugestie ich poprawy – w związku z tym odpowiedzi na pytania dotyczące tych kwestii są pozytywne. Nie posiada jednak finansowych i prawnych formularzy, więc odpowiedź na to pytanie brzmi „nie dotyczy”. Strona nie posiada też elementów filmowych, animowanych oraz dźwiękowych, więc również napisów dla niesłyszących oraz audiodeskrypcji – więc odpowiedź na te pytania brzmi „nie dotyczy” – podobnie jak opisów pobieranych materiałów, dlatego tu odpowiedź jest negatywna.

10.8. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań udowodniono, że postawiona hipoteza jest prawdziwa. Żadna ze stron internetowych międzynarodowych dyskontów spożywczych w Polsce nie spełnia wszystkich kryteriów WCAG 2.1 na poziomie podstawowym. W przypadku sieci sklepów Biedronka zauważono dwa problemy z dostępnością, strony Lidl i Netto zawierały trzy błędy w tym obszarze, a witryna internetowa Aldi tylko jeden. W przypadku każdego z analizowanych podmiotów mankamenty nie wystąpiły w kluczowych aspektach dostępności, co oznacza, że ich pojawienie się utrudnia korzystanie ze stron internetowych badanych dyskontów, ale go nie uniemożliwia. Natomiast uchybienia już na poziomie podstawowym mogą sugerować, że w przypadku kryteriów z poziomu średniego i zaawansowanego również mogą pojawić się elementy niezgodne z wytycznymi zawartymi w dokumencie. Ta sytuacja ukazuje, że chociaż strony dyskontów spożywczych w Polsce należą do podmiotów, z których usług korzysta bardzo duża grupa osób, to interesy ludzi z dysfunkcjami i niepełnosprawnością nie są w pełni respektowane. Podsumowując, obszar dostępności cyfrowej w przypadku działalności międzynarodowych dyskontów spożywczych w Polsce wymaga poprawy w celu zwiększenia jego inkluzywności. Natomiast dzięki przeprowadzonemu badaniu możliwa była identyfikacja elementów, które trzeba udoskonalić, co może przyczynić się do ich korekty w przyszłości.

Literatura

- Banaszak M., Dzieńkowski M. (2023), *Analiza dostępności stron internetowych wybranych rodzajów uczelni wyższych*, „JCSI”, Vol. 28, s. 285-290, <https://doi.org/10.35784/jcsi.3759>
- Business Insider Polska (2021), *Dwa kolejne dyskonty wkrótce w całej Polsce. Dlaczego Polacy pokochali te sklepy?* www.businessinsider.com.pl/finanse/handel/dyskonty-w-polsce-biedronka-lidl-netto-aldi-sklepy-innowacje/mj08g5k
- Chirumavilla V. (2025), *Digital citizenship for all: Accessibility requirements in public domain websites*, „Journal of Computer Science and Technology Studies”, Vol. 7, No. 4, s. 273-282, <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.4.31>
- Damaziak A., Kopciał P. (2021), *Serwis internetowy prezentujący implementacje wybranych zagadnień dostępności cyfrowej na podstawie WCAG 2.1*, „Zeszyty Naukowe WWSI”, No 25 Vol. 15, s. 33-55, <https://doi.org/10.26348/znwwsi.25.33>
- Garwol K. (2019), *Stopień umiejętności korzystania z technologii cyfrowych a wykluczenie społeczne na przykładzie osób niepełnosprawnych, starszych i ubogich*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 58(2), s. 47-68, <https://doi.org/10.15584/nsawg.2019.2.4>
- Iniesto F., Rodrigo C. (2024), *The use of WCAG and automatic tools by computer science students: a case study evaluating MOOC accessibility*, „Journal of Universal Computer Science”, Vol. 30, No. 1 (2024), s. 85-105, <https://doi.org/10.3897/jucs.101704>

- Jarczyńska J. (2023), *Legislacyjne rozwiązania w zapewnieniu dostępności cyfrowej osobom ze szczególnymi potrzebami. Przegląd dokumentów prawnych*, „Niepełnosprawność i Rehabilitacja”, tom 92, nr 4, s. 99-108, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.3983>
- Khan M.A., Khan M.S. (2025), *Advancements in web accessibility and sentiment analysis: A comprehensive review*, „International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)”, Vol. 9(4), s. 200-205, <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2025/4/IJEAIS250420.pdf>
- Nowak P.A., Czekał M., Salachna T. (2024), *Digital accessibility of social welfare institutions/Dostępność cyfrowa instytucji pomocy społecznej*, „Social Dissertations/Rozprawy Społeczne”, Vol. 18(1), s. 299-314, <https://doi.org/10.29316/rs/188762>
- Polański P. (2020), *Dwa oblicza prawa do dostępności cyfrowej*, „PME”, nr 4, s. 4-9, https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/122668/PDF/01_Polanski_p_Dwa_oblicza_prawdy.pdf?handler=pdf
- Sadowska W. (2023), *Dostępność strony internetowej Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Łódzkiego w świetle badań własnych*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Librorum”, tom 1, nr 36, s. 107-126, <https://doi.org/10.18778/0860-7435.36.05>
- Szeroczyńska M. (2021), *Dostępność cyfrowa stron internetowych podmiotów publicznych dla osób z niepełnosprawnościami*, „Szkoła Specjalna”, tom 82, nr 3, s. 223-236, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.9548>
- Witek P., Rozborska A. (2021), *Cyfrowa dostępność kultury (audio)wizualnej*, „Biuletyn EBIB”, nr 6(201), s. 1-8, <https://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/776>
- Włodyka E.M. (2022), *Dostępność cyfrowa w Unii Europejskiej – praktyka i założenia teoretyczne*, „Rocznik Integracji Europejskiej”, nr 16, s. 349-358, <https://doi.org/10.14746/rie.2022.16.21>
- Lista kontrolna do samodzielnego badania dostępności cyfrowej strony internetowej i jej zgodności z ustawą z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* (2021), Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, <https://share.google/A7KaxoMrBoep8eOO7>
- [www 1] www.biedronka.pl (dostęp: 31.07.2025).
- [www 2] www.lidl.pl (dostęp: 31.07.2025).
- [www 3] www.aldi.pl (dostęp: 31.07.2025).
- [www 4] www.netto.pl (dostęp: 31.07.2025).
- [www 5] www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/wcag-21-w-skrocie

Mgr Katarzyna Szachta – od 2021 r. pracownik Katedry Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W swoich badaniach koncentruje się na rynku handlu elektronicznego ze szczególnym uwzględnieniem lojalności e-konsumentów. Uczestniczka wielu konferencji o charakterze krajowym i międzynarodowym podczas których upowszechniała wyniki swoich badań.

11. Miejsce pomocy *de minimis* w publicznym wsparciu finansowym przedsiębiorców w Polsce

Adam A. Ambroziak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-4618-8497

Beata Grzegorzewska
Niezależna badaczka
ORCID: 0000-0002-8747-3622

11.1. Wprowadzenie

Pomoc *de minimis* w prawie Unii Europejskiej nie wypełnia wszystkich przesłanek tradycyjnej pomocy publicznej (państwa) w rozumieniu artykułu 107 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE) [Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2831]. Przyjęto bowiem dość arbitralnie, że jej nominalna wielkość jest na tyle niska, że nie powinna negatywnie wpływać na wymianę między państwami członkowskimi, a w konsekwencji – na konkurencję na rynku wewnętrznym UE. W efekcie ten rodzaj wsparcia dla przedsiębiorców wyłączono z obowiązku zgłoszenia do Komisji Europejskiej (zgodnie z artykułem 108 TFUE), uznając go za bagatelny.

Rozwiązanie to zostało wprowadzone głównie ze względu na fakt, że państwa członkowskie, uwzględniając niespełnianie przesłanek tradycyjnej pomocy publicznej, stosowały wiele środków mających wymiar i wpływ jedynie krajowy. Było to o tyle uzasadnione i dopuszczalne przez Komisję, gdyż mimo utworzenia unii celnej w 1998 r., wciąż w ramach Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej istniały bariery fizyczne (kontrola na granicy), techniczne (różne wymogi) oraz fiskalne (różne systemy opodatkowania). W takich warunkach – nawet słabiej kontrolowana, ale o względnie niskiej wartości – pomoc publiczna nie powinna wpływać na wymianę handlową między państwami członkowskimi EWG. Dopiero budowa rynku wewnętrznego UE, w tym eliminacja wspomnianych barier w handlu i przepływie czynników produkcji, spowodowały, że Komisja zaczęła pilniej przyglądać się przypadkom udzielania pomocy o niewielkich rozmiarach, określając dopuszczalną jej wielkość i okres kumulacji. W konsekwencji, pomoc ta może być udzielona na pokrycie wszelkich kosztów nawet do 100 procent ich wartości, z jedynym ograniczeniem w postaci maksymalnego limitu pomocy możliwej do uzyskania przez jedno przedsiębiorstwo, liczonego w okresie trzech lat, na poziomie od 50 do 300 tys. euro (w zależności od okresu jej udzielania) [Wytyczne Wspólnoty dotyczące pomocy państwa..., 1992; Zawiadomienie Komisji..., 1996; Rozporządzenie Komisji (WE) nr 69/2001; Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1998/2006; Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1407/2013; Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2831].

Wobec braku ograniczeń w odniesieniu do kosztów kwalifikowanych i intensywności wsparcia, omawiana pomoc może jednak prowadzić do zniekształcenia konkurencji nie tylko na jednolitym rynku europejskim, ale też na rynku krajowym i lokalnym. Należy bowiem podkreślić, że pomocą *de minimis* na gruncie prawa krajowego obejmowane są z reguły te podstawy prawne, w których nie ma narzuconego konkretnego celu (przyjmując *de facto* operacyjny charakter) bądź też dotyczą finansowania takich kosztów, które nie mogłyby być kwalifikowane w ramach innych przeznaczeń pomocy.

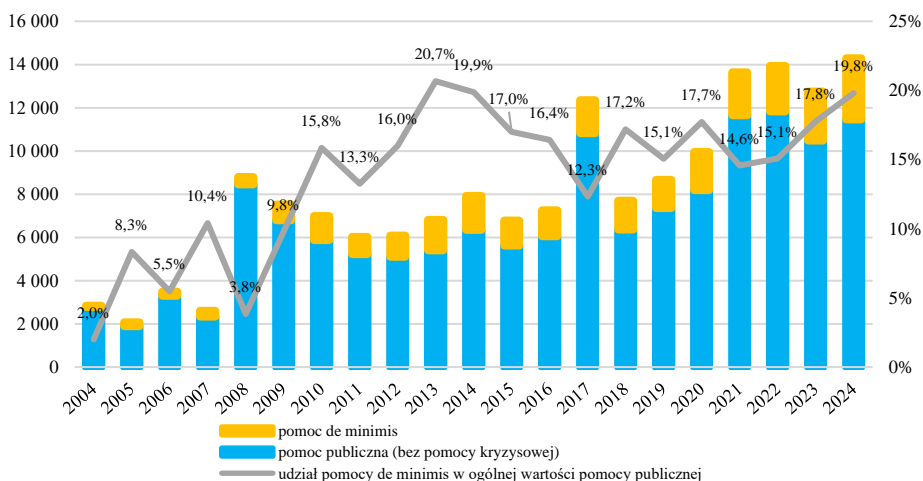
Znakomita większość publikacji na temat pomocy *de minimis* koncentruje się na prezentacji kolejnych zmian prawnych w odniesieniu do pułapu pomocy czy zakresu dopuszczalnego wsparcia [Berghofer, 2007; Kogut-Jaworska, 2016; Nita, 2014; Pedro, 2022]. W odniesieniu do sytuacji w Polsce badacze skupili się na przedstawieniu albo tradycyjnej pomocy publicznej [Ambroziak, 2024], w tym poszczególnych jej kategorii, np. pomocy na ochronę środowiska oraz na cele energetyczne [Ambroziak i Grzegorzewska, 2024, 2025], pomocy na badania, rozwój i innowacje [Ambroziak, Grzegorzewska i Kopeć, 2023] albo też zmian ogólnej wartości pomocy *de minimis*, w tym w podziale na wielkość i lokalizację beneficjentów [Podsiadło, 2014; Spychała, 2014; Kogut-Jaworska, 2016]. Brakuje jednak kompleksowego badania udzielonej pomocy *de minimis* na tle tradycyjnej polityki pomocy państwa w Polsce.

Biorąc powyższe pod uwagę, celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja miejsca pomocy *de minimis* w tradycyjnej finansowej interwencji Polski w gospodarce. W związku z tym, zestawiono wartość udzielonej w latach 2004-2024 pomocy *de minimis* z ogólną wartością pomocy publicznej, stanowiącej wyznacznik interwencji Polski w gospodarce, ukazując także jej zmiany w kolejnych latach po akcesji do UE. Badaniu poddano również źródła pochodzenia środków wykorzystanych do interwencji: krajowe oraz zagraniczne (głównie z funduszy europejskich). Następnie dokonano analizy beneficjentów pomocy publicznej z punktu widzenia ich wielkości oraz dominujących działów działalności gospodarczej, konfrontując je ze strukturą beneficjentów tradycyjnej pomocy publicznej. Ponadto przeprowadzono badanie przeznaczeń pomocy *de minimis* ustalając w ten sposób potencjalne kierunki interwencji publicznych w Polsce. Rozdział zakończono wnioskami i rekomendacjami dla dalszych badań w tym zakresie.

11.2. Pozycja pomocy *de minimis*

Całkowita wartość pomocy *de minimis* udzielonej w Polsce w latach 2004-2024 to 25,1 mld euro (25 068,1 mln euro), co stanowi 14,9% ogólnej pomocy publicznej udzielonej w tym okresie (do której nie wlicza się pomocy *de minimis*). Udział ten stopniowo wzrastał z poziomu zaledwie 2% w 2004 r. do 20,7%

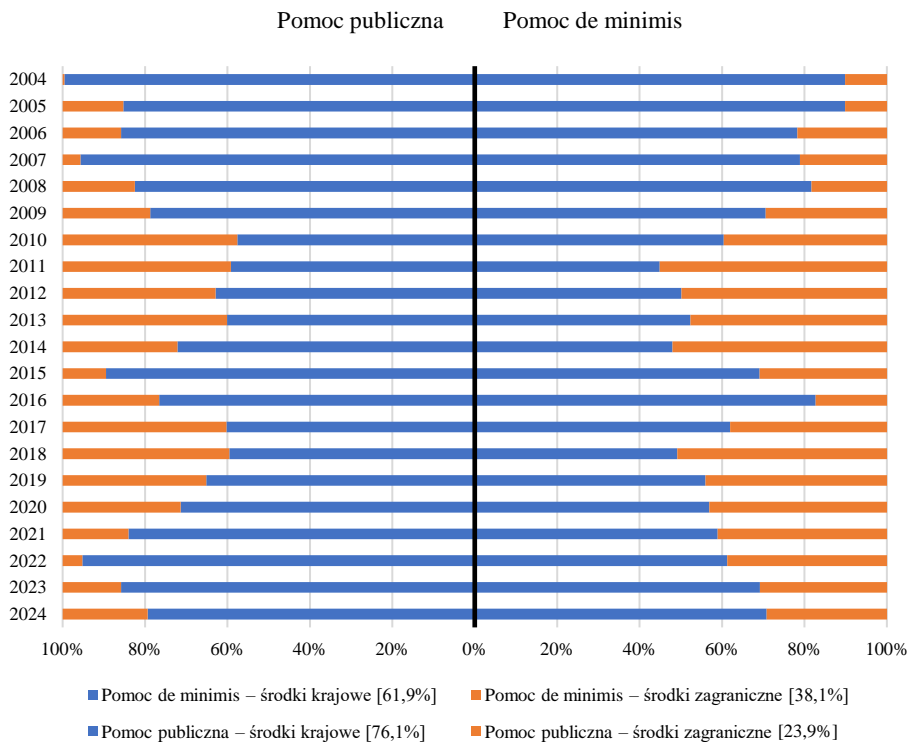
w 2013 r., co pokrywało się z wydatkowaniem środków europejskich w ramach pierwszej pełnej siedmioletniej perspektywy finansowej (rysunek 11.1). W następnych latach odsetek pomocy *de minimis* w ogólnej wartości pomocy publicznej spadał aż do poziomu 12,3% w 2017 r., aby następnie ponownie wzrósł do poziomu 19,8% w 2024 r.



Rygunek 11.1. Pomoc *de minimis* na tle pomocy publicznej ogółem w latach 2004-2024 (bez pomocy kryzysowej)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Uwagę zwraca pochodzenie środków finansowych wykorzystywanych zarówno w ramach pomocy *de minimis*, jak i tradycyjnej pomocy publicznej. W obu przypadkach, tuż po akcesji do UE, zdecydowanie dominował (do nawet 90%) udział środków krajowych w ogólnej kwocie wsparcia, aby w kolejnych latach stopniowo spadać na rzecz środków z funduszy europejskich. Tendencja ta nieco zmieniła się pod koniec wydatkowania funduszy unijnych w ramach Wieloletniej Perspektywy Finansowej na lata 2007-2013, kiedy kończyły się lub zostały wyczerpane budżety poszczególnych krajowych czy regionalnych programów operacyjnych. Zależność tę można również zauważyć w przypadku kolejnych ram finansowych na lata 2014-2021, kiedy to ponownie wyczerpywaniu się funduszy europejskich towarzyszyło zwiększanie się udziały zaangażowania środków krajowych (z 49% w 2018 r. do 71% w 2024 r.) (rysunek 11.2). Powyższe potwierdza dotychczasowe ustalenia z poprzednich badań, że środki europejskie mają szczególnie duży wpływ na oblicze polityki pomocy publicznej w różnych obszarach (B+R+I, ochrona środowiska) [Ambroziak i Grzegorzewska, 2024; Ambroziak, Grzegorzewska i Kopec, 2023].



Nota: W nawiasach podano udział w skumulowanej wartości dla lat 2004-2024.

Rysunek 11.2. Źródła finansowania pomocy *de minimis* i pomocy publicznej w latach 2004-2024

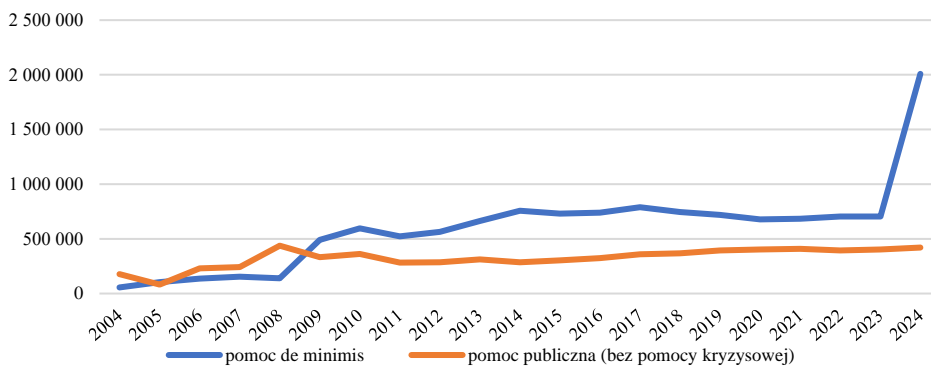
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Ostatecznie środki zagraniczne, głównie pochodzące z funduszy unijnych, miały większy udział w finansowaniu pomocy *de minimis* (38,1%) niż w przypadku pomocy publicznej (23,1%). Niższy odsetek środków europejskich w ogólnej wartości pomocy publicznej może częściowo wynikać z faktu, że państwo wspiera środkami z budżetu państwa sektor energetyczny, przekazuje dotacje na duże projekty inwestycyjne, ponadto jednostki samorządu terytorialnego wypłacają przedsiębiorcom rekompensaty za realizację usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym, które stanowią pomoc publiczną, a finansowane są przede wszystkim z budżetu samorządu.

11.3. Beneficjenci pomocy *de minimis*

Stopniowy wzrost możliwości wykorzystania pomocy *de minimis* zaowocował istotnym wzrostem liczby przypadków udzielenia tego rodzaju wsparcia w porównaniu do tradycyjnej pomocy publicznej (rysunek 11.3). Wskazuje to na

wysoki poziom rozdrobnienia tej pomocy dla poszczególnych przedsiębiorców w porównaniu do ogólnej wartości udzielonego wsparcia. W konsekwencji, od 2009 r. liczba przypadków pomocy *de minimis* oscylowała w granicach 700-750 tys. rocznie, podczas gdy liczba przypadków pomocy publicznej nie przekroczyła 420 tys. pomimo systematycznego wzrostu jej wartości. Warto w tym miejscu zauważyć, że w 2024 r. nastąpił wyjątkowy wzrost liczby przypadków pomocy *de minimis* (ponad 2 mln), co było związane z wprowadzeniem „wakacji składowych”, czyli zwolnieniem osób prowadzących działalność gospodarczą z obowiązku opłacania składek emerytalnych, rentowych i wypadkowych przez jeden miesiąc w roku, udzielanego na podstawie art. 17a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych [1998] (1,3 mln przypadków pomocy).

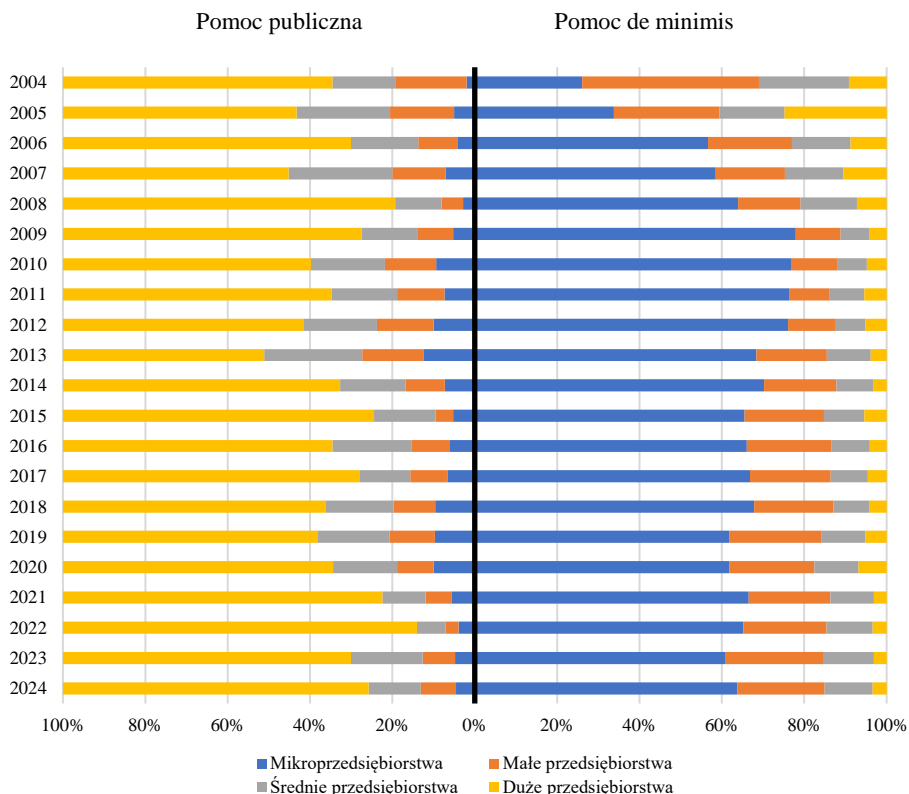


Rysunek 11.3. Liczba przypadków pomocy *de minimis* i pomocy publicznej w latach 2004-2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Ewolucji intensywności wykorzystywania pomocy *de minimis* towarzyszyła zmiana struktury beneficjentów ze względu na ich wielkość (rysunek 11.4). Z wyjątkiem 2004 r., mikroprzedsiębiorstwa zawsze były liderami korzystania z tego wsparcia, uzyskując ponad trzy czwarte ogólnej rocznej jego wartości w latach 2009-2012. W kolejnych latach, wartość pomocy udzielonej mikroprzedsiębiorstwom spadła do poziomu około 60-65% ogólnej wartości pomocy *de minimis*, natomiast małe przedsiębiorstwa zwiększyły swój udział do nawet 21,2% w 2024 r. Ostatecznie skumulowana wartość pomocy *de minimis* udzielonej mikroprzedsiębiorcom wyniosła 66,3%, małym przedsiębiorcom – 18,9% a średnim przedsiębiorcom – 10,2%. Podmioty nienależące do sektora MŚP, w tym duże przedsiębiorstwa, miały najmniejszy udział w ogólnej wartości pomocy *de minimis* (4,5%) z uwagi na limit kwotowy tej pomocy liczony dla jednego przedsiębiorstwa. Im większy jest bowiem podmiot, tym zasadniczo wyższe są koszty operacyjne prowadzenia działalności, wzrasta także potencjalna liczba podmiotów powiązanych, natomiast dopuszczalna wartość pomocy *de minimis* była zawsze

identyczna zarówno dla mikroprzedsiębiorstwa, jak i dużej firmy. Natomiast w przypadku tradycyjnej pomocy publicznej udział poszczególnych grup beneficjentów kształtował się zupełnie odwrotnie. Pomoc publiczna udzielona mikroprzedsiębiorcom jedynie w 2013 r. przekroczyła poziom 10% ogólnej wartości pomocy publicznej, natomiast podmioty spoza sektora MŚP rokrocznie uzyskiwały największe kwoty pomocy.



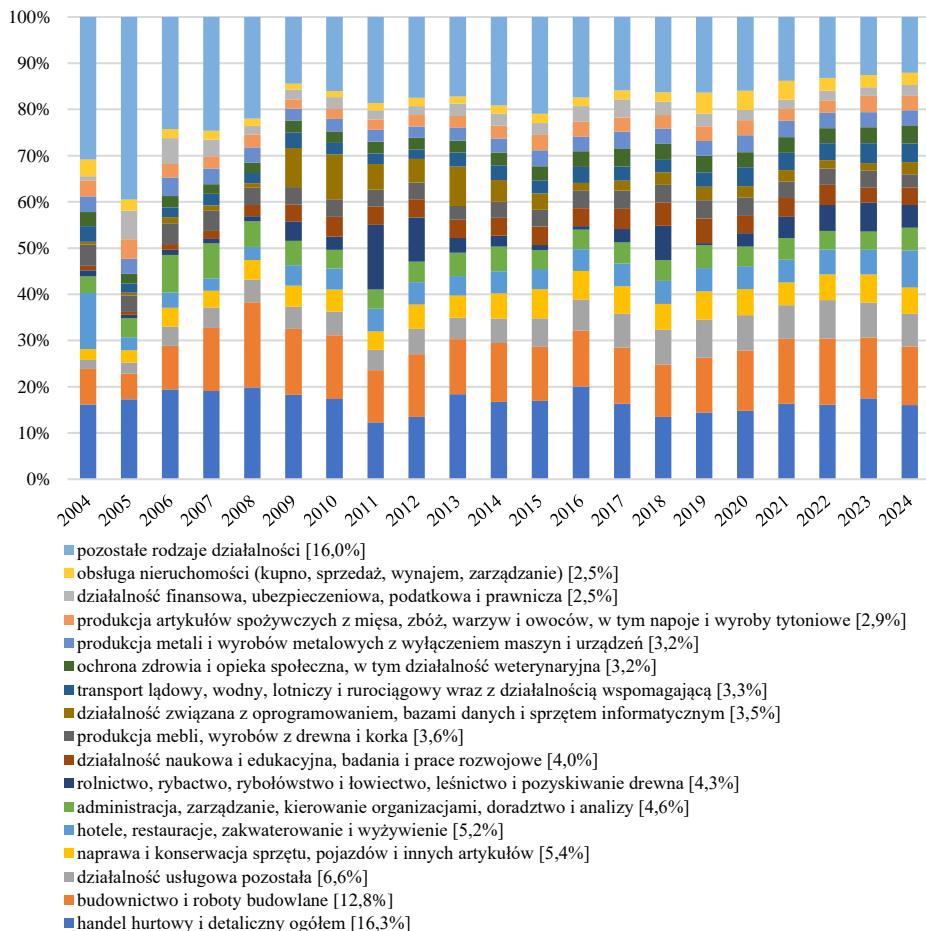
Rysunek 11.4. Pomoc *de minimis* i pomoc publiczna w latach 2004-2024 według wielkości beneficjenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Analizując dane o wielkości pomocy *de minimis* względem rodzaju działalności¹⁷ beneficjenta, istotnie wyróżnia się pomoc udzielona podmiotom zajmującym się handlem hurtowym i detalicznym (4,1 mld euro, co stanowiło 16,3% w okresie 2004-2024) oraz budownictwem i robotami budowlanymi (3,2 mld euro – 12,8%). Pozostałe rodzaje działalności uzyskały udział poniżej 7% ogół-

¹⁷ W latach 2004-2024 obowiązywały dwie klasyfikacje działalności (PKD2004 i PKD2007), w których występowały różne nazwy działów i układy klas działalności, z tego względu zdecydowano połączyć działy PKD w grupy w celu lepszego zobrazowania struktury pomocy.

nej wartości pomocy *de minimis* (rysunek 11.5) i dotyczyły działalności usługowej pozostałej (1,7 mld euro – 6,6%), naprawy i konserwacji sprzętu, pojazdów i innych artykułów (1,4 mld euro – 5,4%) oraz zakwaterowania i wyżywienia (1,3 mld euro – 5,2%).



Nota: W nawiasach podano udział w skumulowanej wartości dla lat 2004-2024.

Rysunek 11.5. Struktura beneficjentów pomocy *de minimis* w latach 2004-2024 według rodzaju działalności (pow. 2%)

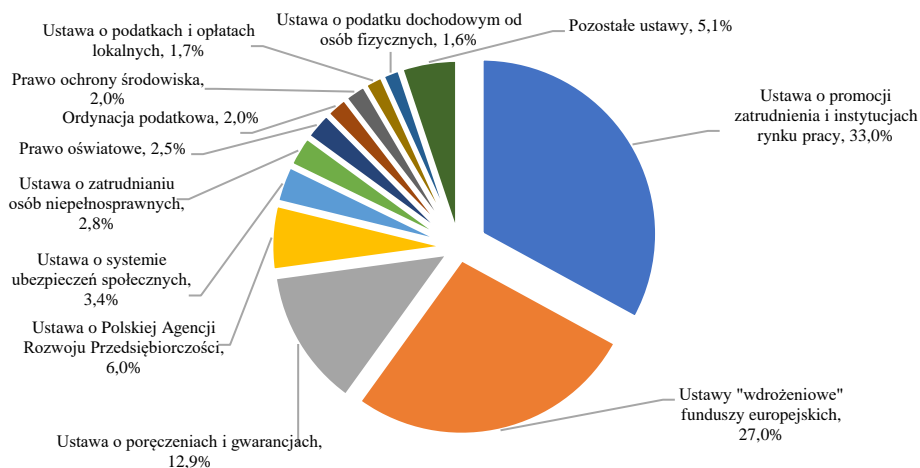
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Pomoc *de minimis* była zatem wykorzystywana najczęściej do wsparcia bieżącej działalności podmiotów, która zazwyczaj ogranicza się do handlu lub usług, dopiero na dalszych miejscach ze zdecydowanie mniejszym udziałem rzędu kilku procent znajduje się działalność produkcyjna. W zakresie handlu, prawie połowa wsparcia (2 mld euro – 48%) została skierowana do podmiotów zajmujących się handlem detalicznym z wyłączeniem handlu pojazdami samo-

chodowymi, a 38% (1,55 mld euro) do podmiotów zajmujących się handlem hurtowym, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi. W zakresie robót budowlanych wsparcie jest bardziej rozproszone, największa jego część dotyczy robót budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków (18%). Wśród działalności usługowej pozostałej największe wsparcie zostało skierowane na fryzjerstwo i pozostałe zabiegi kosmetyczne – 1 mld euro (64% wsparcia usług pozostałych), natomiast w odniesieniu do usług związanych z naprawą i konserwacją, aż 74% kwoty tej pomocy dotyczyło konserwacji i naprawy pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (1 mld euro).

11.4. Przeznaczenia pomocy *de minimis*

Biorąc pod uwagę podstawy prawa krajowego, największy udział (33%) w ogólnej wartości pomocy *de minimis* w latach 2004-2024 w Polsce miała pomoc udzielona przez urzędy pracy i ochotnicze hufce pracy na podstawie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy [2004] (rysunek 11.6). Największa część środków została więc skierowana na tworzenie i utrzymanie miejsc pracy oraz aktywizację bezrobotnych.



Nota: W nawiasach podano udział pomocy *de minimis* udzielonej na podstawie danego aktu prawnego w latach 2004-2024.

Rysunek 11.6. Struktura pomocy *de minimis* oparta na obowiązujących podstawach prawnych w latach 2004-2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych [www 1].

Na drugim miejscu (27,5% ogólnej wartości pomocy) znalazła się grupa tzw. ustaw wdrożeniowych, czyli aktów prawnych służących realizacji ogólnokrajowych i regionalnych programów współfinansowanych ze środków unij-

nych. Warto w tym miejscu wspomnieć również o ustawie o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [2000], na podstawie której instytucja ta, jak i podmioty realizujące projekty wybrane do dofinansowania, udzielili pomocy *de minimis* o wartości 1,5 mld euro, co stanowiło około 6% ogólnej wartości omawianego wsparcia w badanym okresie. W konsekwencji miało to odzwierciedlenie w istotnym udziale środków europejskich w systemie udzielania pomocy *de minimis* w Polsce.

Trzecią pozycję, z punktu widzenia wielkości udzielonej pomocy *de minimis* (12,9% ogólnej wartości), zajęło wsparcie przekazane na podstawie ustawy o poręczeniach i gwarancjach [1997]. Pomoc ta udzielana była wyłącznie przez Bank Gospodarstwa Krajowego w ramach programów własnych przewidujących tzw. gwarancje *de minimis* w celu zabezpieczenia spłaty kredytu obrotowego lub inwestycyjnego. O atrakcyjności tego instrumentu świadczy szczególnie jego rozwój w trakcie kryzysu COVID-19 oraz energetycznego związanego z wojną na Ukrainie.

Pozostałe podstawy prawne udzielania pomocy *de minimis* (około 140 ustaw) uzyskały znacznie mniejszy i rozproszony udział w ogólnej jej wartości. Dotyczyło to m.in.: ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych [1998], wskazywanej często w okresie ostatnich lat kryzysowych oraz w związku z tzw. wakacjami składkowymi ZUS), ustawy o podatkach i opłatach lokalnych (1991), ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych [1991] i ustawy Ordynacja podatkowa [1997]. Akty te zapewniły głównie wsparcie operacyjne bieżącej działalności (np. ulgi i zwolnienia z opłat i podatków na poziomie centralnym lub lokalnym).

11.5. Podsumowanie

Pomoc *de minimis* w latach 2004-2024 stanowiła około 15% ogólnej wartości pomocy publicznej w Polsce, choć w ostatnim okresie jej udział stopniowo wzrastał (do 19,8% w 2024 r.). Choć z prawnego punktu widzenia ten rodzaj wsparcia uznaje się za bagatelny i przyjmuje się, że nie prowadzi do zniekształcenia konkurencji na jednolitym rynku europejskim, jednakże w warunkach krajowych wsparcie to może stanowić istotny instrument realizacji określonych celów polityki interwencyjnej państwa.

W przypadku Polski znakomita większość środków została przekazana mikro- i małym przedsiębiorcom, a więc tym, których działalność potencjalnie nie powinna wpłynąć na wymianę między państwami członkowskimi, podobnie jak i nieznaczna wielkość udzielonego wsparcia. Z punktu widzenia dominującej działalności gospodarczej beneficjentów tego wsparcia, największą rolę odegrały firmy z branż handlowej, budownictwa, usług serwisowych, HoReCa oraz

tw. pozostałej działalności usługowej. Sugeruje to poprawne ukierunkowanie tej kategorii pomocy do przedsiębiorców w Polsce potencjalnie najbardziej jej oczekujących ze względu na niski poziom obciążeń administracyjnych przy wnioskowaniu o nią i jej udzielaniu oraz podmiotów najbardziej potrzebujących wsparcia, np. działających w branżach wrażliwych na kryzysy lat 2008-2010, COVID-19 czy energetyczny).

Co do zasady, pomoc *de minimis* nie musi być ukierunkowana na rozwiązywanie określonych problemów, w tym tzw. zawodności rynku, jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnej pomocy publicznej. Wydaje się zatem, że powinna ona być udzielana na tzw. wsparcie operacyjne, a więc bieżącą działalność przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia krótkotrwałych potrzeb finansowych, niekoniecznie wynikających z problemów w jego funkcjonowaniu lub wspierających jego rozwój czy przekształcenie w zakresie profilu działalności. Analizując strukturę pomocy *de minimis* pod względem jej podstaw prawnych obowiązujących w Polsce w latach 2004-2024, można stwierdzić, iż istotna część wsparcia została przekazana przedsiębiorcom na realizację właśnie zadań związanych z bieżącym (operacyjnym) ich funkcjonowaniem.

Warto jednak zwrócić uwagę na relatywnie wysoki udział środków unijnych w pomocy *de minimis* w Polsce. Pamiętając o specyficznym charakterze tego wsparcia, dość liberalnych zasadach jej udzielania (braku ograniczeń intensywności w stosunku do kosztów kwalifikowanych, możliwości wsparcia nie tylko inwestycyjnego, ale również i operacyjnego), zdziwienie powinno budzić, że tak duża jej część pochodziła z funduszy unijnych. Zakres i intensywność ich wykorzystania w ramach kolejnych perspektyw finansowych jest bowiem przedmiotem negocjacji między poszczególnymi państwami członkowskimi a Komisją Europejską. W konsekwencji, wspólnie ustalane są zarówno główne priorytety, cele szczegółowe, jak i kategorie beneficjentów. Należałoby zatem przypuszczać, że wszystkie dostępne środki europejskie powinny uzyskać względnie bezproblemową akceptację ze strony Komisji Europejskiej albo co najmniej wypełniać kryteria przewidziane rozporządzeniem wyłączającym spod obowiązku notyfikacji (Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2831). Jednakże tak wysoki odsetek środków z funduszy unijnych rozdysponowanych w ramach mechanizmu pomocy *de minimis* oznacza, że administracja często nie przygotowała odpowiednich programów pomocowych, a w efekcie ograniczyła przestrzeń dla przedsiębiorców (poprzez wyczerpanie odpowiednich limitów) do korzystania z innego wsparcia w ramach pomocy *de minimis*.

Biorąc powyższe pod uwagę warto byłoby prowadzić dalsze badania nad oczekiwaniami przedsiębiorców w odniesieniu do pomocy bagatelnej, rozwiązującej bieżące problemy firm (szczególnie z sektora MŚP), a także realnymi konsekwencjami dla konkurencji na rynku zarówno krajowym, jak i europejskim.

Literatura

- Ambroziak A.A. (2024), *State aid in Poland after accession to the European Union – twenty years of financial interventions in the market economy* [w:] A.A. Ambroziak (red.), *Poland in the European Union. Report 2024. 20 years of membership: Experiences and foresights*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 163-192, https://www.researchgate.net/publication/384322282_State_Aid_in_Poland_after_Accession_to_the_European_Union_-_Twenty_Years_of_Financial_Interventions_in_the_Market_Economy
- Ambroziak A.A., Grzegorzewska B. (2024), *Prawne i finansowe aspekty pomocy publicznej na ochronę środowiska w Polsce w latach 2004–2022* [w:] A. Czech, R. Światała (red.), *Gospodarka światowa XXI wieku – wyzwania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 47-64, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378759157>
- Ambroziak A.A., Grzegorzewska B. (2025), *Ewolucja pomocy publicznej na cele związane z energią w Polsce po akcesji do UE* [w:] A. Czech, J. Kos-Łabędowicz (red.), *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne w warunkach niestabilności – zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 91-104, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378759386>
- Ambroziak A.A., Grzegorzewska B., Kopec A. (2023), *Koncepcja udzielania pomocy publicznej na badania i rozwój (B+R) w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej* [w:] K. Czech, J. Kos-Łabędowicz (red.), *Gospodarka światowa w XXI wieku – niestabilność i adaptacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 47-56, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758488>
- Berghofer M. (2007), *The new de minimis regulation: Enlarging the sword of Damocles?* “European State Aid Law Quarterly”, Vol. 6(1), s. 11-20, <https://www.jstor.org/stable/26680986>
- Kogut-Jaworska M. (2016), *Pomoc de minimis i jej szczególna rola w systemie pomocy publicznej w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 437, s. 208-221, https://www.dbc.wroc.pl/Content/33491/Kogut_Jaworska_Pomoc_de_minimis_i_jej_szczegolna_rola_2016.pdf
- Nita M. (2014), *Analysis of new legal provisions for granting of “de minimis aid”*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 149, s. 667-672, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.251>
- Pedro R. (2022), *De minimis aid under EU law*, TMC Asser Press, <https://doi.org/10.1007/978-94-6265-543-0>
- Podsiadło P. (2014), *Pomoc de minimis jako instrument polityki pomocy publicznej w Unii Europejskiej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 198(cz. 1), s. 109-121, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/08_P.Podsiadlo_Pomoc_de_minimis_jako_instrument..._01.pdf
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2023/2831 z dnia 13 grudnia 2023 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L, 15.12.2023, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302831

- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 352, 1-8, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1407>
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy de minimis, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 379, 5-10, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1998>
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy de minimis, Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich, L 10, 30-33, [https://orka.sejm.gov.pl/Drektywy.nsf/all/32001R0069/\\$File/32001R0069.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/Drektywy.nsf/all/32001R0069/$File/32001R0069.pdf)
- Spychała M. (2014), *Wielkość i struktura pomocy de minimis w Polsce w okresie kryzysu finansowego*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 2(6), s. 7-20, <https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171297853>
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych z późn. zm., Dz.U. 1991 nr 9 poz. 31, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910090031/U/D19910031Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych z późn. zm., Dz.U. 1991 nr 80 poz. 350, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910800350/U/D19910350Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 8 maja 1997 r. o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne z późn. zm., Dz.U. 1997 nr 79 poz. 484, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970790484/U/D19970484Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa z późn. zm., Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19971370926/U/D19970926Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych z późn. zm., Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19981370887/U/D19980887Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z późn. zm., Dz.U. 2000 nr 109 poz. 1158, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20001091158/U/D20001158Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z późn. zm., Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040991001/U/D20041001Lj.pdf>
- Wytyczne Wspólnoty dotyczące pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) (1992), Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich, C 213, 2–9.
- Zawiadomienie Komisji w sprawie zasady de minimis dotyczącej pomocy państwa (96/C, 68/06) (1996), Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich, C 68 z 6.3.1996, 9–10, s. 9.
- [www 1] <https://sudop.uokik.gov.pl/home>

Adam A. Ambroziak – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie; autor ponad 150 publikacji naukowych i analiz dotyczących polityki rynku wewnętrznego UE, polityki pomocy państwa, polityki spójności, wspólnej polityki handlowej, polityki przemysłowej oraz wykorzystania funduszy unijnych; ekspert w zakresie procesów decyzyjnych w Unii Europejskiej i lobbingu UE; Kierownik Podyplomowych Studiów Administracji i Zarządzania, Podyplomowych Studiów Pomocy Publicznej oraz Podyplomowych Studiów Profesjonalnych Kadr Zamówień Publicznych.

Beata Grzegorzewska – absolwentka matematyki stosowanej i modelowania matematycznego (Politechnika Śląska) z tytułem Master of Public Administration (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Naczelniczka Wydziału Sprawozdawczości w Departamencie Monitorowania Pomocy Publicznej w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów, wcześniej – główny specjalista ds. zarządzania finansowego Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Śląskiego. Wykładowczyni Podyplomowych Studiów Pomocy Publicznej w Szkole Głównej Handlowej.

Spis rysunków

4.1. Empirical research design	59
5.1. Udział Niemiec, Chin i USA w GVCs w latach 1995-2020 (w %).....	80
5.2. Struktura geograficzna powiązań Niemiec, USA i Chin w ramach GVCs w latach 1995-2020 (w %).....	83
11.1. Pomoc <i>de minimis</i> na tle pomocy publicznej ogółem w latach 2004-2024 (bez pomocy kryzysowej)	155
11.2. Źródła finansowania pomocy <i>de minimis</i> i pomocy publicznej w latach 2004-2024	156
11.3. Liczba przypadków pomocy <i>de minimis</i> i pomocy publicznej w latach 2004-2024	157
11.4. Pomoc <i>de minimis</i> i pomoc publiczna w latach 2004-2024 według wielkości beneficjenta.....	158
11.5. Struktura beneficjentów pomocy <i>de minimis</i> w latach 2004-2024 według rodzaju działalności (pow. 2%).....	159
11.6. Struktura pomocy <i>de minimis</i> oparta na obowiązujących podstawach prawnych w latach 2004-2024	160

Spis tabel

2.1. Ranking krajów Europy Środkowo-Wschodniej według KOF Index of Globalisation w roku 2022	28
2.2. Zmiany w poziomie globalizacji w krajach Europy Środkowo-Wschodniej według KOF Index of Globalisation w latach 1993-2022	30
3.1. PKB per capita, parytet siły nabywczej (PPP) w 2024 r.	41
3.2. Dynamika wzrostu realnego PKB w procentach (w %, mierzona kwartalnie)	42
3.3. Wskaźniki gospodarcze i finansowe 2025 wybranych gospodarek	44
3.4. Ogólny podział odpowiedzialności za bezpieczeństwo przez państwa NATO w 2022 r.	47
3.5. Zobowiązania finansowe w ramach budżetu ogólnego UE na 2025 r.	49
4.1. Withdrawals of AGOA preferences	61
4.2. Estimates from GM I and GM II	62
4.3. Estimates of GM I for individual countries	64
7.1. Działania w ramach Osi Priorytetowej 1 „Przedsiębiorstwa i innowacje”	107

Gospodarka światowa przechodzi dynamiczne przemiany w III dekadzie XXI w. [...] Obserwuje się naruszenie liberalnego globalnego porządku, destabilizację relacji transatlantycznych. Nawarstwiają się szoki o różnym charakterze (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, konflikty na Bliskim Wschodzie, napięcia między supermocarstwami). Narastają środowiskowe, demograficzne i migracyjne problemy globalne. Rozwój sztucznej inteligencji wkracza w nową fazę, zmieniając warunki, kreując szanse, a zarazem olbrzymie wyzwania dla jednostek, przedsiębiorstw, państw, organizacji międzynarodowych i ugrupowań integracyjnych. Pojawiają się zatem pytania o możliwość realizacji procesów globalizacji, internacjonalizacji i regionalizacji w tych zmienionych realiach. Celem monografii jest zbadanie szans i wyzwań dla internacjonalizacji i regionalizacji na różnych poziomach dla wybranych podmiotów.

Fragment *Wstępu*

ISBN 978-83-7875-976-8



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach