

ANALIZY
PODSUMOWANIA
PROGNOZY



INSIGHT

wydanie specjalne
„Gazety SGH”

ISSN 1644-2237



SGH

SGH OD A DO Z

Najważniejsze wydarzenia
z życia uczelni

→ STR. 4

WYSTAWY SGH

100. rocznica odzyskania
przez Polskę niepodległości

→ STR. 10

INSIGHT 2018

Wypowiedzi, przemyslenia,
analizy i prognozy ekspertów
SGH

→ STR. 12

Deloitte.



**Więcej możliwości, szans na rozwój
i sukcesów niż bombek na choince!**
Deloitte. I kropka.

INSIGHT



- 14 Rynek kapitałowy u progu wielkich szans i zmian → MAREK DIETL
- 18 System bankowy w nieustannym ruchu → MAŁGORZATA IWANICZ-DROZDOWSKA
- 20 Ład prawny w obszarze bankowości i ubezpieczeń → JAROSŁAW BEŁDOWSKI
- 22 Blaski i cienie reformy polskiego systemu podatkowego → DOMINIK J. GAJEWSKI
- 26 Ład korporacyjny → MARIA ALUCHNA
- 30 Dziedziczenie – novum dla firm rodzinnych → JACEK LIPIEC
- 32 Postawy konsumenckie – teraźniejszość i przyszłość → ANNA DĄBROWSKA
- 34 Atrakcyjność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego → HANNA GODLEWSKA-MAJKOWSKA
- 38 Szanse i zagrożenia dla branży TSL – perspektywa 2019–2020 → HALINA BRDULAK
- 42 System emerytalny – to już 20 lat → MAREK GÓRA
- 44 Polityki publiczne wobec zmian demograficznych → AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK
- 46 Polityka społeczna → PIOTR BŁĘDOWSKI
- 48 Brexit roadmap → PRZEMYSŁAW BISKUP
- 52 Bliski Wschód i Afryka Północna → KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA
- 54 Afryka potencjał rozwoju – The Rising Star → ANNA MASŁOŃ-ORACZ
- 56 E-commerce 2018 – wygoda klientów, pot i łyzy sprzedawców → TYMOTEUSZ DOLIGAŁSKI
- 58 Blockchain jak elektryczna hulajnoga? → WOJCIECH KUROWSKI

str. **12**ANALIZY
PODSUMOWANIA
PROGNOZY

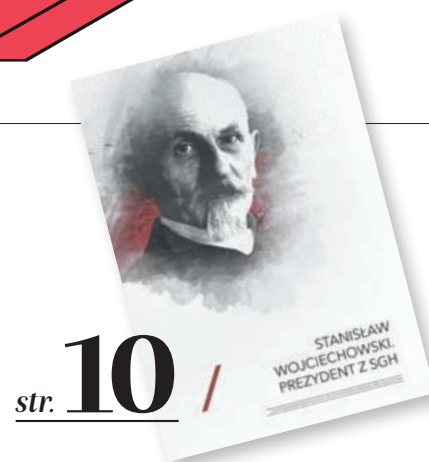
PONADTO W NUMERZE



- 2 Rok 2019 → MAREK ROCKI, REKTOR SGH
- 4 SGH 2018 od A do Ż



- 8 20-lecie Klubu Partnerów SGH → PATRYCJA DUTKIEWICZ



- 10 100 lat odzyskania niepodległości przez Polskę – wystawy SGH
- 60 Nowości wydawnicze 2018
- 64 Odeszli w 2018 roku



gazetaSGH INSIGHT

PISMO SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
Wydanie specjalne (346) Insight 2018, ISSN 1644-2237

ADRES REDAKCJI

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Dział Promocji i Rekrutacji
al. Niepodległości 162 bud. G, pok. 147
02-554 Warszawa
www.sgh.waw.pl/gazeta
www.issuu.com/gazetaSGH

REDAKTOR NACZELNY

Jan Andrzej Nicał (jnicał@sgh.waw.pl)

ZESPÓŁ

Anna Wdowińska, Magdalena Tytuła,
Agnieszka Pietrzak-Kirkiewicz,
Małgorzata Chromy (programy międzynarodowe),
Paweł Tanewski (historia i tradycje akademickie),
Julian Smółka (studencki punkt widzenia),
Anna Matysiak-Kolasa (książki),
Piotr Karwowski (felieton),
Magdalena Bryk (sport).

REDAKTOR INSIGHT 2018

Marcin Dąbrowski

FOTOGRAFIE

Marcin Flis, Paweł Gołębiowski, Maciej Górski

KOREKTA

Magdalena Tytuła

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

RZECZYOBRAZKOWE

DRUK I OPRAWA

Zakłady Graficzne TAURUS Roszkowsky Sp. z o.o.

Opinie wyrażane w piśmie są opiniami autorów i nie muszą odzwierciedlać stanowiska Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Redakcja nie odpowiada za treść reklam i materiałów promocyjnych przygotowanych przez firmy. Redakcja zastrzega sobie prawo skracania, adiustowania i redagowania tekstów, zmiany tytułów oraz odmowy publikacji tekstów niezamówionych.

Zapraszamy do współpracy.

Czekamy na Państwa opinie i uwagi: gazeta@sgh.waw.pl

NAKLAD

2000 egz.

WYDAWCA

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Drodzy Czytelnicy

Rok, który właśnie się kończy, był dla nas niezwykle ważny. Nie tylko z powodu 100. rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości, co jest przyczynkiem do znaczących refleksji zarówno retrospektywnych, jak i skierowanych ku przyszłości, ale przede wszystkim z racji ogromnych wyzwań współczesnej cywilizacji, przed którymi dane nam było stanąć, problemów, dylematów, wątpliwości czy oczekiwań. Zwykle właśnie taki moment jak obecny skłania do podsumowań, przypomnienia sobie osiągnięć, sukcesów czy zdarzających się przecież zawsze porażek.

Naszym powołaniem i codzienną powinnością jest jednak uważne spoglądanie w przyszłość, wybieganie myślą w obszary bardziej lub mniej znane, ale frapujące, bo dotąd nieodkryte. Towarzyszyć nam przy tym musi nadzieja, w istocie taka sama, jaka z pewnością była udziałem wielkich odkrywców. Nieprzypadkowo w godle naszej uczelni widnieje dumny żagłowiec, bo nie jest on zwyczajnym statkiem handlowym (co mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka bardzo uzasadnione), lecz ma symbolizować nieustannie podejmowane wyprawy w nieznaną.

Truizmem jest twierdzenie, iż przyszłość zależy od teraźniejszości, a jej spodziewane – bardziej lub mniej – rezultaty wynikają ze zdefiniowania punktu wyjścia, który znajduje się zazwyczaj właśnie w teraźniejszości. Określeniu tego punktu służą i powinny służyć wszelkie podsumowania, rekapitulacje czy ewaluacje, a więc rzetelny rozrachunek z przeszłością. W rachunkowości posługujemy się pojęciem bilansu zamknięcia, który dla okresów przyszłych staje się bilansem otwarcia, i jest to dla nas i dla wielu ludzi oczywiste.

Oddajemy dziś w Państwa ręce pierwszy – a to określenie oznacza, że już dziś myślimy o kolejnych – numer specjalny „Gazety SGH” pt. „Gazeta SGH – Insight”. Założyliśmy, że znajdą się w niej wypowiedzi i przemyślenia ekspertów, analizy i prognozy z zakresu szeroko pojętej ekonomii, zagadnień społeczno-gospodarczych, rynku finansowego, zagadnień prawnych, polityki społecznej, zachowań proekologicznych i konsumenckich, a więc zagadnień stanowiących podstawową treść działalności Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, tak jeśli chodzi o naukę, jak i edukację ekonomiczną. Zwróciliśmy się do Autorów, by zechcieli podzielić się z Państwem rozważaniami o tych zjawiskach, procesach i zdarzeniach, które nastąpiły w 2018 r., a które bez wątpienia wpływać będą na to, czego powinniśmy się spodziewać w nadchodzącym czasie, i które najprawdopodobniej będą miały konsekwencje w latach przyszłych. Chcemy wyrobić sobie pogląd na to, co powinniśmy implementować i promować, czego unikać lub nawet zaniechać, a czemu przynajmniej zapobiegać. W ten sposób zgromadziliśmy w obecnym numerze „Gazety SGH” opinie i ekspertyzy

FOT. MARCIN FLIS

**SGH**



zaproszonych do współpracy Autorów, ich artykułom nadając kształt i formę jak najbardziej przystępną dla każdego czytelnika, a więc zarówno tego, który oczekuje poważnych i udokumentowanych analiz naukowych, jak i tego, który pragnie uzyskać kluczową wiedzę na temat podstawowych mechanizmów rządzących gospodarką i procesami zachodzącymi w społeczeństwie.

Warto wspomnieć, że zamiar wydania specjalnego numeru „Gazety SGH – Insight” wynika z deklarowanej przez nas otwartości i ścisłych relacji z otoczeniem, a więc jednej z naczelnych wartości, którymi się kierujemy. Tym samym wiedzę teoretyczną i praktyczne eksperckie doświadczenia naszych nauczycieli akademickich – bo oni są autorami artykułów z powyżej zdefiniowanych obszarów – staramy się spopularyzować w możliwie najszerszym wymiarze.

„ [...] w godle naszej uczelni
widnieje dumny żaglowiec, [...] ma symbolizować **nieustannie podejmowane wyprawy w nieznane.**

Jednak kolejny specjalny numer „Gazety SGH – Insight” powinien naszym zdaniem powstać przy znaczącym udziale naszych czytelników. I właśnie dlatego pragnę zachęcić Państwa do nadsyłania uwag, polemik, własnych przemyśleń, a także prosić o artykułowanie konkretnych oczekiwań. Będzie to dla nas niezwykle cenny materiał do rozważań, a zarazem ważny czynnik mobilizujący do wysiłku i starań o możliwie najlepszy merytoryczny kształt kolejnych publikacji.

Życzę Państwu ciekawej lektury nie tylko tego numeru specjalnego, ale również przyszłych wydań „Gazety SGH”, zaś korzystając z okazji zbliżających się świąt Bożego Narodzenia i nowego 2019 roku, proszę o przyjęcie naszych serdecznych życzeń powodzenia i sukcesów w bliższej i dalszej przyszłości.

Wszystkiego najlepszego!

—
PROF. MAREK ROCKI, Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

SGH 2018: od A do Ż

WSPOMNIENIE WYBRANYCH WYDARZEŃ Z ŻYCIA UCZELNI, Z 2018 ROKU.

A

SGH ponownie została uhonorowana prestiżowym certyfikatem International Quality Accreditation, przyznawanym przez Międzynarodowe Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Zarządzania CEEMAN. Po raz pierwszy AKREDYTACJĘ IQA SGH otrzymała w 2011 r. Obecna obowiązuje do 2024 r.

B

Rozstrzygnięty został konkurs na koncepcję Centrum Przestrzeni Innowacyjnej SGH, który ma powstać przy ul. BATOREGO 8. Sąd konkursowy przyznał pierwszą nagrodę pracowni Stelmach i Partnerzy Biuro Architektoniczne.



C

Zostało oficjalnie uruchomione CYFROWE OTWARTE REPOZYTORIUM SGH (COR SGH). Repozytorium zawiera publikacje dorobku naukowego pracowników i współpracowników SGH w otwartym dostępie (ang. open access).



nadał prof. dr hab. Marii Romanowskiej, prorektor SGH do spraw dydaktyki i studentów w latach 2005-2008, tytuł doktora honoris causa w uznaniu jej zasług dla rozwoju nauk o zarządzaniu.

E

Dzięki unikatowej w polskim środowisku akademickim inicjatywie SGH i CIMA powstał w naszej uczelni SGH ETHICS CLUB. W obecnych czasach, kiedy człowieka wyróżniać może tylko jego postawa, postawa etyczna ma ogromną, choć niewymierną wartość.

D

Senat SGH nadał tytuł DOKTORA HONORIS CAUSA profesorowi Fransowi Willekensowi. Uroczystość wręczenia dyplomu odbyła się 23 maja br. 27 czerwca Senat Politechniki Częstochowskiej





F

Zespół Pieśni i Tańca SGH miał przyjemność zabrać swoich widzów w barwny świat folkloru i zaprezentować utwory z wielu regionów Polski. Tegoroczny koncert *FEEL THE FOLK* przyjął szczególnie charakter i na długo zapadnie w pamięć wykonawców, także dlatego że zespół otrzymał międzynarodową akredytację prestiżowej organizacji CIOFF.

G

„GAZETA SGH” ukazuje się już od 25 lat. W tym okresie wydano 346 numerów. Na początku czasopismo było dwutygodnikiem, następnie miesięcznikiem, a teraz jest kwartalnikiem. Pomysłodawcą i pierwszym redaktorem „Gazety SGH” był dr Jacek Wójcik.

H

Komisja Europejska przyznała naszej uczelni wyróżnienie HR EXCELLENCE IN RESEARCH – europejski znak jakości potwierdzający stosowanie najwyższych standardów w badaniach naukowych i zatrudnianiu prowadzącej je kadry.

I

Vivat Academia, vivant Professore! To już 113. INAUGURACJA roku akademickiego w historii SGH w Warszawie.

J

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne (KES) obchodzi w tym roku JUBILEUSZ 50-LECIA swojego istnienia. Na historię KES składają

się ćwierćwiecza dwóch jednostek organizacyjnych: Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH i Wydziału Ekonomiczno-Społecznego SGPiS.

K

KLUB PARTNERÓW SGH obchodzi 20-lecie działalności. SGH jest jedną z najściślej współpracujących z biznesem uczelni w Polsce.

L

Z okazji 100. rocznicy odzyskania niepodległości nakładem Oficyny Wydawniczej SGH ukazała

się publikacja Pawła Tanewskiego pt. *NASI LEGIONIŚCI. Studenci i absolwenci SGH w Legionach Polskich*.

Ł

Podczas tegorocznego święta uczelni został odsłonięty pomnik Augusta Zielińskiego. Fundatorem ŁAWECZKI AUGUSTA ZIELIŃSKIEGO, która została umieszczona w Ogrodach Rektorskich SGH, jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie SA.





R

W tegorocznym RANKINGU SZKÓŁ WYŻSZYCH „PERSPEKTYWY” SGH po raz kolejny zajęła wszystkie trzy pierwsze miejsca w kategorii kierunków ekonomicznych: ekonomia, finanse i rachunkowość oraz zarządzanie. Ponownie

jest też najlepszą uczelnią ekonomiczną w Polsce. SGH znajduje się w zestawieniu 90. najlepszych uczelni ekonomicznych w Europie dziennika „The Financial Times”. Dużym uznaniem cieszą się studia typu MBA – programy CEMBA i MBA SGH zdobyły w rankingu „Perspektyw” odpowiednio 1. i 7. miejsce.

M

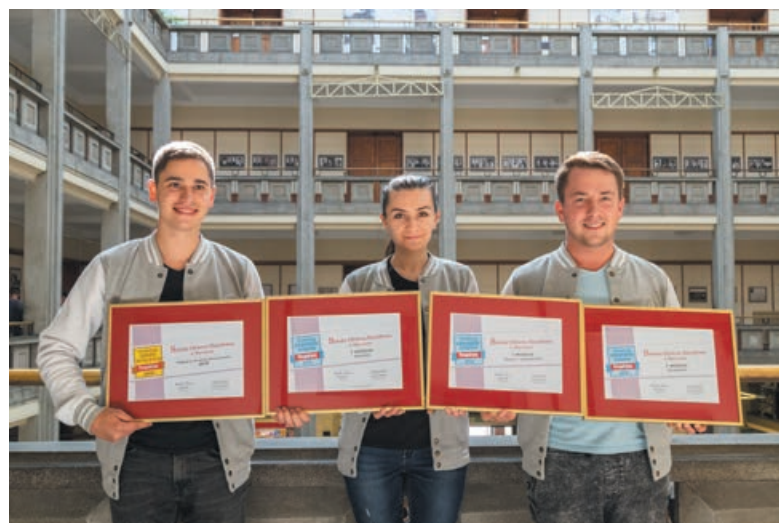
Senat przyjął MISJĘ SGH oraz wytyczne do opracowywanych wizji i strategii rozwoju uczelni. W dokumencie czytamy m.in.: „Szkola Główna Handlowa w Warszawie to innowacyjna uczelnia ekonomiczna rozwijająca twórczy potencjał intelektualny i kształcąca liderów w odpowiedzi na wyzwania przyszłości”. Hasło naszej uczelni brzmi: *SGH kształtuje liderów.*

N

Prof. Piotr Wachowiak oraz dr Marek Dietl zostali ponownie nominowani do kapituły NAGRODY GOSPODARCZEJ PREZYDENTA RP. Nagroda przyznawana jest najlepszym podmiotom gospodarczym w kraju, które przyczyniają się do rozwoju naszego państwa oraz promują Polskę na arenie międzynarodowej.

O

Podczas Inauguracji roku akademickiego Rektor prof. Marek Rocki oficjalnie otworzył OGRODY REKTORSKIE dla społeczności naszej uczelni.



P

PSZCZOŁA GŁÓWNA HANDLOWA to projekt zrealizowany dzięki inicjatywie Joanny i Mariusza Korpusów we współpracy z władzami uczelni. Latem na dachu Biblioteki Głównej SGH ustawiono pięć uli z domownikami. Pierwszymi szczęśliwcami, którzy mieli okazję zapoznać się z owocami pracy, byli uczestnicy wrześniowego posiedzenia Senatu SGH.





S

SGH to uczelnia przyjazna STARTUPOM. W ciągu roku odbywa się tu wiele wydarzeń i projektów związanych ze startupami (m.in. Let's StartUp, CEO Academy, Targi pracy startupów Wystartuj). Dzięki współpracy SGH z Bankiem Millenium powstało centrum coworkingu dla startupów 317G Coworking. Zespół z SGH z projektem MIONSH zwyciężył w konkursie na najlepszy studencki startup w Polsce – Enactus Poland 2018.



T

„It's so nice to be back” – powiedział TARO KONO, minister spraw zagranicznych Japonii, który w 1984 r. studiował w ówczesnej SGPiS w ramach studenckiej



wymiany międzynarodowej. Będąc z oficjalną wizytą w Warszawie, nie zapomnieli odwiedzić także dawnej uczelni.

U

Dr Paulina Roszkowska, adiunkt w Instytucie Informatyki i Gospodarki Cyfrowej Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, znalazła się w gronie 40 najlepszych profesorów szkół biznesu z całego świata, którzy nie ukończyli 40. roku życia. Organizatorem konkursu „Best 40 UNDER 40 Business School Professors” jest międzynarodowa organizacja Poets&Quants.

W

Prezentacja raportu SGH „WYZWANIA EKONOMICZNE DLA EUROPY ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ”, jak podkreślał Zbigniew Berdychowski, przewodniczący Rady Programowej XXVIII Forum Ekonomicznego w Krynicy, była jednym z trzech najważniejszych wydarzeń tegorocznego „polskiego Davos”.

Z

Od 22 do 25 sierpnia br. Warszawa była światową stolicą finansów. Wszystko za sprawą 45. ZJAZDU EUROPEJSKIEGO STOWARZYSZENIA FINANSOWEGO (45th European Finance Association Annual Meeting) zorganizowanego przez SGH i londyński Imperial College. Do Warszawy z kilkudziesięciu krajów świata przybyło prawie 800 naukowców na co dzień zajmujących się finansami i ekonomią.



Ż

Konkurs ŻAGLE BIZNESU SGH to nowa inicjatywa promująca najlepsze praktyki przedsiębiorstw pochodzących z SGH. Jest kolejnym elementem budowy Przedsiębiorczej SGH. Laureatami edycji 2018 zostali: SmartWeb Media, Growbots, KERRIS Group.



Dwadzieścia lat minęło jak jeden dzień

 PATRYCJA DUTKIEWICZ

SŁÓW KILKA
O **20-LECIU KLUBU
PARTNERÓW SGH.**

„Dzięki kreatywnej współpracy z firmami z Klubu Partnerów SGH nasi studenci mogą **»na gór szczycie śpiewać arie życia«**».

Słowa z piosenki Andrzeja Rosiewicza idealnie się nadają, aby zaakcentować jubileuszowe obchody działalności **Klubu Partnerów SGH**. W tym roku bowiem świętujemy **20-lecie istnienia** i to ważne wydarzenie pozwala nam nadać miano jubileuszu tej rocznicy, a z kolei to sformułowanie pozwala nam na uroczyste obchody oraz chwilę podsumowania i refleksji. Jakkolwiek jest, 20 lat to jednak spory fragment historii i choć stanowi ułamek ze 110 lat życia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, to Klub Partnerów SGH odcisnął zauważalne piętno w historii uczelni oraz nieraz wyznaczał trendy we współpracy na linii biznes – edukacja.

„**Dwadzieścia lat i nie już nie zdziwi Cię**” – myśląc dalej słowami cytowanej wyżej piosenki ze znanego polskiego serialu *Czterdziestolatek 20 lat później*, powinniśmy zadać sobie pytanie, czy rzeczywiście nie nas już nie zdziwi. Czy wszystko jesteśmy w stanie przewidzieć? Co by to zatem oznaczało dla Klubu Partnerów SGH? Ta elitarna inicjatywa, którą zapoczątkowała w 1998 r. ówczesna **rektor SGH profesor Janina Jóźwiak**, od samego początku nastawiona była na kreatywną współpracę z partnerami uczelni, co przez kolejne lata aż do dzisiaj kontynuują jej następcy.

Chcemy, aby pomysły członków Klubu Partnerów SGH nas zaskakiwały, bo tylko nowe wyzwania, nieszablonowe rozwiązania i podważanie *status quo* w biznesie pozwala wypłynąć na wody nowych

możliwości! Dzięki temu, że nasi partnerzy nas zaskakują, możemy pochwalić się kreatywnymi i nowoczesnymi przestrzeniami oddanymi studentom SGH. Możemy organizować inspirujące i odkrywcz warsztaty, które poszerzają nasze horyzonty oraz pokazują, jak wiedzę i umiejętność przekuć w praktyczne działanie – **pokazujemy, jak można osiągać sukces!**

„**Bo masz dwadzieścia nowych lat**” – przed nami kolejne lata miejmy nadzieję równie owocnej współpracy. Czy to będą łatwe lata – nie sądzę, ponieważ sprostanie coraz wyższym wymaganiom rynku nie jest łatwe, ale jako najlepsza ekonomiczna uczelnia w kraju nie chcemy wybierać drogi łatwej. Chcemy, aby nawet najbardziej kręta droga doprowadziła nas do celu, wówczas świętowanie sukcesu smakować będzie o wiele lepiej.

Współpraca z naszymi partnerami zawsze była dla nas ważna, nie poprzestajemy na tym, co udało się nam przez minione 20 lat, każdego dnia szukamy nowych pomysłów, nowych rozwiązań, nowych dróg dotarcia. Można by tu skorzystać z modnego ostatnio stwierdzenia *sky is the limit*. Jednak skoro jesteśmy w tonacji muzycznej, zaczerpnijmy z tego samego zbioru. Zatem drodzy Partnerzy: każdego dnia **chcemy z Wami iść w stronę słońca**.

Jesteśmy przekonani, że nadchodzące lata będą czasem ciekawej i twórczej współpracy, czego i sobie, i wszystkim naszym partnerom życzymy!

PATRYCJA DUTKIEWICZ, menedżer ds. współpracy z biznesem, Centrum Współpracy z Biznesem SGH

20-LECIE KLUBU PARTNERÓW SGH



Dziękujemy!



Bank Pekao



SCHENKER

Deloitte.



L'ORÉAL
POLAND • BALTIC



McKinsey&Company



Microsoft



Bank Polski



P&G



SAMSUNG



Na 100-lecie niepodległości Polski

KATEDRA HISTORII
GOSPODARCZEJ I SPOŁECZNEJ
SGH PRZYGOTOWAŁA **DWIE**
OKOLICZNOŚCIOWE WYSTAWY.

Zwierciadło czasu

Pamięć o wydarzeniach historycznych nie jest stała – tworzymy ją nieustannie. Nie tylko badania historyczne, ale również szkoła, kino czy internet to fabryki pamięci, w których budujemy naszą wizję przeszłości.

Ta wizja – zmienna w kolejnych pokoleniach – wpływa na interpretację otaczającego nas świata i na marzenia o przyszłości. Jednym z fundamentów polskiej pamięci historycznej jest odzyskanie



Koncepcja: Wojciech Morawski
Projekt graficzny: Jacek Morawski
Teksty: Jerzy Łazor i Wojciech Morawski
Wybór fotografii i podpisy: Anna Jarosz-Nojszewska i Jacek Luszniwicz
Opracowanie danych statystycznych: Aldona Podolska-Meducka
Redakcja tekstu: Elżbieta Morawska
Współpraca: Patrycja Wyżlic i Andrzej Zawistowski

niepodległościowej stał się możliwy po 1956 r. W drugiej połowie lat 60. rocznice niepodległości były już dostrzegane, choć nie były świętem państwowym.

Pod koniec lat 70. niezależne obchody 11 listopada zaczęła organizować opozycja demokratyczna. W 1978 r. władze nadały rocznicy wysoką rangę, ale wznowiły tradycyjny spór: 7 czy 11 listopada? W okresie legalnej działalności NSZZ „Solidarność” związek obchodził 11 listopada. W 1982 r. rocznica niepodległości stała się okazją do demonstracji. Nie były one tak masowe, jak przewidywano, ale dziwnym zbiegiem okoliczności tego samego dnia ogłoszono komunikat o zwolnieniu Lecha Wałęsy z internowania i o śmierci Leonida Breżniewa. W 1988 r. rząd Mieczysława Rakowskiego w drodze wyjątku ogłosił 11 listopada dniem wolnym od pracy. W 1989 r., jeszcze przed przewrotem ustrojowym, przywrócono 11 listopada jako Narodowe Święto Niepodległości, a w kwietniu 1990 r. zniesiono święto 22 lipca. W późniejszych latach obchody Święta Niepodległości były instrumentalnie wykorzystywane przez poszczególne partie polityczne, co podkopywało ich ogólnopolskie znaczenie.

Fragment tekstu pochodzi z wystawy: „Zwierciadło czasu. Rocznice niepodległości w świetle swoich epok”.



Nasi Legioniści

Dla uczczenia 100 rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości Oficyna Wydawnicza SGH wydała książkę Pawła Tanewskiego „Nasi Legioniści. Studenci i absolwenci SGH w Legionach Polskich”

niepodległości. Dzisiejsze święto 11 listopada pochodzi z okresu międzywojennego. Wybór tej daty jako symbolu odrodzenia państwa oznaczał konkretną interpretację polskiej historii przez rządzącą po 1926 r. sanację. Umieszczała ona w centrum obchodów Józefa Piłsudskiego, który 11 listopada 1918 r. przejął władzę w Warszawie. Nie była to jedyna możliwość. Pozostająca w opozycji Polska Partia Socjalistyczna świętowała odzyskanie niepodległości 7 listopada, upamiętniając powstanie w Lublinie rządu Ignacego Daszyńskiego. Z kolei Narodowa Demokracja, odcinając się od obu tradycji, wskazywała raczej na rolę podpisania traktatu wersalskiego 28 czerwca 1919 r.

W latach II wojny światowej różnice polityczne zeszły na dalszy plan, a 11 listopada stał się dniem symbolicznie jednoczącym cały naród. Po wojnie, pod rządami komunistów stopniowo wygaszono tę rocznicę, zastępując ją świętem 22 lipca, czyli rocznicą manifestu Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego. W czasach stalinowskich święto 11 listopada skazano na zapomnienie. Stopniowy renesans tradycji

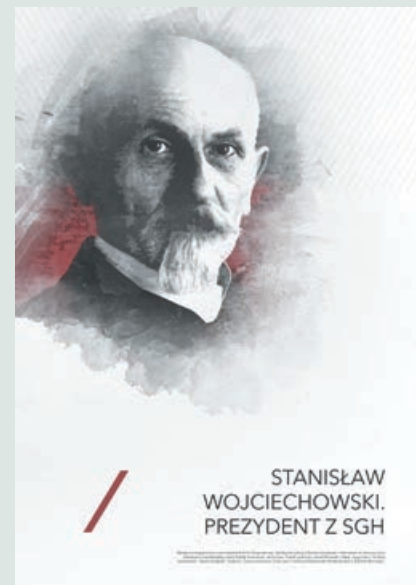
Prezydent z SGH

Rodząca się w 1918 r. niepodległa Polska potrzebowała wykształconych elit. Dlatego też wielką wagę przywiązywano do poziomu szkolnictwa – przede wszystkim wyższego. Jedną z uczelni cieszących się najwyższym uznaniem była wówczas Wyższa Szkoła Handlowa w Warszawie. Powstała w 1906 r. pod nazwą Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, a od 1916 r. działała jako WSH. W odrodzonej Rzeczypospolitej bardzo szybko zyskała sławę jednej z najlepszych szkół wyższych kształcących młodzież na potrzeby gospodarki. Dbając o renomę, uczelnia starała się zatrudniać najlepszych wykładowców. W początkach 1922 r. do WSH trafił też Stanisław Wojciechowski jako znakomity specjalista zajmujący się spółdzielczością. Powierzono mu zajęcia z teorii i historii kooperacji. I choć w grudniu 1922 r. Stanisław Wojciechowski został wybrany na głowę państwa, to podjęte zajęcia – już jako Prezydent RP – doprowadził do końca semestru w lutym 1923 r.

Po ustąpieniu Stanisława Wojciechowskiego z urzędu Prezydenta RP powrócił on do pracy naukowej i społecznej. W 1926 r. wrócił także do Wyższej

Szkoły Handlowej, która w 1933 r. zmieniła nazwę na Szkołę Główną Handlową w Warszawie. Profesor Wojciechowski ponownie wykładał historię ruchu spółdzielczego. Zajęcia te prowadził aż do wybuchu wojny. Wykłady w SGH stanowiły tylko część aktywności Wojciechowskiego. Równolegle był także profesorem w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, prowadził Spółdzielczy Instytut Naukowy, propagował ruch spółdzielczy, wydawał książki. W ograniczony sposób angażował się w politykę, popierając jednak opozycję antysanacyjną. W latach wojny mieszkał w Warszawie. Jego syn zginął w Auschwitz, a Wojciechowski w 1944 r. wysiedlony został przez Niemców ze stolicy. Schorowany trafił do obozu Dulag 121 w Pruszkowie. Po wojnie zamieszkał w podwarszawskich wówczas Gołąbkach, gdzie zmarł w zapomnieniu w 1953 r.

Fragment tekstu pochodzi z wystawy:
„Stanisław Wojciechowski. Prezydent z SGH”.



Koncepcja: Jerzy Łazor
Projekt graficzny: Jacek Morawski
Teksty: Jerzy Łazor i Andrzej Zawistowski
Wybór fotografii i podpisy: Jacek Luszniiewicz, Jerzy Łazor i Andrzej Zawistowski
Redakcja tekstu: Elżbieta Morawska

Konspirator i działacz spółdzielczy

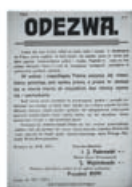
Stanisław Wojciechowski urodził się w Warszawie w 1868 roku. Był jednym z najwybitniejszych działaczy spółdzielczych w Polsce. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



Stanisław Wojciechowski i Józef Piłsudski w Warszawie. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



Stanisław Wojciechowski i Józef Piłsudski w Warszawie. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



Odwołanie Ignacego Paderewskiego z funkcji premiera. W 1919 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.

Pierwszy po premierze

Dziś Stanisław Wojciechowski jest jednym z najwybitniejszych działaczy spółdzielczych w Polsce. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



Stanisław Wojciechowski i Józef Piłsudski w Warszawie. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.

Prezydent z SGH

Stanisław Wojciechowski urodził się w Warszawie w 1868 roku. Był jednym z najwybitniejszych działaczy spółdzielczych w Polsce. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



Pieczęć Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



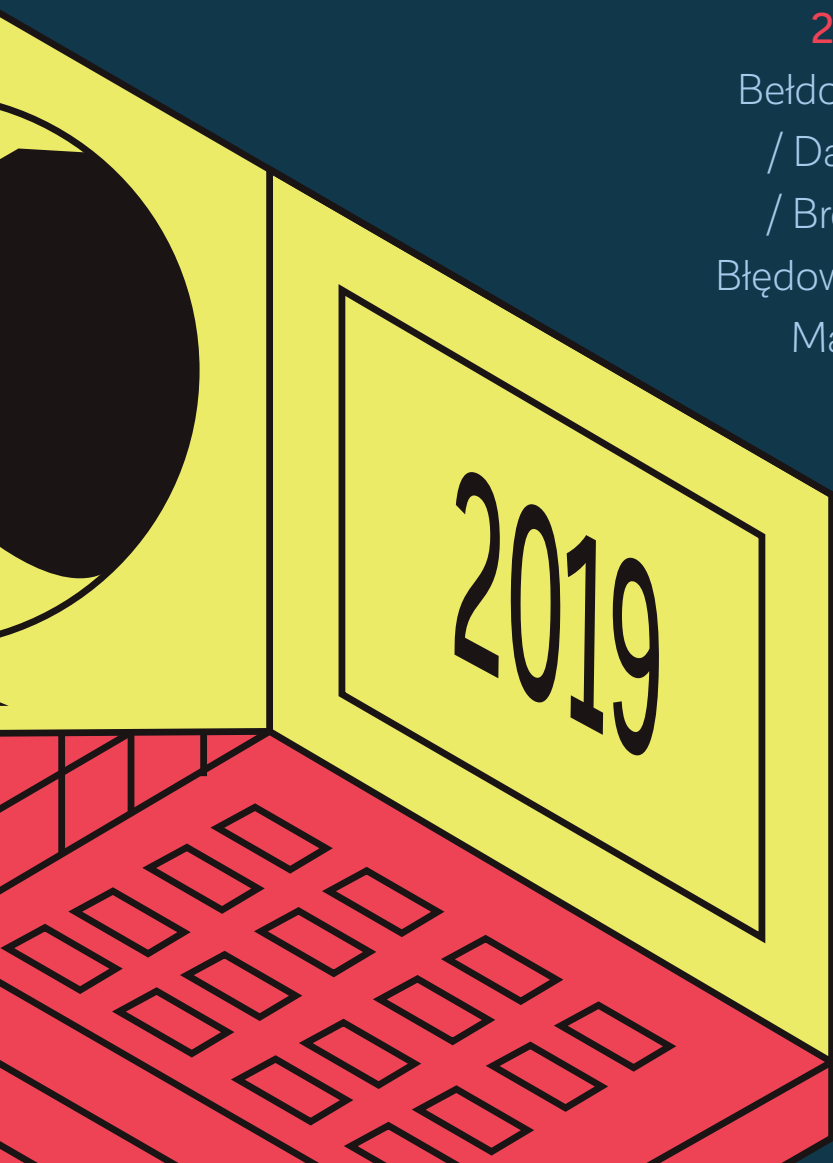
Fragment protokołu z posiedzenia Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie. W 1922 roku został wybrany na Prezydenta Rzeczypospolitej. W 1926 roku powrócił do pracy naukowej i społecznej. W 1926 roku wrócił także do Wyższej Szkoły Handlowej w Warszawie.



INSIGHT

analizy podsumowania prognozy

2018: Dietl / Iwanicz-Drozdowska /
Bełdowski / Gajewski / Aluchna / Lipiec
/ Dąbrowska / Godlewska-Majkowska
/ Brdulak / Góra / Chłoń-Domińczak /
Błędowski / Biskup / Górak-Sosnowska /
Masłoń-Oracz / Doligalski / Kurowski



Rynek kapitałowy u progu wielkich szans i zmian

 MAREK DIETL

ROK 2018 ZOSTANIE ZAPAMIĘTANY JAKO **OKRES PRZEŁOMOWYCH DECYZJI.**

Każda wspólnota ma swoje rocznice – wspólnota rynku kapitałowego również. Z okazji jubileuszy ważnych wydarzeń spotykamy się i wspominamy przeszłe dokonania, szczególnie te najbardziej podniosłe.

W tym kontekście warto przedstawić najważniejsze wydarzenia dla wspólnoty rynku kapitałowego. Pierwsza giełda papierów wartościowych w Polsce otwarta została w Warszawie 12 maja 1817 r. – do dziś wspominamy tę datę. Z kolei pierwsza sesja GPW otwartej już po przemianach 1989 r. odbyła się 16 kwietnia 1991 r., o czym również przypominamy przy wielu okazjach. Jestem przekonany, że cztery tegoroczne daty (z których trzy już znamy) również wybitnie zapadną nam w pamięć. Chodzi o:

- 27 czerwca – przyjęcie przełomowej strategii Grupy GPW w perspektywie do 2022 r.
- 24 września – awans naszego kraju na liście FTSE Russell (Polska uznana za rynek rozwinięty).
- 19 listopada – podpisanie ustawy o PPK przez Prezydenta RP w Sali Notowań GPW.
- grudzień 2018 – ogłoszenie strategii dla rynku kapitałowego

Już dzięki tylko tym czterem datom widać, że mijające miesiące były dla nas czasem intensywnych wysiłków. Gdybym miał podsumować mijający rok na GPW jednym zdaniem, powiedziałbym,



dr Marek Dietl

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Tytuł doktora nauk ekonomicznych uzyskał w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN. Od 2012 r. jest adiunktem SGH. Zdobył doświadczenie w ponad dwudziestu radach nadzorczych, komisjach rewizyjnych oraz komitetach inwestycyjnych (selekcyjnych). Podejmował również działalność społeczną i ekspercką jako: doradca prezydenta RP, doradca prezesa Urzędu Regulacji Energetyki czy mediator w sądzie polubownym przy KNF. Obecnie jest Prezesem Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

że starania dziesiątek fachowców pracujących na giełdzie w pocie czoła dały dobre owoce. Na GPW już dawno zdaliśmy sobie sprawę z tego, że rynek kapitałowy czeka wiele przeobrażeń. Zmiany generacyjne zachodzące na rynku, polegające na wejściu w świat biznesu zupełnie nowego pokolenia, wychowanego wedle globalnych standardów i mającego globalne ambicje, w oczywisty sposób dopingują tradycyjny rynek kapitałowy do zastanowienia się nad przeprowadzeniem głębokich reform. Aby rynek mógł dobrze działać i sprostać oczekiwaniom i ambicjom nowego pokolenia przedsiębiorców, powinien odnosić się nie do siebie czy regionu, ale do świata – dążyć do tego, by być w gronie najlepszych rynków kapitałowych na świecie. Niezależnie od dotychczasowych osiągnięć – które *nota bene* oceniam bardzo wysoko – musimy się także otworzyć na nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne. Tylko przez ambitny program ekspansji można bowiem kreować nową jakość.

Wiedząc o nadchodzących zmianach i o ich nieuchronności, od dawna staraliśmy się do nich dobrze przygotować. Pomóc w procesie wprowadzenia ambitnych reform zawsze może sprzyjające otoczenie, dlatego strategia rozwoju giełdy (#GPW2022) oraz nowa strategia rynku kapitałowego, która ma likwidować bariery rozwoju, są w tym kontekście bardzo istotne. Ważny element to też oczywiście PPK, które mają zbalansować źródła finansowania gospodarki. Nowe wyzwania stają przed nami także w kontekście wymagań, jakie stawia przed Polską fakt dołączenia do grona państw rozwiniętych.

#GPW2022

W czerwcu tego roku zaprezentowaliśmy rynkowi 14 inicjatyw strategicznych, które mają wesprzeć dynamikę wzrostu GK GPW, stając się również motorem innowacji w polskiej gospodarce. Przygotowaliśmy ten plan w efekcie wnikliwych badań i obserwacji. W Polsce



FOT. KRZYSZTOF SIKTOWSKI/KPRP

Rok 2018 zostanie zapamiętany na rynku kapitałowym jako okres przełomowych decyzji. W tym czasie zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) przedstawił 14 inicjatyw strategicznych, które będą drogowskazami na drodze rozwoju GPW do 2022 r. Rozpoczynamy również konkurencję z 24 najbardziej rozwiniętymi państwami świata, po tym jak agencja FTSE Russell przekwalifikowała nasz kraj z rynków rozwijających się do rozwiniętych. W listopadzie Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej podpisał także ustawę wprowadzającą niezwykle istotny dla kondycji rynku program Pracowniczych Planów Kapitałowych. Wisienką na torcie będzie dla nas przyjęcie strategii rynku kapitałowego, która powstaje w Ministerstwie Finansów RP przy konsultacji z zagranicznymi ekspertami oraz GPW. Liczymy na to, że wspólnie wypracujemy spójny plan, który przyczyni się do sukcesu całego rynku w najbliższych 12 miesiącach.

powstaje coraz więcej innowacyjnych spółek, startupów, które będą potrzebowały kapitału na rozwój. Nasza oferta musi być dostosowana także do nich, by mogły po ten kapitał sięgnąć w zorganizowany sposób. Przedsiębiorcom wciąż brakuje możliwości finansowania przedsięwzięć obciążonych dużym ryzykiem. GPW – dzięki nowej strategii – pragnie zatem odpowiedzieć na potrzeby sektora MSP, który w przyszłości będzie stawał w szranki z międzynarodową

konkurencją. W polskiej gospodarce firmy powinny bowiem oferować produkty i usługi skalowalne globalnie.

Po upływie kilku miesięcy od prezentacji strategii widzimy, że wdrażanie inicjatyw idzie pełną parą. Pierwsze rezultaty prac będą widoczne już w I kwartale 2019 r., kiedy zaprezentujemy kompleksowy program edukacyjny GPW Growth. Jego głównym założeniem jest wsparcie spółek w budowaniu ich wartości poprzez ekspansję z wykorzystaniem

zewnętrznych źródeł finansowania, w szczególności z mocnym akcentem rozwoju poprzez rynek kapitałowy. Stawiamy też na budowę nowych platform umożliwiających spotkanie kupujących i sprzedających. Budujemy zupełnie nowy rynek dla sektora MSP i startupów – Private Market. Będzie to nowy ekosystem w którym pojawią się możliwości pozyskania kapitału, ale także cały system usług potrzebnych startupom do rozwoju. Tworzymy również spółkę GPW Ventures, która będzie inwestować w fundusze *venture capital* działające na etapie pre-IPO. Dzięki tym i innym inicjatywom w nadchodzącym roku i dalszych latach rynek kapitałowy ma być wsparciem w finansowaniu budowania nowej infrastruktury w Polsce.

PO AWANSIE DO GRONA RYNKÓW ROZWIŃIĘTYCH

Awans naszego kraju stanowi docenienie poziomu rozwoju polskiej gospodarki i rynku kapitałowego. W ciągu niecałych trzech dziesięcioleci udało nam się zyskać wszystkie cechy rynków rozwiniętych, co jest wybitnym osiągnięciem i finalizacją starań wielu zasłużonych dla tej sprawy osób. Warto pamiętać, że nie tylko agencja FTSE Russell zdecydowała się na przesunięcie Polski z Emerging Markets do Developed Markets. Również firma Stoxx, inny światowy operator indeksów giełdowych, podjęła taką decyzję, a rewizja obu klasyfikacji zbiegła się w czasie i nastąpiła po sesji 21 września 2018 r. W rezultacie od 24 września br. Polska jest przez obie firmy klasyfikowana jako rynek rozwinięty.

Ostateczna lista 37 polskich spółek, które wejdą w skład indeksów rynków rozwiniętych (według przypisanej przez FTSE Russell kategorii wielkości), przedstawia się następująco:

- duże spółki (ang. *large caps*): PKO Bank Polski;
- średnie spółki (ang. *mid caps*): PKN Orlen, Grupa Lotos, PGE, PGNiG, KGHM Polska, Bank Pekao, PZU, Santander, mBank, LPP, Dino Polska, CD Projekt, Cyfrowy Polsat;
- małe spółki (ang. *small caps*): Bank Millennium, AmRest Holdings, Bank Handlowy, JSW, Alior Bank, CCC, Play Communications, Orange Polska, Grupa Azoty, Enea, Tauron Polska Energia, Kernel Holding, Kruk, Asseco Poland, Budimex, Eurocash, Ciech, Energa,

PKP Cargo, Lubelski Węgiel Bogdanka, GPW, Boryszew, Neuca.

Rynek kapitałowy jest obecnie w interesującej sytuacji, ponieważ z jednej strony jesteśmy krajem rozwiniętym, z drugiej zaś, według innej kluczowej dla inwestorów zagranicznych agencji indeksowej, MSCI, pozostajemy wciąż rynkiem rozwijającym się. Wobec tego, że większość funduszy inwestycyjnych na świecie, reprezentujących ok. 80-90% światowych aktywów inwestycyjnych, inwestuje na rynkach rozwiniętych, wraz z awansem zyskaliśmy dostęp do znacznie większej wartościowo części światowych funduszy. Ta sytuacja w dłuższym okresie powinna się przełożyć na większe zainteresowanie inwestorów zagranicznych naszym rynkiem.

Po reklasyfikacji Polska jest lepiej postrzegana przez globalne środowiska ekonomiczne i finansowe. Jednocześnie spółki notowane na polskiej giełdzie będą musiały spełniać wysokie rynkowe

wymogi w zakresie komunikacji z rynkiem i prezentować wysoki poziom ładu korporacyjnego, aby przyciągnąć zainteresowanie inwestorów zagranicznych. Wiele wyzwań stoi także przed instytucjami infrastruktury rynkowej, regulatorem, bankami i domami maklerskimi oraz emitentami.

PPK I STRATEGIA RYNKU KAPITAŁOWEGO: DWA KLUCZOWE PROJEKTY DLA DALSZEGO ROZWOJU

W 2019 r. dwoma podstawowymi silnikami rozwoju giełdy będą również PPK oraz wdrożenia związane ze strategią dla całego rynku kapitałowego. Jej projekt przewiduje szereg zachęt dla inwestorów oraz emitentów, w tym przede wszystkim likwidację barier ograniczających dostęp do rynku. Kluczowe znaczenie dla ożywienia rynku będzie miało również wprowadzenie programu Pracowniczych Planów

Kapitałowych. Przygotowujemy się na przyjęcie nowego kapitału poprzez aktywne poszukiwanie nowych emitentów, poszerzanie naszej oferty produktowej oraz przez pracę nad nowymi rozwiązaniami poprawiającymi płynność i efektywność rynku: platformą do pożyczania akcji, a także projektem TCA Tool (zestaw innowacyjnych narzędzi do identyfikacji i analizy kosztów transakcyjnych, dzięki któremu każdy inwestor i broker będzie mógł sprawdzić, jak najlepiej zrealizować swoją strategię inwestycyjną).

Nie zapomnimy też jednak w przyszłym roku o podstawowych dla giełdy kwestiach, jakimi są nowe debiuty oraz płynność. Dla tej ostatniej kluczowe będzie uruchomienie kolejnych indeksów branżowych – o szczegółach tych zamierzeń będziemy rynek informować na bieżąco. Chcemy także kontynuować promocje dla tzw. dostawców płynności. 



SGH

OFERTA SGH DLA PROFESJONALISTÓW:

MBA, PROGRAMY NA ZAMÓWIENIE, STUDIA PODYPLOMOWE

- **Prawie 140 wyselekcjonowanych programów studiów podyplomowych dla profesjonalistów,**
- **6 obszarów tematycznych, w tym Administracja i Prawo, Finanse, Human Resources, Marketing, Zarządzanie oraz IT,**
- **3 programy MBA.**



KATALOG

MBA, PROGRAMY NA ZAMÓWIENIE,
STUDIA PODYPLOMOWE

ZOBACZ NASZ KATALOG: www.sgh.waw.pl/katalog-podyplomowe-mba



CZEKAMY NA CIEBIE W PKO BANKU POLSKIM

Informacji o ofertach [pracy i staży](#)
szukaj na www.pkobp.pl/kariera.



Bank Polski
dzień dobry

www.pkobp.pl, infolinia: 800 302 302 brak opłat dla numerów krajowych na terenie kraju;
w pozostałych przypadkach opłata zgodna z taryfą operatora, +48 81 535 60 60 opłata zgodna z taryfą operatora



System bankowy w nieustannym ruchu

 MAŁGORZATA IWANICZ-DROZDOWSKA

ROK 2018 BYŁ BURZLIWY DLA **POLSKIEGO** SEKTORA BANKOWEGO.

Kończący się rok 2018 był dosyć burzliwym okresem dla polskiego sektora bankowego głównie ze względu na wprowadzenie nowych rozwiązań z zakresu rachunkowości, transakcje fuzji i przejęć (przeprowadzone i rozważane), oczekiwanie na zmianę polityki stóp procentowych, a także wydarzenia generujące ryzyko reputacji. Pomimo to osiągnięte wyniki wskazują na stabilną sytuację i rozwój sektora bankowego, w tym na postęp technologiczny.

Oceny sektora bankowego dokonuje się najczęściej przez pryzmat rentowności, wypłacalności, płynności i jakości aktywów. Według danych KNF we wszystkich tych sferach sytuacja przedstawia się korzystnie na tle poprzednich lat. Z perspektywy klientów preferujących tradycyjne kanały dystrybucji ważną informacją jest spadająca liczba placówek. Banki redukują sieć oddziałów w celu ograniczenia kosztów funkcjonowania. Wynika to m.in. z faktu, iż rosnąca liczba klientów preferuje korzystanie z bankowości internetowej czy mobilnej, ograniczając do minimum wizyty w placówkach banku. W coraz większym zakresie banki deklarują bądź wdrażają nowe rozwiązania technologiczne, zarówno te nastawione na obsługę klientów, jak i te mające zastosowanie do udoskonalania procesów wewnątrz organizacji. Dotychczas dwa banki (Santander Bank Polska SA – wcześniejjsza



prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska

Profesor nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Systemu Finansowego w Instytucie Finansów (Kolegium Zarządzania i Finansów). Autorka ponad 160 publikacji naukowych i uczestniczka wielu projektów badawczych. Zainteresowania naukowe obejmują: sieć bezpieczeństwa finansowego, stabilność finansową, zarządzanie instytucjami finansowymi oraz edukację finansową. Od ponad 25 lat działa także w praktyce gospodarczej, w tym w radach nadzorczych spółek prawa handlowego.

nazwa BZWBK SA – oraz PKO BP SA) wdrożyły technologię blockchain. Santander Bank Polska SA oferuje klientom możliwość dokonywania przelewów międzynarodowych z wykorzystaniem tej technologii, zaś PKO BP SA wykorzystuje ją do potwierdzania autentyczności i niezmienności dokumentów przekazywanych elektronicznie. Dodatkowo Biuro Informacji Kредytowej we współpracy ze spółką Billon (sektor fintech) wdraża zastosowanie blockchainu do przechowywania i przesyłania dokumentów na tzw. trwałym nośniku m.in. w sektorze bankowym. Banki intensyfikują nie tylko współpracę ze startupami z sektora fintech, ale także wykorzystanie automatyzacji i robotyzacji do powtarzalnych czynności w celu usprawnienia wewnętrznych procesów i obniżenia kosztów. Wykorzystanie nowych technologii zwiększa atrakcyjność banków w oczach klientów, ale także stwarza nowe możliwości dla innowatorów, którzy mogą komercyjnie zastosować swoje pomysły. Współczesny bankowiec musi znać nie tylko finanse czy prawo i umieć pracować w zespole, ale także nowe technologie i umieć współtworzyć rozwiązania prowadzące do ich wdrożenia. Regulacyjnym bodźcem do tworzenia innowacji jest w dużym stopniu znolizowana ustawa o usługach płatniczych, oparta na PSD2 (ang. *payment services directive 2*), która wprowadziła tzw. bankowość otwartą, zakładającą m.in. dostęp do danych dla podmiotów trzecich. Rośnie wykorzystanie nowych technologii przyczynia się do wzrostu znaczenia cyberbezpieczeństwa, które i tak od kilku lat znajduje się na liście istotnych rodzajów ryzyka.

Warto podkreślić, że kondycję finansową dwóch największych polskich banków sprawdzono na szczęblu europejskim. PKO BP SA oraz Pekao SA zostały poddane w bieżącym roku testom warunków skrajnych (ang. *stress tests*) w ramach działań prowadzonych

przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (ang. European Banking Authority, EBA) i zakończyły je pozytywnie. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku banków europejskich (tzw. banków matek) będących właścicielami banków (tzw. spółek córek) w Polsce, co należy ocenić pozytywnie. Sytuacja banków matek, a w szczególności ich odporność na szok, ma istotne znaczenie dla rynków, na których działają ich spółki córki. Pokazał to dobitnie

odpisów. Pomimo to rentowność sektora bankowego nie obniżyła się, dzięki skutecznej polityce biznesowej, w tym kosztowej. Jednocześnie zmiana standardu przyczyniła się do lekkiego obniżenia kapitałów własnych banków na skutek rozłożenia w czasie ujmowania konsekwencji przejścia na nowe rozwiązania. W kolejnych latach jednorazowe efekty przejścia na nowy standard będą się nadal ujawniać w kapitałach własnych banków. Inne kluczowe

„Tutaj [...], aby utrzymać się w tym samym miejscu, trzeba biec ile sił” (L. Carroll, *Alicja po drugiej stronie lustra*). Ten cytat dobrze oddaje istotę działalności w sektorze finansowym. Banki jako pierwsze pod względem wielkości podmioty w sektorze finansowym w Polsce ciągle zmieniają sposób swojego funkcjonowania. Wynika to nie tylko z uwarunkowań formalno-prawnych, ale i z rosnącej konkurencji oraz oczekiwań inwestorów w zakresie poprawy rentowności. Rok 2018 był wymagający dla sektora bankowego ze względu na nowe rozwiązania regulacyjne, fuzje i przejęcia, utrzymujące się niskie stopy procentowe oraz zdarzenia mające wpływ na reputację. Nadchodzący rok stawia przed bankami nowe wyzwania, którym będą musiały sprostać w sprzyjających warunkach makroekonomicznych.

ostatni globalny kryzys finansowy, kiedy to pogorszenie sytuacji banków matek doprowadziło do znaczącego zahamowania akcji kredytowej przez spółki córki działające na rynkach wschodzących. Wyniki testów warunków skrajnych nastrojają zatem pozytywnie na najbliższy okres, chociaż należy mieć świadomość, że testy warunków skrajnych są przeprowadzane przy określonych założeniach, a ewentualny faktyczny scenariusz kryzysowy może być odmienny.

Banki komercyjne rozpoczęły ten rok od finalizacji przejścia na Międzynarodowy Standard Sprawozdawczości Finansowej 9 (MSSF 9), który w sposób znaczący zmienił podejście do oceny ryzyka kredytowego i wyceny aktywów. Doprowadziło to do skokowej zmiany w parametrach jakości portfela kredytowego oraz do wzrostu obciążenia kosztami tworzonych

regulacje, które weszły w życie, to: (1) rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO), które nałożyło dodatkowe obowiązki na podmioty z różnych sektorów, zwiększając ochronę danych klientów; (2) ustawa o obrocie instrumentami finansowymi wdrażająca MIFID II (ang. Markets in Financial Instruments Directive II), zwiększająca ochronę klienta dokonującego inwestycji, a także wspomniana już zmiana ustawy o usługach płatniczych związana z PDS2. Każda zmiana regulacyjna wiąże się dla banków z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów w celu dostosowania się do nowych rozwiązań.

Rok 2018 stał pod znakiem znaczących przejęć na rynku bankowym. Sfinalizowano transakcję zakupu Raiffeisen Polbanku SA przez BGŻ BNP Paribas SA oraz Deutsche Bank Polska SA przez Santander Bank Polska

SA. Ogłoszono także przejęcie Eurobanku SA przez Bank Millennium SA (transakcja zostanie sfinalizowana w 2019 r.). Te trzy fuzje wynikały z decyzji właścicieli o wycofaniu się z polskiego rynku. W przypadku dwóch sfinalizowanych już transakcji decyzja ta była wynikiem procesu restrukturyzacji grup kapitałowych spółek matek. Rozważane jest również połączenie Idea Banku z Getin Noble Bankiem w ramach procesu ich restrukturyzacji. W nadchodzącym roku bardziej prawdopodobne wydają się fuzje i przejęcia w sektorze banków spółdzielczych niż komercyjnych.

Na działalność sektora bankowego silnie wpływa sytuacja ogólnego gospodarcza. Ostatnie lata cechowały się w Polsce relatywnie wysokim poziomem wzrostu gospodarczego. Zakładane utrzymanie się w 2019 r. wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, chociaż niższego niż w 2018 r. (według prognoz Banku Światowego i OECD), powinno pozytywnie wpływać na wyniki finansowe sektora. Jednakże niewiadomą jest kształtowanie się poziomu stóp procentowych. W przeciwieństwie do USA, gdzie pod koniec 2015 r. rozpoczęto podwyżki stóp procentowych, EBC i NBP utrzymują je na niezmiennym poziomie. Przy rosnącej inflacji może to zniechęcić deponentów do utrzymywania oszczędności w bankach. Na tym tle pozytywnie należy ocenić dążenie banków do zwiększania roli rachunków osobistych w strukturze depozytów, bowiem ich wrażliwość na zmianę stóp procentowych jest niska. W przypadku wzrostu stóp procentowych ta część depozytów nie przyczyni się do wzrostu kosztów finansowania. Banki powinny jednak rozszerzyć ofertę dla klientów oszczędzających, aby zachęcić ich do utrzymywania środków w postaci depozytów bądź korzystania z innych produktów finansowych. W przypadku produktów finansowych istotną rolę odgrywa rzetelna informacja na temat cech produktu, w szczególności ryzyka. Po zaistniałych przypadkach materializacji ryzyka reputacji w sektorze bankowym w związku z oferowaniem produktów finansowych konieczna jest zmiana sposobu dystrybucji tych instrumentów nie tylko implikowana zmianami regulacyjnymi (MIFID II), ale także wzmocnieniem roli i wagi standardów etycznych. 

Ład prawny w obszarze bankowości i ubezpieczeń

 JAROSŁAW BEŁDOWSKI

NIE WOLNO ZAPOMINAĆ, ŻE NADMIAR REGULACJI MOŻE ODNOSIĆ **ODWROTNE NIŻ ZAMIERZONE** SKUTKI.

Sektor bankowy w Polsce – „rewolucja” PSD 2

Bez wątplenia głęboka nowela ustawy o usługach płatniczych z 10 maja 2018 r., która związana była z wprowadzeniem dyrektywy z tego zakresu określonej najczęściej skrótem PSD 2 (ang. *Payment System Directive*), będzie się przyczyniała do rozwoju obrotu bezgotówkowego, w tym szybszej realizacji takich płatności, oraz podnoszenia poziomu zaawansowania technologicznego w polskiej bankowości. Nowela wprowadza ramy prawne działania nowych podmiotów na rynku usług płatniczych, który do tej pory zdominowany był przez banki. Obok tych ostatnich pojawią się tzw. podmioty trzecie (ang. *third party provider*, TPP), które będą mogły świadczyć dwa rodzaje nowych usług, tj. usługę inicjowania transakcji płatniczej oraz usługę dostępu do informacji o rachunku. Ta pierwsza będzie polegała na udzieleniu jej dostawcy dostępu do rachunku online płatnika, aby mógł sprawdzić dostępność środków, a następnie zainicjował płatność, a druga zagreguje informacje online o rachunkach płatnika. Zainicjowanie płatności nadal będzie się wiązało z tzw. silnym uwierzytelnieniem, które najczęściej w Polsce odbywa się przez kod SMS, a teraz będzie musiało być wsparte drugą metodą uwierzytelniającą. Ponadto TPP będą musiały wykazać posiadanie odpowiednich środków bezpieczeństwa w celu zabezpieczenia realizowanych płatności.



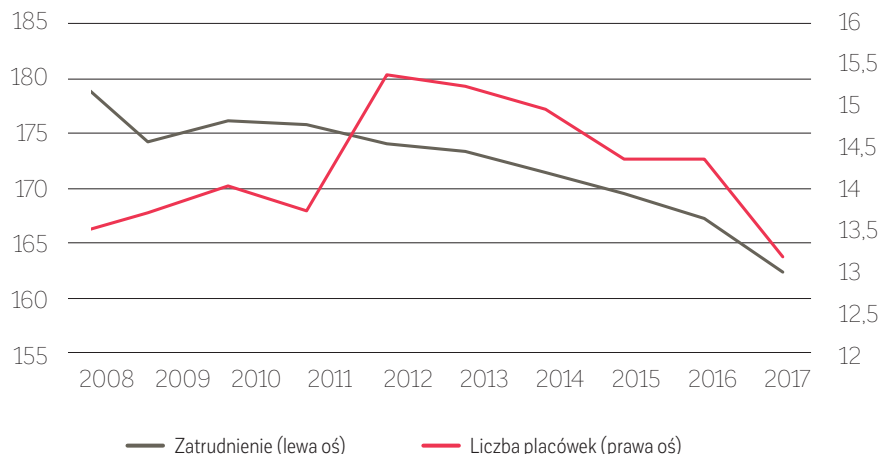
dr Jarosław Bełdowski

Adiunkt w SGH (Katedra Międzynarodowych Studiów Porównawczych, Kolegium Analiz Ekonomicznych). Koordynuje międzynarodowy program magisterski w SGH (*European Master in Law and Economic*). Łączy karierę akademicką z doświadczeniami zawodowymi, które obejmują m.in. pracę w Narodowym Banku Polskim, Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego oraz Banku Gospodarstwa Krajowego. Jest ekspertem Banku Światowego (oceniał m.in. ład korporacyjny banków rozwojowych w Bośni i Hercegowinie).

W konsekwencji przyjęcia PSD 2 do polskiego systemu prawnego od 8 sierpnia 2018 r. banki działające w Polsce zobowiązane są do udostępniania rachunków bankowych, za które nie mogą pobierać opłat. Chodzi o tzw. podstawowy rachunek płatniczy, który ma umożliwiać bezpłatne dokonywanie większości standardowych operacji finansowych. Przekłada się to na pięć bezpłatnych transakcji w miesiącu i pięć darmowych wypłat z bankomatów w Polsce, a także brak konieczności zapewnienia określonych miesięcznych wpływów oraz połączenia rachunku z innymi dodatkowymi usługami, np. korzystaniem z karty płatniczej. Podstawowy rachunek płatniczy kierowany jest do osób, które nie posiadają go w żadnym polskim banku, dlatego też uzyskanie go będzie się wiązało z weryfikacją w specjalnie utworzonym systemie, w którym będą ujęte wszystkie rachunki bankowe w Polsce.

Sektor ubezpieczeniowy – „rewolucja” IDD

Sektor ubezpieczeniowy został objęty również ważną zmianą polegającą na wprowadzeniu do polskiego systemu prawnego dyrektywy unijnej o dystrybucji ubezpieczeń (ang. *Insurance Distribution Directive*, IDD). Ustawa o dystrybucji ubezpieczeń weszła w życie 1 października 2018 r., wprowadzając szereg nowych rozwiązań, które obejmują wszystkich zaangażowanych w sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, tzn. pośredników, agentów i pracowników zakładów ubezpieczeń. Po pierwsze, niezbędne będzie badanie potrzeb klienta, co ma doprowadzić do lepszego dopasowania proponowanego dla niego ubezpieczenia. Po drugie, ustalono obowiązek informowania klienta o charakterze wynagrodzenia pośrednika. Po trzecie, wprowadzono został zakaz współpracy brokerów i agentów ubezpieczeniowych.

WYKRES 1. Sektor bankowy w Polsce 2008-2017

W ostatnich latach można zauważyć zarówno spadek oddziałów, jak i osób zatrudnionych w sektorze bankowym w Polsce.

Rok 2018 obfitował w ważne zmiany regulacyjne w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym. Pominąwszy ostatnie propozycje legislacyjne, które wiążą się ze zmianami ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, a także ze zmianą statusu i struktury Komisji Nadzoru Finansowego (w chwili przygotowywania tego tekstu proces legislacyjny z nimi związany nie został zakończony), porządkuję to, co wydarzyło się w obszarze ładu prawnego w 2018 r., oraz zastanawiam się nad potencjalnymi kierunkami regulacyjnymi, jakie rok 2019 może przynieść w polskim sektorze bankowym i ubezpieczeniowym. Trudno jednak z góry określić, która z przyjętych regulacji wywrze największy wpływ na rynek w Polsce, ponieważ efekty takich zmian często rozłożone są w czasie. Niemniej 2018 r. przyniósł kilka „rewolucji” o różnych obliczach, a 2019 r. zapowiada się na równie intensywny regulacyjnie.

Zmiany resolution?

W ostatnich latach wielką popularność zdobyło angielskie pojęcie *resolution*, które najczęściej tłumaczone jest jako „restrukturyzacja i uporządkowana likwidacja banków”. Jedną z kluczowych dyrektyw, która doprowadziła do głębokiej zmiany ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (w chwili obecnej obejmuje ona również „system gwarantowania depozytów oraz przymusowej restrukturyzacji”), została

zmodyfikowana, co też musi prowadzić do jej transpozycji w Polsce. Wiąże się to m.in. z usprawnieniem procesu przeprowadzenia umorzenia lub konwersji zobowiązań (ang. *bail-in*) oraz wprowadzeniem uprawnienia polegającego na przejmowaniu banków przez inne na podstawie decyzji KNF.

Zmiany w KNF?

W trybie ekspresowym przyjęta została ustawa zmieniająca strukturę KNF, która

obejmie m.in. przekształcenie jej w państwową osobę prawną, a także zmianę sposobu jej finansowania. To ostatnie będzie oznaczało wnoszenie bezpośrednio opłat przez nadzorowane podmioty rynku finansowego (nie jak obecnie w formie składek przekazywanych za pośrednictwem budżetu państwa). W konsekwencji budżet KNF nie będzie już zatwierdzany przez premiera. Obok tych zmian do składu KNF włączeni zostaną nowi członkowie – Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Prezes Bankowego Funduszu Gwarancyjnego oraz przedstawiciel ministra koordynatora służb specjalnych.

Walka z lichwą?

Od dłuższego czasu wyczekiwana jest również zmiana regulacyjna w odniesieniu do zwalczania lichwy. Z informacji, jakie się pojawiają, można przypuszczać, że druga propozycja, która została przygotowana przez Ministerstwo Sprawiedliwości, nie znalazła aprobaty KNF, ponieważ do tej pory nie ujrzała światła dziennego. Czas wyborczy może sprzyjać wprowadzeniu nowej regulacji.

Kredyty hipoteczne?

Od dawna wyczekiwane jest zakończenie prac legislacyjnych w odniesieniu do regulacji kredytów hipotecznych kierowanych przede wszystkim do „frankowiczów”. Według informacji z Ministerstwa Sprawiedliwości dłużnicy hipoteczni mieliby możliwość „oddania kluczy” do mieszkania sfinansowanego kredytem hipotecznym, co prowadziłoby do anulowania długu względem banku. Ponadto „frankowicze” mogłyby zawrzeć układ konsumencki, który byłby dostępny w ramach konsumenckiego postępowania upadłościowego. Sędzia w takim postępowaniu mógłby zdecydować o czasowym obniżeniu rat (np. do pięciu lat), a także o przewalutowaniu kredytu.

Nietrudno zauważyć, że sektory bankowy i ubezpieczeniowy podlegały w 2018 r. poważnym zmianom w zakresie ładu prawnego i ta tendencja się utrzyma w 2019 r. Znakomita większość z regulacji wynika z członkostwa Polski w Unii Europejskiej i konieczności przyjęcia odpowiednich zapisów w rodzimym porządku prawnym. Niemniej istnieje pewna swoboda krajowa, dlatego też nie wolno zapominać, że nadmiar regulacji może odnosić odwrotne niż zamierzone skutki. 📌

Blaski i cienie reformy polskiego systemu podatkowego

 DOMINIK J. GAJEWSKI

JAK OCENIĄĆ OBECNIE WPROWADZANE REFORMY PODATKOWE? Z PEWNOŚCIĄ NALEŻY WZIĄĆ POD UWAGĘ KILKA ASPEKTÓW, M.IN. ZWIĄZANYCH Z PODATKIEM VAT CZY ZMIANAMI *ORDYNACJI PODATKOWEJ*.

Należy się zastanowić, jak zmiany przeprowadzone w systemie podatkowym i zapowiedzi dalszych reform mogą wpłynąć nie tylko na pozycję przedsiębiorcy w relacji państwo – podatnik, ale również na kondycję polskiej gospodarki. Niewątpliwie ocena wprowadzanych reform podatkowych w Polsce będzie miała niebagatelne znaczenie również dla inwestorów zagranicznych. To, czy proponowane zmiany będą gwarantowały stabilność prawa podatkowego, wyważony i sprawiedliwy konsensus pomiędzy interesami budżetowymi państwa a obowiązkami fiskalnymi podatników, będzie miało wpływ na – jakże oczekiwane – inwestycje zagraniczne. Zaś dla inwestorów krajowych i zagranicznych już obecnych w Polsce będzie to istotne również z perspektywy swobodnej możliwości przenoszenia przez przedsiębiorców swojej rezydencji podatkowej do bardziej przyjaznych i stabilnych podatkowo państw w Unii Europejskiej.



dr hab. Dominik J. Gajewski, prof. SGH

Doktor habilitowany nauk prawnych, profesor SGH w Instytucie Prawa (Kolegium Ekonomiczno-Społeczne), kierownik Centrum Analiz i Studiów Podatkowych SGH, sędzia Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie, kierownik Zespołu Analiz Ekonomicznych w Biurze Orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego. Autor ponad 180 publikacji naukowych z zakresu międzynarodowego, unijnego i krajowego prawa podatkowego.

Ocenę reform podatkowych należy przedstawiać oddzielnie z punktu widzenia działań uszczelniających lukę w podatku VAT, jak również z perspektywy zmian na gruncie podatków dochodowych i poprawek w *Ordynacji podatkowej*.

Jeżeli chodzi o działania zmierzające do zmniejszenia luki podatku VAT, należy stwierdzić, że w ostatnich latach zostało podjętych szereg działań, które w sposób realny i znaczący przyczyniły się do zredukowania tego zjawiska. Do najistotniejszych rozwiązań, które miały wpływ na zmniejszenie luki VAT, należy zaliczyć Jednolity Plik Kontrolny, który już od początku 2018 r. obowiązuje również mikroprzedsiębiorców (1 lipca 2016 r. objął duże przedsiębiorstwa, zaś od początku 2017 r. małe i średnie). Nie należy jednak zapomnieć, że wdrożenie tego narzędzia było konsekwencją prac prowadzonych w Ministerstwie Finansów jeszcze przed 2015 r.

Innym ważnym instrumentem mającym wpływ na zmniejszenie luki VAT jest system monitorowania drogowego przewozu towarów (SENT). Ten tzw. pakiet przewozowy nakłada szereg obowiązków na przedsiębiorców handlujących towarami wrażliwymi oraz na przewoźników. Przepisy obligują do dokonania zgłoszenia przewozu w systemie elektronicznym, co pozwala służbom celno-skarbowym monitorować rzeczywisty wywóz towarów poza granicę.

Istotnym narzędziem jest również wprowadzony 1 lipca 2018 r. mechanizm podzielonej płatności (tzw. *split payment*). Przy płaceniu przez kupującego elektronicznymi środkami będzie następował podział kwoty brutto na dwa strumienie: pierwszy to kwota netto wydzielona i przekazana na konto sprzedawcy i drugi – kwota podatku VAT przekazana bezpośrednio na specjalny rachunek bankowy (VAT) przedsiębiorcy. Decyzja kupującego

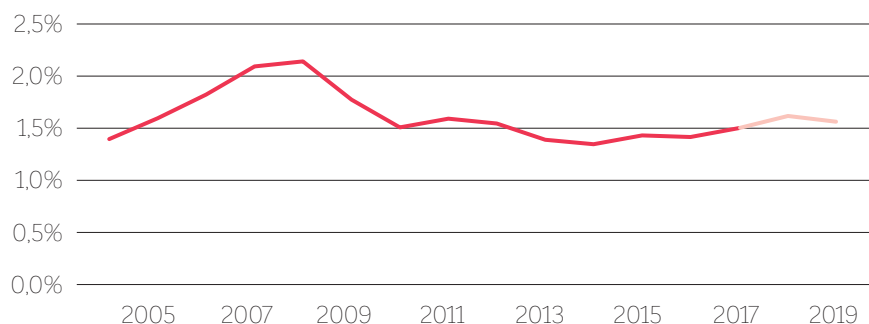
Polski system podatkowy w ostatnich latach poddany został reformie, która przez jednych została uznana za rewolucyjną, inni zaś określili ją jako chaotyczną i nie dość głęboko przeanalizowaną pod względem merytorycznym. To, jaki skutek ta reforma osiągnie i jaki dalszy kierunek zmian obierze Ministerstwo Finansów, będzie miało kluczowe znaczenie nie tylko dla budżetu państwa, ale również dla przedsiębiorców, którzy są przecież podatnikami. Dokonywane zmiany systemu podatkowego odbywają się pod nośnymi hasłami uszczelnienia systemu podatkowego i likwidacji luki podatkowej. Niewątpliwie w dobie gigantycznych wyłudzeń podatku VAT, jak również istniejącego międzynarodowego unikania opodatkowania potrzeba zminimalizowania ryzyka wystąpienia tych zjawisk stała się oczekiwana, a nawet pożądana nie tylko przez obywateli/podatników, ale również przez przedsiębiorców niewykorzystujących technik agresywnej optymalizacji podatkowej.

TABELA 1. Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej w 2017 r.

zmiana r/r	2016	2017
Wpływ z tytułu VAT (NIK)	4%	11%
Zwroty podatku VAT (NIK)	7%	-6%
Dochody budżetu państwa z podatku od towarów i usług (NIK, GUS)	3%	24%
Produkt krajowy brutto (ceny bieżące, GUS)	3%	7%
Spożycie (ceny bieżące, GUS)	3%	7%

NIK, GUS, Projekt ustawy budżetowej przedstawiony Sejmowi, <http://sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2864>

WYKRES 1. Projekt ustawy budżetowej



NIK, GUS, Projekt ustawy budżetowej przedstawiony Sejmowi, <http://sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2864>

— Dochody budżetu państwa z CIT/PKB — Prognoza (projekt budżetu na 2019)

o zastosowaniu *split payment* może wpłynąć na płynność finansową sprzedawców. Dostawca będzie miał bowiem ograniczony dostęp do środków zgromadzonych na rachunku VAT, a zatem wszelkie zobowiązania poza tym mechanizmem będzie musiał pokryć, dysponując jedynie kwotą netto, którą otrzyma od swego kontrahenta. Niewątpliwie nieopłacalny podział płatności przy transakcjach walutowych, wykluczenie ze *split payment* płatności kartą lub gotówką – to elementy, które mogą zaburzyć funkcjonowanie tego systemu. System obowiązuje już w Czechach i we Włoszech. Czy jednak sprawdzi się on w Polsce i na ile będzie komplikował prowadzenie działalności gospodarczej – czas pokaże. Z pewnością jednak przyczyni się do uszczelnienia luki VAT.

Istotną zmianą w 2017 r. była również reforma Krajowej Administracji Skarbowej, która mimo towarzyszących temu procesowi kontrowersji przyczyniła się do zmniejszenia procedur wyłudzeń podatku VAT przez zorganizowane grupy przestępcze. Utworzenie KAS spowodowało skumulowanie „w jednym ręku” wszystkich informacji, które wcześniej rozproszone były w różnych służbach. To zaś umożliwia szybkie przeprowadzenie analizy ryzyka.

Te wszystkie zmiany niewątpliwie miały wpływ na poprawę ściągłości podatku VAT, a tym samym wzrost wpływów budżetowych. Nie można jednak zapominać, że znaczne zwiększenie wpływów jest również pochodną innych czynników, m.in. wzrostu gospodarczego. Inną kwestią są szacunki, które oceniają poziom uszczelnienia luki VAT. I tutaj w przestrzeni informacyjno-medialnej pojawiają się dane „niezwykle” optymistyczne, które nie mają realnego uzasadnienia, ponieważ metodologia ich wyliczeń albo nie jest prezentowana, albo jest co najmniej wątpliwa.

Podsumowując, nasuwa się konkluzja: mimo coraz lepszych danych dotyczących uszczelniania luki VAT mamy jednocześnie znaczny wzrost obowiązków i regulacji nakładanych na podatników/przedsiębiorców, co nie upraszcza naszego – i tak skomplikowanego – systemu podatkowego.

Pamiętać również należy, że w Komisji Europejskiej trwają intensywne prace nad reformą zasad podatku VAT, który jest najbardziej zharmonizowany. To z pewnością wpłynie na kolejne zmiany legislacyjne w państwach UE, wskutek czego przedsiębiorcy staną przed wdrożeniem kolejnych rozwiązań podatkowych.

Zgola inaczej prezentują się „postępy” w reformowaniu podatków dochodowych. Tu również były składane zapowiedzi wprowadzenia reform, które w sposób znaczący uszczelnia lukę CIT powstałą w wyniku międzynarodowego unikania opodatkowania. Składanym deklaracjom towarzyszyły w dodatku zapewnienia, że wdrażane nowe rozwiązania podatkowe nie będą wpływały na wzrost fiskalizmu, a podatnicy będą mogli liczyć na uproszczenie systemu podatkowego i znaczne udogodnienia, szczególnie przedsiębiorcy. Wprowadzane rozwiązania przeciwdziałające unikaniu opodatkowania miałyby być skierowane tylko do podatników, którzy agresywnie optymalizują opodatkowanie. Ten kierunek jest zresztą zbieżny z nurtem zmian w unijnym prawie podatkowym.

Spróbuję teraz przeanalizować kilka z reform, które udało się wprowadzić w kontekście deklarowanych zapowiedzi.

Od 2019 r. będą wdrożone istotne zmiany w zakresie regulacji cen transferowych pomiędzy podmiotami powiązanymi. Wprowadzają one skorygowane podejście do stosowania międzynarodowego standardu cen transferowych (zasada *arm's lenght*), jak również zwiększają zakres podmiotów powiązanych objętych tymi regulacjami (np. poprzez powiązania osobiste). Zmieniają się także zasady korzystania z metod wyceny poprzez zastosowanie innych metod, w tym technik wyceny. Zgodnie z nową propozycją skorygowane podejście do zasady *arm's lenght* wprowadza kilka zmian, z których najważniejsza dotyczy uprawnienia organów podatkowych do stosowania instytucji uznania w przypadku zmiany charakteru transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi. Zaproponowane brzmienie przepisu daje prawo nadmiernej uznaniowości organom podatkowym.

Jak wynika z uzasadnienia do ustawy, nowe regulacje mają uszczelnić system podatkowy i poprawić transparentność rozliczeń pomiędzy podmiotami powiązanymi. Nie da się jednak oprzeć wrażeniu, że wprowadzone zmiany powiększają obciążenia po stronie podmiotów powiązanych (nałożenie nowych obowiązków ustalania cen transferowych). Ponadto brakuje wprowadzenia skutecznych procedur i norm dotyczących wyceny skomplikowanych transakcji, np. wartości niematerialnych, co oznacza wieloletnie międzynarodowe spory z administracjami innych państw.

„Po ponad dwóch latach obowiązywania klauzuli, która miała przeciwdziałać międzynarodowemu unikaniu opodatkowania, organy podatkowe nie zdecydowały się wdrożyć żadnego postępowania przy jej wykorzystaniu (!). Za to od 2019 r. postanowiono zaostrzyć sankcje przy wykorzystaniu klauzuli.

Kolejną zmianą, która ma uszczelnić system podatkowy, jest wprowadzenie tzw. *tax exit*, czyli opodatkowania dochodów z niezrealizowanych zysków. Przedsiębiorca zamierzający przenieść się za granicę zapłaci 19% wartości, a osoba fizyczna rozliczająca się według PIT – 3% lub 19% aktywów finansowych powyżej 4 mln zł. Pomijając wiele nieścisłości językowych, które niewątpliwie będą komplikowały stosowanie tych przepisów, należy zauważyć, że ta regulacja jest konsekwencją dostosowania się do unijnego prawa podatkowego. Jednak nie dość, że polski ustawodawca wprowadza te rozwiązania jako jeden z pierwszych, to jednocześnie rozszerza katalog podmiotów zobowiązanych do zapłacenia tego podatku o osoby fizyczne. Otóż przepisy unijne zobowiązują państwa członkowskie do stosowania tego rozwiązania tylko w stosunku do osób prawnych, do czego zresztą się skłania większość państw. Pośpiech polskiego ustawodawcy, jak również rozszerzenie katalogu podmiotowego może tylko świadczyć o intencji profiskalnej.

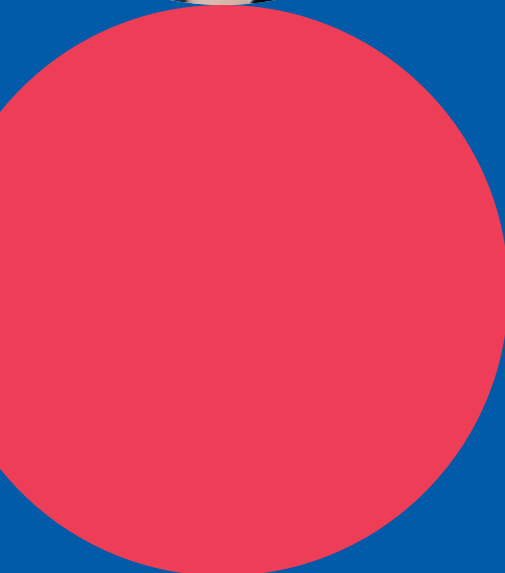
Nie może umknąć uwadze wprowadzenie w ramach ustawy PIT tzw. daniny solidarnościowej, którą zapłacą osoby fizyczne zarabiające ponad 1 mln zł rocznie – danina wyniesie 4% od nadwyżki ponad tę kwotę. Wraz z częścią składki na Fundusz Pracy (w wysokości 0,15% jej podstawy) zasili ona Fundusz Wsparcia Osób Niepełnosprawnych. W ten sposób ustawodawca zdecydował się od 2019 r. pozyskać środki na wsparcie niepełnosprawnych od osób najlepiej zarabiających. Należy jednak zwrócić uwagę na pewne wątpliwości systemowe. Otóż podstawą opodatkowania są dochody z różnych źródeł: z działalności gospodarczej, z dochodów kapitałowych czy opodatkowane ogólnie według skali. Tak więc po raz pierwszy dochody opodatkowane już według różnych stawek PIT staną się przedmiotem opodatkowania wtórnego w postaci daniny solidarnościowej. Czy więc

po to ustawodawca zastąpił słowo „podatek” wyrazem „danina”?

Wreszcie zmiany dotyczące klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania, która – z oporami przedsiębiorców – została wprowadzona w 2016 r. do *Ordynacji podatkowej*. Po ponad dwóch latach obowiązywania tej regulacji, która miała przeciwdziałać międzynarodowemu unikaniu opodatkowania, organy podatkowe nie zdecydowały się wdrożyć żadnego postępowania przy jej wykorzystaniu (!). Za to od 2019 r. postanowiono zaostrzyć sankcje przy wykorzystaniu klauzuli. Kto spróbuje osiągnąć niedozwolone korzyści podatkowe, ten nie tylko je straci, ale dodatkowo zapłaci karę. Kara wyniesie 10% zaniżenia dochodu lub zawyżenia straty podatkowej, a gdy korzyść będzie dotyczyć innego podatku niż dochodowy – 40%. Co ciekawe, dodatkowe zobowiązanie może być dwa, a nawet trzy razy wyższe. W skrajnych przypadkach wyniesie 120%. Inna zmiana dotycząca klauzuli wiąże się z limitem korzyści podatkowej: klauzulę dotychczas można było wykorzystać, jeżeli korzyść podatkowa przekraczała 300 tys. zł, obecnie limit został zniesiony. Tak więc polska konstrukcja klauzuli staje się jedną z bardziej restrykcyjnych w UE.

To tylko wybrane przykłady reform systemu podatkowego na gruncie podatków dochodowych. Jak widać, tendencja ukierunkowana jest na politykę profiskalną. Być może jest to efekt tego, że dane z ostatniego roku podatkowego o ściągłości podatku CIT są mało optymistyczne, szczególnie w kontekście obecnego wzrostu gospodarczego.

Tak więc analizując wprowadzone zmiany, trudno się zgodzić z twierdzeniem, że system podatkowy jest upraszczany. Przedsiębiorca będzie zobowiązany do dodatkowych czynności i obowiązków nakładanych przez nowe regulacje podatkowe. Niestety, może to mieć również wpływ na postrzeganie polskiego systemu podatkowego przez zagranicznych inwestorów. ■



**ZWYKŁY STAŻ?
PRZEGLĄDAJ DALEJ...**

**KARIERA MANAGERSKA
Z ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ OD 1 DNIA?**

➡ pgcareers.com



Ład korporacyjny

✎ MARIA ALUCHNA

WEDŁUG NAJNOWSZYCH BADAŃ
UWZGLĘDNIENIE POTRZEB RÓŻNYCH
INTERESARIUSZY OGRANICZA RYZYKO,
 NA JAKIE NARAŻA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWO.

Lad korporacyjny (ang. *corporate governance*) to zestaw mechanizmów, instytucji i procedur, które zapewniają nadzór nad przedsiębiorstwem. Działania z zakresu ładu korporacyjnego dotyczą przede wszystkim spółek giełdowych, choć współcześnie wiele rozwiązań jest stosowanych także w firmach rodzinnych, przedsiębiorstwach nienotowanych na giełdzie, w administracji publicznej i organizacjach non profit.

Dynamika zmian w otoczeniu rynkowym, nowe technologie, rosnąca siła interesariuszy, wyzwania środowiskowe, a także zachodzące zmiany społeczne – wszystko to oddziałuje na wiele obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Poniżej przedstawiono cztery czynniki subiektywnie uznane za najważniejsze z nich.

INWESTORZY ROSNĄ W SIŁĘ

Trend rosnącego udziału inwestorów instytucjonalnych trwa w zasadzie od lat 80. XX w. Ze względu na posiadaną wiedzę, doświadczenie oraz wysokość zaangażowania inwestorzy instytucjonalni są często wskazywani jako ważny element nadzoru – zgłaszają propozycje na walnych zgromadzeniach, przedstawiają kandydatów do rady, uczestniczą w kształtowaniu płacy zarządu i wymagają wyższych standardów przejrzystości. Z opracowania EY z 2017 r. wynika, iż poza tradycyjnym raportowaniem finansowym coraz większy nacisk



dr hab. Maria Aluchna, prof. SGH

Kierownik Katedry Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce ładu korporacyjnego, społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania strategicznego i grup kapitałowych. Stypendystka m.in. Deutscher Akademischer Austauschdienst, Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta i Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Prowadzi zajęcia z nadzoru korporacyjnego i zarządzania strategicznego, a także z zakresu wybranych zagadnień zarządzania, ładu korporacyjnego i relacji inwestorskich na studiach licencjackich, magisterskich, doktoranckich, podyplomowych i MBA oraz w ramach szkoleń dla przedsiębiorstw.

inwestorzy kładą także na informacje pozafinansowe, traktując zrównoważony rozwój jako strategiczny kierunek rozwoju spółki lub przynajmniej jako część zarządzania ryzykiem. Współcześnie nic nie psuje reputacji spółki, i tym samym jej wartości, bardziej niż informacja o negatywnym oddziaływaniu na środowisko czy społeczeństwo (np. dieseldate w VW, kłopoty z regulatorami, klientami czy pracownikami Ubera).

Wielu inwestorów instytucjonalnych zmienia politykę inwestowania, by unikać podmiotów, których działalność budzi kontrowersje ze względu na wpływ na środowisko czy społeczeństwo. Przykładowo, norweski fundusz zarządzający aktywami o wartości ponad 854 mld euro nie może inwestować w firmy, w których węgiel stanowi ponad 30% obrotów. W efekcie tej decyzji, będącej rezultatem zmian prawa przez parlament w Norwegii, z listy inwestycji wypadła Polska Grupa Energetyczna SA.

Jednocześnie wśród aktywnych inwestorów działa wiele organizacji pozarządowych walczących o prawa pracownicze lub aktywistów środowiskowych. Choć przeważająca część ich propozycji nie jest przyjmowana na walnych zgromadzeniach, to przełomem jest strategia ClientEarth. Fundacja, która jest akcjonariuszem mniejszościowym ENEi, złożyła pozew o stwierdzenie nieważności uchwały walnego zgromadzenia spółki w sprawie budowy bloku Ostrołęka C o mocy 1000 MW. Ta skarga to pierwszy na świecie pozew, w którym inwestor będzie musiał wykazać opłacalność inwestycji pod kątem ryzyka finansowego wobec obowiązujących wytycznych polityki klimatycznej.

CZŁONKOWIE RADY STAJĄ PRZEZ POWAŻNYMI WYZWANIAM

W zależności od rozwiązań narodowych w systemie ładu korporacyjnego funkcjonuje rada dyrektorów (np. w USA i Wielkiej Brytanii) lub rada nadzorcza (np. w Polsce i Niemczech). Rada stanowi kluczowy organ nadzorujący zarządzających, a także wspierający ich w kształtowaniu strategicznych kierunków

rozwoju przedsiębiorstwa. To wymaga ciągłego szkolenia się, śledzenia na bieżąco nowych zjawisk oraz analizowania wpływu tych zmian na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. O tym, że członkowie rad mają z tym problem, świadczą wyniki raportów Conference Board (2018) oraz PWC (2017), w których zauważono, iż ok. 40% rad w ogóle nie podejmuje z zarządem dyskusji o kluczowych elementach strategii przedsiębiorstwa. Co więcej, 46% członków rad uważa, że

poziomie 1 do 5% PKB, z tym że regionalnie kwoty te mogą być znacznie wyższe. Raport Nature (2018) szacuje, iż ograniczenie ocieplenia o każde 0,5°C (mowa o spadku z 2°C do 1,5°C przy stosowaniu porozumienia z Paryża) przeloży się na globalne oszczędności w wysokości 20 bln dolarów do końca XXI w.

Członkowie rad powinni zatem mieć świadomość znaczenia oddziaływania na środowisko i kosztów, jakie ono ze sobą niesie. Konsekwencje będą

przedsiębiorstw takich jak Facebook, Uber, JP Morgan, Home Depot, Staples czy Under Armour. Korzystanie z mobilnych urządzeń oraz aplikacji wystawia dane na większe ryzyko ataków różnych grup hakerskich.

Choć rady nadzorcze spółek bezpośrednio nie oceniają zabezpieczeń sieciowych w przedsiębiorstwach, ich członkowie powinni mieć przede wszystkim świadomość istniejących zagrożeń, na to wskazuje raport EY z 2018 r. Dodatkowo spółki powinny zarówno identyfikować poszczególne zagrożenia cyfrowe w projektowaniu systemów nadzoru i zarządzania ryzykiem inwestycji, jak i opracowywać systemy obrony i procedury szybkiej reakcji na te zagrożenia.

SPÓJNA KULTURA ORGANIZACYJNA STANOWI WAŻNE WSPARCIE NADZORU

Wymienione powyżej wyzwania i zagrożenia funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wymagają podjęcia zdecydowanych działań. Żadne jednak procedury i procesy nie będą skuteczne przy słabym zaangażowaniu pracowników. A to zapewnia spójna i silna kultura organizacyjna, wiarygodni menadżerowie, efektywne systemy motywacyjne i dobra komunikacja.

Obecnie znaczenie silnej kultury organizacyjnej, która stanowi spoiwo poszczególnych elementów organizacji oraz – jak pisał Peter Drucker – zjada strukturę na śniadanie, jest bardzo duże. A silna kultura organizacyjna to kultura oparta na przestrzeganiu prawa, poszanowaniu jednostki, inkluzywności oraz różnorodności. Uwzględnienie potrzeb różnych interesariuszy (klientów, pracowników, regulatorów, organizacji pozarządowych) ogranicza ryzyko, na jakie naraża się przedsiębiorstwo. Zarządzający mogą antycypować oczekiwania różnych grup i zapobiegać kryzysom. Sygnaliści szybciej wykryją i zgłoszą ewentualne nieprawidłowości, klienci uzyskają informację o sposobie produkcji, a organizacje pozarządowe otrzymają raporty o standardach np. zarządzania łańcuchem dostaw.

2018...

Rok 2018 przyniósł dla ładu korporacyjnego kontynuację wielu działań zapoczątkowanych jeszcze w atmosferze pokryzysowej, które mają na celu zwiększenie przejrzystości spółek, poprawę

Różnorodność odmieniana we współczesnym biznesie przez wszystkie przypadki może stanowić kluczowe zasoby organizacji. Zgodnie z wynikami zawartymi w raporcie PWC z 2017 r. udział kobiet w organach nadzorczych spółek sprzyja uwzględnianiu aspektów pozafinansowych w strategii przedsiębiorstw. Raport McKinseya z 2018 r. wskazuje, iż ogólnie większa różnorodność pracowników w odniesieniu do wieku, rasy i pochodzenia przekłada się na lepsze zrozumienie potrzeb klientów i pracowników oraz wyższą innowacyjność.

jedna lub dwie osoby w radzie powinny zostać zastąpione kimś nowym.

Niewystarczająca jest świadomość wyzwań społecznych i środowiskowych stojących przed firmami. Przywołany raport PWC wskazuje, iż członkowie rad nie uważają takich problemów jak nierówności społeczne (51%), imigracja (49%) czy zmiany klimatu za kwestie wystarczająco ważne, by były podnoszone na posiedzeniach. Tymczasem modele zmian klimatycznych zapoczątkowane m.in. przez tegorocznego noblistę z ekonomii Williama Nordhausa pokazują ogromne koszty ocieplenia klimatu dla prowadzenia biznesu – koszty ekstremalnych zjawisk pogodowych, jakie nastąpiły w Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich 10 lat, zostały oszacowane na co najmniej 240 mld dolarów rocznie. Warto wspomnieć, iż najnowszy raport Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), naukowe międzyrządowego ciała doradczego ONZ, analizuje tempo i efekty ocieplania klimatu. Wcześniejsze raporty sugerowały, iż koszty ocieplenia klimatu o 4°C oznaczają globalnie straty na

bowiem miały szczególnie efekt w postaci wyników finansowych i zwrotów dla akcjonariuszy. Spółki powinny wdrażać nowe technologie ograniczające zużycie zasobów czy emisję gazów cieplarnianych zarówno w odniesieniu do bieżącego działania, jak i do oferowanych produktów i ich opakowań czy świadczonych usług.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM POWINNO UWZGLĘDNIĆ BEZPIECZEŃSTWO CYFROWE

Rosnąca złożoność otoczenia w połączeniu z możliwościami, jakie stwarzają nowoczesne technologie, oraz z napięciami społecznymi i politycznymi przekłada się na poważne zagrożenia bezpieczeństwa cyfrowego. Najpoważniejsze wyzwania dotyczą zabezpieczenia danych klientów przed atakami hakerskimi, podszywania się przestępców pod producentów lub instytucje finansowe w celu wyłudzeń finansowych, kradzieży tożsamości czy wreszcie manipulowanie informacjami. Najgłośniejsze problemy z zabezpieczeniem danych w ostatnich latach dotyczyły wielu znanych

jakości komunikacji spółek z inwestorami i interesariuszami oraz wzmocnienie nadzoru ze strony rady. W Polsce dyskusja nad rozwiązaniami ładu korporacyjnego toczyła się w cieniu problemów wywołanych przez przypadki głośnych upadków spółek sektora finansowego, w tym Altusa i Getbacku. W obu tych przykładach pojawiły się pytania o rolę regulatora, odpowiedzialność rady nadzorczej oraz kulturę organizacyjną. Dyskusje te dotyczą tradycyjnie, tak jak to się odbywa także w innych krajach, powiązań między polityką i biznesem.

...2019

W 2019 r. należy oczekiwać kontynuacji tych trendów. Znakomita większość raportów *corporate governance* na pierwszych miejscach zadań na 2019 r. podaje wzmocnienie roli i składu rady. W radzie potrzebne są osoby z doświadczeniem, najchętniej zarządczym, osoby odpowiedzialne, zaangażowane w pracę, wnikliwe, aktywne, ze znajomością branży, w jakiej działa spółka,

oraz niezależne i obiektywne. Taki spis cech ma zwiększyć niezależność rady i wzmocnić nadzór z jej strony. Rada ma być także partnerem dla zarządzających w dyskusjach nad rozwojem rynku, pojawiającymi się szansami i zagrożeniami. Kolejne obszary (np. cyberbezpieczeństwo, raportowanie niefinansowe) wymagają dodatkowej uwagi ze strony zarówno zarządzających, jak i nadzorujących. Zwiększenie odpowiedzialności rady wynika także z większej aktywności inwestorów finansowych, którzy już od wielu lat nadają ton reformom *corporate governance*. Wraz z rosnącą ich specjalizacją zwiększa się zainteresowanie wynikami oraz presja na spółki w zakresie kreowania wartości w sposób zrównoważony.

Jednocześnie zwiększona presja regulacyjna mobilizuje działania w zakresie *compliance*. Przepisy nakładają szczególnie złożone wymogi na podmioty działające w sektorze finansowym, gdzie często postrzega się je jako ograniczenie dla dalszego rozwoju oraz jako

mechanizm zmniejszający zyskowność. Tych zmian należy oczekiwać na rynku polskim (np. w wobec polityki motywowania pracowników funduszy inwestycyjnych).

Ostatnim z trendów, któremu należy się przyglądać, jest rozwój spółek w gospodarkach wschodzących. Wiele z nich, z większym lub mniejszym przekonaniem, będzie wdrażało zasady ładu korporacyjnego i będzie musiało reagować na pojawianie się zagranicznych inwestorów w swoich akcjonariatach. Wiele z nich, szczególnie w krajach Azji Południowo-Wschodniej, stanie przed decyzją o sukcesji czy przynajmniej przygotowaniu polityki przejęcia zarządzania przez nowe pokolenie. Możliwość powierzenia losu przedsiębiorstwa dzieciom, o ile te będą zainteresowane i przygotowane do tej roli, lub znalezienie profesjonalnych menadżerów zadecyduje o przetrwaniu spółek, a w przypadku niektórych z nich może oznaczać poważną zmianę w zarządzaniu i nadzorze. ■

PORADNIK KARIERY

2018/2019



PORADNIK KARIERY

– edycja 2018/2019

- Podpowiadamy, jak przejąć stery kariery
- Pomagamy wypłynąć na szerokie wody
- Inspirujemy historiami absolwentów

Czytaj i nabierz wiatru w żagle kariery!

www.sgh.waw.pl/poradnik-kariery



Pasja i praca
idą ze sobą w parze.
Bo razem najlepiej.

Zaaplikuj na wybrany program
i zobacz, jakich barw nabierze
Twoja kariera



Jump on.

Staż z Lwem

Dla kogo?

Studenci od 1. roku studiów oraz absolwenci do 2 lat po studiach

Kierunek studiów

Dowolny

Jak długo?

Od 2 do 9 miesięcy (umowa zlecenie), z możliwością przedłużenia współpracy

Ścieżki

Wszystkie departamenty w banku

Gdzie?

Centrala w Warszawie i Katowicach oraz oddziały w całej Polsce

Rekrutacja

Cały rok

Więcej informacji

ing.pl/stazzlwem

Program stażowy ChallengING

Dla kogo?

Studenci od 3. roku studiów oraz absolwenci do 2 lat po studiach

Kierunek studiów

Informatyka, Ekonometria, Matematyka, Statystyka, Ekonomia lub pokrewne

Jak długo?

Rok (umowa o pracę)

Ścieżki

Analizy predyktywne, projektowanie i tworzenie oprogramowania

Gdzie?

Centrala w Warszawie i Katowicach

Rekrutacja

Jesienią i na wiosnę

Więcej informacji

ing.pl/Challenging

International Talent Programme

Dla kogo?

Studenci ostatnich lat studiów oraz absolwenci do 2 lat po studiach

Kierunek studiów

Dowolny

Jak długo?

4 Lata (umowa o pracę)

Ścieżki

IT, HR, Ryzyko, Finanse, Bankowość Detaliczna i Korporacyjna

Gdzie?

Centrala w Warszawie i Katowicach

Rekrutacja

Cały rok

Więcej informacji

ing.pl/itp

Dziedziczenie – novum dla firm rodzinnych

 JACEK LIPIEC

**MIJAJĄCY ROK PRZYNIÓSŁ ISTOTNE
ZMIANY ZWIĄZANE Z SUKCESJĄ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH.**

K ończący się rok z pewnością należy zaliczyć do udanych dla firm rodzinnych z powodu wejścia w życie ustawy z 5 lipca br. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, którą to ustawę koordynował minister Mariusz Haładyj. Ta ustawa jest odpowiedzią Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii kierowanego przez minister Jadwigę Emilewicz na potrzebę uregulowania (ułatwienia) procesu sukcesji zgłaszanej przez organizacje działające w Polsce na rzecz firm rodzinnych.

Działalność gospodarcza prowadzona przez osoby fizyczne jest zdecydowanie najczęściej wybierana w Polsce, co oznacza, że ustawa będzie oddziaływać na grupę ok. 2,4 mln przedsiębiorców. Dzięki nowym regulacjom prawnym przedsiębiorcy mogą ustanowić zarząd sukcesyjny w celu przekazania firmy spadkobiercom bądź innym – wskazanym przez nich – osobom. Z wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej wynika, że ok. 36% firm w Polsce prowadzonych jest w formie działalności rodzinnej. Większość przedsiębiorców, którzy tworzyli swoje firmy po transformacji gospodarki, osiągnęło wiek emerytalny bądź się do niego zbliża. Z danych CEIDG wynika, że ok. 230 tys. przedsiębiorców ukończyło 65



dr inż. Jacek Lipiec

Pracuje w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego SGH. Brał udział jako ekspert w pracach Komitetu Ekonomiczno-Społecznego nad opinią w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy (opinia przygotowana pod kierunkiem prof. Jana Klimka); współtworzył koncepcję ładu przedsiębiorstwa rodzinnego w firmach rodzinnych Roleski (ogłoszona w 2010 r. pod nazwą *Konstytucja firmy rodzinnej Roleski*) oraz Łapaj (ogłoszona w 2011 r. pod nazwą *Statut dziedzictwa rodzinnej Grupy Łapaj*).

lat i w perspektywie 10-, 20-letniej grupa ta będzie coraz liczniejsza.

W uzasadnieniu do ustawy powołano się m.in. na opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy. Opinię opracował prof. Jan Klimek, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa SGH oraz kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego w SGH. W opinii tej zauważa się, że w wyniku nieudanej sukcesji likwidowanych jest ok. 150 tys. firm rocznie (co trzecia), co w konsekwencji prowadzi do utraty 600 tys. miejsc pracy. Stąd w dokumencie zachęca się do prawnego uregulowania sukcesji, wskazując przykładowe kraje, w których takie rozwiązania przyjęto (m.in. Austrię, Francję czy Luksemburg), oraz podkreśla się, że sama regulacja prawna jest niewystarczająca, gdyż równie niezbędne jest odpowiednie kształcenie sukcesorów.

Przedsiębiorca musi stawić czoło sukcesji. Problem pojawia się wówczas, gdy nie widzi on takiej potrzeby i nagle umiera. Firmy rodzinne, do chwili wejścia w życie ustawy, narażone były na poważne konsekwencje będące wynikiem śmierci właściciela – w zasadzie oznaczało to wygaśnięcie działalności takich przedsiębiorstw. Wniwecz szedł trud wieloletniego rozwijania przez rodzinę wspólnego przedsięwzięcia, często kosztem ogromnych wyrzeczeń. Los taki spotyka osiemset firm miesięcznie (wykreślenie z CEIDG z powodu śmierci właściciela). Nowa regulacja idzie w sukurs temu problemowi. Ustawodawca umożliwił bowiem przedsiębiorcy, współmałżonkowi (współwłaścicielowi) bądź spadkobiercy powołanie zarządcy sukcesyjnego, który będzie kontynuował działalność gospodarczą do zakończenia postępowania spadkowego (jednak taki zarząd ma trwać nie dłużej niż dwa lata, sąd może przedłużyć ten okres do pięciu lat z ważnych

powodów). Prokurent, jeśli go ustanowiono w firmie rodzinnej, stanie się zarządcą sukcesyjnym z chwilą śmierci przedsiębiorcy.

Nowa ustawa hipotetycznie oddziałuje nie tylko na przedsiębiorców, ale też na ogół obywateli (ok. 38 mln osób), przedsiębiorca może bowiem wskazać spadkobiercę spoza rodziny, dzięki czemu firma nadal będzie mogła prowadzić działalność po jego śmierci – umowy handlowe nie

do przejęcia sterów w firmie. Chodzi tu nie tylko o poznawanie tajników funkcjonowania firmy, ale także o edukację. Taki proces można zwięźliwie opisać wzmiankami przez firmę rodzinną zasadą ładu korporacyjnego, a właściwie ładu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Heinz-Peter Elstrodt, który założył oddział firmy konsultingowej McKinsey w São Paulo i pełnił w nim funkcję dyrektora, zastanawiał się nad przyczyną długowieczności

Peter Drucker dawno już temu zaobserwował, że przedsiębiorcy przywiązują niewielką wagę do procesu sukcesji, a tak naprawdę ona stanowi najważniejszy test skutecznego zarządzania. Mijający właśnie rok ukazał w trzech odsłonach sukcesję w polskich firmach rodzinnych. Pierwsza odsłona: Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii przygotowało ustawę o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, która to ustawa była tak bardzo oczekiwana przez przedsiębiorców rodzinnych. Druga: kolejna firma rodzinna – Grupa Wróbel – dołączyła do grupy firm posiadających konstytucję rodzinną, tym samym orientując się na długowieczność. I trzecia: sprzedaż firm rodzinnych Solaris i Konspol, co oznacza, że dzieci z rodzin założycieli tych firm, od lat notowanych w setce najbogatszych, nie będą kontynuowały rodzinnej tradycji biznesowej.

wygasną, a zobowiązania wobec kontrahentów oraz publicznoprawne będą mogły być nadal regulowane. Ma to istotne znaczenie nie tylko dla firm współpracujących, ale również dla finansów publicznych. Nowa ustawa wzbogaci ponadto praktykę notarialną, dając możliwość sporządzania aktów notarialnych ze wskazaniem zarządców sukcesyjnych.

Wejście w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym zdecydowanie ułatwia przekazanie firmy rodzinnej – do tej pory regulacja procedur prawnych była czasochłonna oraz wiązała się z ponoszeniem wysokich kosztów. Jednak warto zauważyć, że sukcesja to przede wszystkim proces trwający nawet kilka lat i sukcesora trzeba odpowiednio wcześniej przygotować

firm rodzinnych. Pracując z firmami, doszedł do wniosku, że to właśnie ład korporacyjny jest narzędziem umożliwiający im przetrwanie w kolejnych pokoleniach. Okazuje się, że wiele firm rodzinnych z całego świata (w tym – z Polski) stosuje to narzędzie. W bieżącym roku Instytut Biznesu Rodzinnego wdrożył dokument ładu rodzinnego o nazwie *Konstytucja Rodziny Wróbel* (Grupa Wróbel prowadzi działalność na rynku motoryzacyjnym, będąc największym w Polsce dystrybutorem samochodów marki Mercedes-Benz). Warto odnotować, że Szkoła Główna Handlowa wprowadziła takie rozwiązania na rynek polski w postaci *Konstytucji firmy rodzinnej Roleski* (2010 r.) oraz *Statutu dziedzictwa rodzinnej Grupy Łapaj* (2011 r.).

W mijającym roku doszło do sprzedaży dwóch firm rodzinnych – Solaris oraz Konspol, których właściciele od lat zajmują czołowe miejsca wśród najbogatszych Polaków. Właściciele pierwszej z firm – Krzysztof i Solange Olszewscy – nie dokonali sukcesji, mimo że ich dzieci od dawna pracowały w przedsiębiorstwie i wykazywały chęć dalszego jego prowadzenia. Warto przy tym nadmienić, że Solange Olszewska piastuje również funkcję prezes Family Business Network Poland – największej organizacji międzynarodowej zrzeszającej firmy rodzinne, której celem jest, aby firmy rodzinne „kwitły” w kolejnych pokoleniach. Być może Solaris będzie kwitł, ale już nie jako wyłącznie polska firma. Z kolei Kazimierz Pazgan wraz z rodziną zdecydowali się w tym roku na sprzedaż Grupy Konspol amerykańskiej firmie Cargill, mimo iż dzieci, podobnie jak w Solarisie, pracowały w firmie na stanowiskach kierowniczych i były przygotowywane do przejęcia sterów. W przypadku firmy Konspol zachowana została jednak rodzinność, gdyż Cargill jest również firmą rodzinną – jedną z największych prywatnych firm na świecie. Rodzina Pazganów wspierała rodzinną przedsiębiorczość w Polsce, będąc m.in. współtwórcą sukcesu pierwszej polskiej konferencji na temat firm rodzinnych, która odbyła się w 2005 r. Podobne losy porównywalnych firm uzmysławiają, jak niezwykle złożonym i trudnym procesem jest sukcesja.

Wprowadzona ustawa o zarządzie sukcesyjnym stanowi krok milowy dla polskich firm rodzinnych. Należy docenić za ten wysiłek Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Od tego roku firmę rodzinną można z łatwością przekazać następcy, jednak nie ma gwarancji, że sukcesja zakończy się powodzeniem. O sukcesie można bowiem mówić wówczas, gdy firma zostanie przekazana trzeciemu pokoleniu. Wtedy to relacje rodzinne ulegają osłabieniu, a znaczenia nabiera profesjonalizacja biznesu. To długi i trudny proces, ale warto budować gospodarkę rodzinną, gdyż podmioty prowadzone przez rodzinę kierują się perspektywą długoterminową i rozwijają w sposób zrównoważony, kultywując przy tym wartości. Taki też cel przyświeca firmom rodzinnym, które decydują się wdrożyć konstytucję. 

Postawy konsumenckie – teraźniejszość i przyszłość

 ANNA DĄBROWSKA

WEDŁUG DANYCH KOMISJI EUROPEJSKIEJ KAŻDY Z NAS **WYRZUCA 179 KG ŻYWNOŚCI** ROCZNIE.

Wzrastająca i zmieniająca się oferta towarów i usług konsumpcyjnych, także jako efekt globalizacji, wirtualizacji i ekologizacji, oraz skracanie się cyklu życia produktów – te zjawiska skłaniają do zwrócenia uwagi na kompetentnego konsumenta, który powinien się przeciwstawiać konsumpcjonizmowi, czyli nadmiernemu kupowaniu, racjonalizować swoje decyzje rynkowe, oszczędzać czas i chronić środowisko, a tym samym zdrowie. Wielu Polaków wyznaje kult posiadania, ale też coraz więcej osób jest konsumentami wrażliwymi na stan środowiska, możliwość zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia – zatem bliższa jest im idea zrównoważonego rozwoju i konsumpcji.

Istotne znaczenie z punktu widzenia wpływu kompetencji na postawy konsumentów ma planowanie budżetu gospodarstwa domowego, co pozwala na racjonalne gospodarowanie pieniędzmi, uchronienie się konsumentów przed nadmiernym zadłużaniem się czy niepotrzebnymi wydatkami. Taką postawę możemy utożsamiać z funkcją obronną. Najwięcej Polaków, jeśli planuje, to czyni to najczęściej w skali miesiąca, ale rzadziej dotyczy to planowania celowych wydatków. Konsumenti chętnie natomiast korzystają z finansowania konsumpcji z przyszłych dochodów.

Wśród odpowiedzialnych postaw można wyróżnić sporządzanie listy



prof. dr hab. Anna Dąbrowska

Kierownik Katedry Badań Zachowań Konsumentów w Instytucie Zarządzania SGH. Autorka lub współautorka wielu monografii i artykułów na temat zachowań konsumentów, trendów konsumenckich, ochrony i edukacji konsumentów.

zakupów artykułów żywnościowych i nieżywnościowych. Taką postawę deklaruje co trzeci Polak, stwierdzając, że czyni tak codziennie lub prawie codziennie. Konsekwencją decyzji rutynowych czy impulsywnych może być gromadzenie nadmiernych zapasów, kupowanie produktów o krótkiej dacie przydatności do spożycia, a w konsekwencji nadwyżki, które konsumenci wyrzucają. Według danych szacunkowych opracowanych przez Komisję Europejską rocznie wyrzucamy 179 kg żywności na osobę.

Jeżeli nie zostaną podjęte kroki w celu przeciwdziałania takiej sytuacji, straty produktów spożywczych do 2020 r. mogą wzrosnąć nawet o 40%. Tylko świadome i odpowiedzialne kupowanie pozwala „wyrwać” konsumentów ze stanu *homo automaticus*.

W Polsce coraz częściej poszukujemy produktów o odpowiadającej nam jakości, a więc naturalnych, świeżych, wytwarzanych lokalnie, prawidłowo oznakowanych. Oczekujemy bowiem od żywności nie tylko zaspokojenia głodu, ale również ugaszenia pragnień hedonistycznych, zachowania zgrabnej sylwetki (produkty typu *light*), uzyskania lub zwiększenia sił witalnych (napoje energetyzujące), oszczędzania czasu przy przygotowywaniu posiłków (produkty wysoko przetworzone czy gotowe do spożycia, tzw. żywność wygodna), sprzyjania stanowi środowiska naturalnego (żywność produkowana metodami ekologicznymi). Jednocześnie chcemy, by żywność charakteryzowała się naturalnością, a więc była jak najmniej przetworzona i wyprodukowana z jak najmniejszym udziałem dodatków do żywności składników, bez względu na ich efekty sensoryczne i przechwalnicze.

Innym przejawem innowacyjnych postaw polskich konsumentów jest dokonywanie zakupu towarów i usług przez internet, wykorzystywanie smartfonów w procesie nabywania nowych produktów czy crowdsourcing jako nowa

formuła współpracy producenta z konsumentami w kreowaniu innowacji.

Od kilku lat wśród trendów behawioralnych na znaczeniu zyskują: dbałość o zdrowie, dbałość o wygodę, dostosowywanie się do określonych warunków, komfort, zmysłowość, indywidualizm, potrzeba nawiązywania kontaktu.

W 2018 r. wśród 10 globalnych trendów konsumenckich Euromonitor International wymienił:

Identity in flux – więcej tożsamości (indywidualnej i grupowej – ta druga może wpływać na bojkotowanie produktów, np. ze względów humanitarnych, politycznych, społecznych).

Personalise it – personalizacja (konsument coraz bardziej ceni sobie możliwość udziału w decyzjach dotyczących ostatecznego wyglądu produktu, chcą być prosumentami, pokazywać swoją kreatywność, indywidualność; domagają się

W warunkach coraz bardziej skomplikowanego rynku i produktów konsumenci mogą mieć problem z podjęciem decyzji, co kupić, za ile, od kogo, które produkty są naprawdę dobre czy lepsze od innych, aby nie doświadczać dyskomfortu pozakupowego. Rozwój własnych kompetencji staje się więc najlepszą inwestycją, jakiej może dokonać konsument. Nie bez przyczyny wiek XXI został uznany wiekiem kompetencji.

Zbliżający się koniec roku to dobra okazja do spojrzenia na polskiego konsumenta przez pryzmat jego postaw, ujawniających się trendów, a także przewidywanych zmian w 2019 r. i w latach następnych.

Ageing: A changing narrative – starzenie się społeczeństw (w Polsce w 2020 r. osoby w wieku 65+ będą stanowiły 18,9% społeczeństwa, dekadę później 23,3%, a w 2050 r. 32,7%).

Consumers in training – świadomość konsumencką (wzrastająca świadomość konsumentów powoduje, że nie wystarcza im sam symbol, np. Fair Trade czy bio – doszukują się certyfikatów, twarde dowody, które potwierdzą wartość produktu).

Extraordinary – każdy konsument jest wyjątkowy.

Faster shopping – szybsze zakupy (konsument coraz bardziej się spieszą, są coraz bardziej impulsywni i dzięki nowym technologiom spodziewają się natychmiastowego zaspokojenia potrzeb, oczekują bardzo szybkiej obsługi czy dostawy).

Get real: the allure of authenticity – autentyczność i prostota (to cechy, których poszukują współcześni konsumenci i które coraz częściej są wykorzystywane w działaniach marketingowych).

bardziej spersonalizowanego doświadczenia zakupowego i chętnie wykorzystują możliwości wielokanałowej sprzedaży).

Post-purchase – pożyczanie zamiast kupowania (posiadanie jest czymś uzależniającym, coraz większego znaczenia w życiu konsumentów, szczególnie młodych, nabiera konsumpcja kolaboratywna, która nawiązuje do dzielenia się towarami, ich wymianą, do pożyczania, wynajmowania i darowania).

Privacy and security – prywatność i ochrona (konsument coraz większą świadomość konieczności dbania o prywatność swoich danych osobowych, a firmy są obowiązane do zabezpieczenia pozyskiwanych danych).

Wellness as a status symbol – wellness jako symbol statusu (zapewnienie stanu zdrowej równowagi umysłu, ciała i ducha człowieka).

Według prognoz firmy Mitel w latach następnych wzrastać będzie świadomość konsumentów dotycząca występowania tworzyw sztucznych w oceanach oraz ich wpływu na środowisko i na nasze

zdrowie. W Polsce 66% konsumentów twierdzi, że preferują picie wody z butelki wykonanej z recyklingowanego plastiku.

Przepisy prawa dotyczące hakkerstwa i ujawniania danych doprowadziły do powstania nowego gatunku konsumentów, którzy nie są chętni do przekazywania swoich danych i zanim je udostępnią, domagają się czegoś w zamian. Autorzy raportu prognozują, że konsumenci będą się bronić za pomocą oprogramowania i poprzez zachowania przejęte od młodszych generacji: bardziej ostrożne. Niepokój konsumentów dotyczy zarówno śledzenia ich danych, jak i możliwości strzeżenia ich przez firmy.

Firma Mitel stwierdza także, że przeprowadzone w Europie badania ujawniają ekonomiczne, cyfrowe i emocjonalne lęki, którym muszą stawić czoła młodzi konsumenci. Będą oni oczekiwać od marek wsparcia związanego z ich zdrowiem i dobrym samopoczuciem, jak również większego zaangażowania w ich edukację i rozwój. Poszukiwane będą marki gwarantujące przejrzystość, prostotę i dające konsumentom twarde dowody. Badania wykazują także, że co najmniej połowa Europejczyków zgadza się ze stwierdzeniem, iż zwiększona zdolność konsumentów do komunikowania się i wyszukiwania informacji z użyciem mediów społecznościowych i internetu zmusza firmy do większej przejrzystości.

Jak wynika z raportu Crowdsourced Future do 2040 r. Polacy przewidują, że z ulic znikną placówki usługowe, bo zastąpią je e-usługi, a dostęp do internetu będzie swobodny i bezpłatny, zaś dzięki tzw. internetowi rzeczy, automatom codzienne obowiązki staną się mniej uciążliwe.

Podsumowując, zmiana postaw konsumentów określana *ex post* i *ex ante* pozwala na określenie cech tożsamościowych konsumentów. Z przedstawionych trendów wynika, że w życiu konsumentów wzrasta świadomość nowych technologii. Konsument zwraca coraz większą uwagę na to, co kupują, od kogo i za ile, jak i z czego produkt został wytworzony, czy jest ekologiczny. Bacznie przyglądają się produktom, bowiem mają one bezpośredni wpływ na ich zdrowie. Coraz bardziej cenią sobie bezpieczeństwo danych. Warto także zwrócić uwagę, że Polacy coraz chętniej angażują się w działania dobrowolne, odchodząc tym samym od postawy zachłannej mieć ku trendowi potrzeby dzielenia się z innymi. 

Atrakcyjność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego

 HANNA GODLEWSKA-MAJKOWSKA

GDZIE WARTO SZUKAĆ **TERENÓW** INWESTYCYJNYCH W POLSCE.

Każda firma będąca w fazie dynamicznego rozwoju staje wobec strategicznego wyboru miejsc, w których ma prowadzić działalność gospodarczą. Zachodzą tu zarówno okoliczności nakazujące wycofanie się z dotychczasowej lokalizacji, jak i poszukiwania nowego miejsca, właściwego z punktu widzenia skali, rodzaju i technologii używanej do produkcji oraz świadczenia usług.

Celem tego opracowania jest wskazanie gmin, które z powodu wysokich walorów lokalizacyjnych powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwa w procesie wyboru lokalizacji inwestycji.

W SGH od ponad 10 lat pod kierunkiem autorki tego artykułu prowadzone są badania atrakcyjności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego we wszystkich przekrojach terytorialnych, poczynając od szczebla gminy, przez powiaty, podregiony, województwa, po makroregiony. Badania te pozwalają na pomiar atrakcyjności inwestycyjnej dowolnej jednostki terytorialnej zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w odniesieniu do głównych rodzajów inwestycji, czyli dla przemysłu, handlu i napraw, turystyki wraz z gastronomią, a także usług dla biznesu.



prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska

Profesor nauk ekonomicznych, kierownik Zakładu Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, obecnie pełni w SGH funkcję prorektora ds. współpracy z otoczeniem. Specjalizuje się w badaniach nad lokalizacją przedsiębiorstw, przedsiębiorczością lokalną i regionalną oraz atrakcyjnością inwestycyjną regionów. Jest autorką ponad 200 publikacji. Wypromowała sześciu doktorów. Badania prowadzone przez prof. dr hab. H. Godlewską-Majkowską i jej zespół są od 2008 r. podstawą opracowania raportów atrakcyjności inwestycyjnej polskich województw, powiatów i gmin na zamówienie PAIiH (d. PAIIZ) oraz raportu *Gmina na 5!*

Do tego celu służy wskaźnik potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAII, oparty na pomiarze głównych walorów lokalizacyjnych w postaci tzw. mikroklimatów: demograficznego, infrastruktury technicznej, infrastruktury społecznej, rynku zbytu oraz administracji.

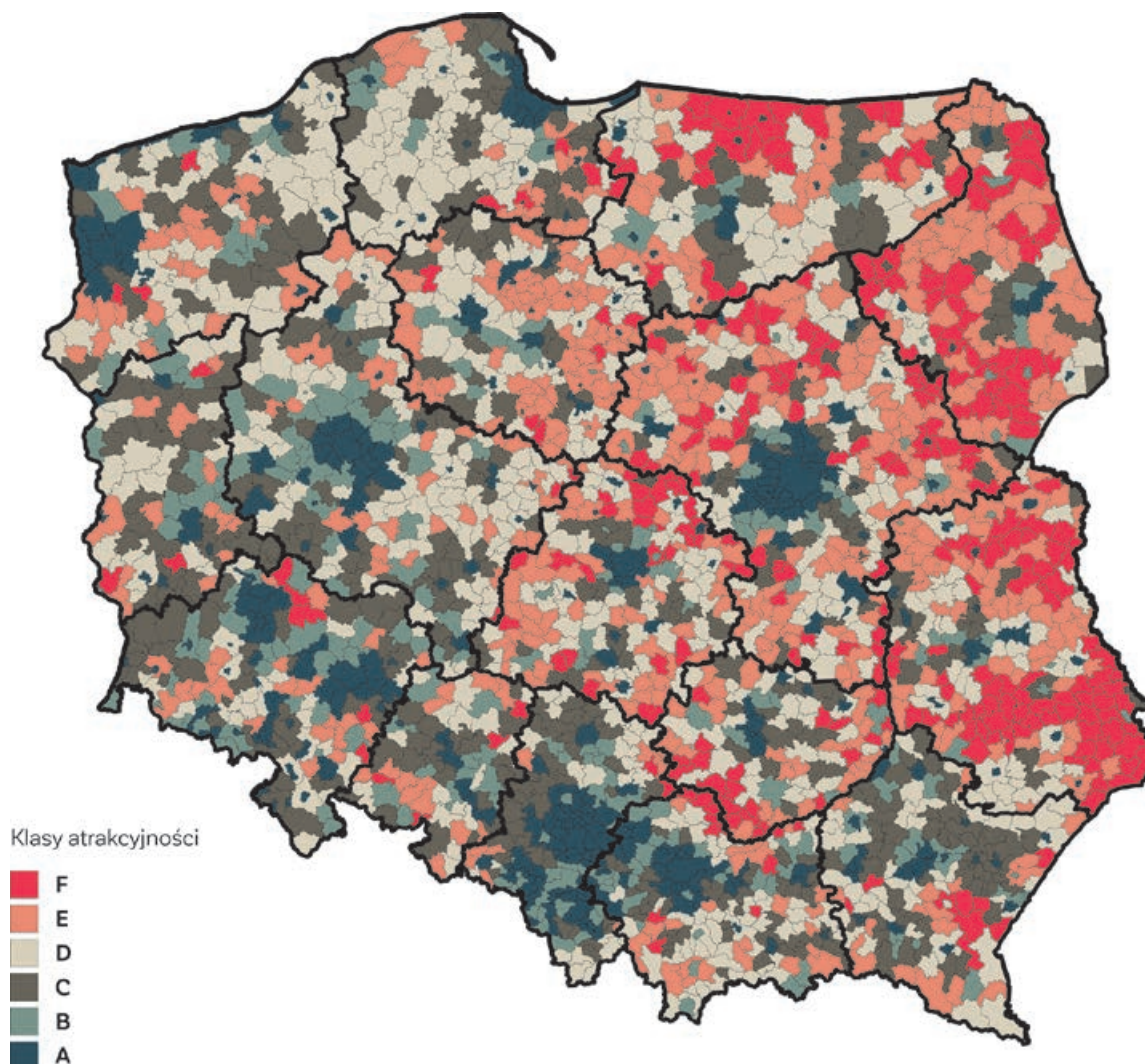
Coroczne badania pozwalają na wskazanie miejsc, które w całym badanym okresie wyróżniają się pod względem atrakcyjności inwestycyjnej, jak również jednostek samorządowych, które dołączyły do grupy najbardziej atrakcyjnych w Polsce (rysunek 1).

Na podstawie dotychczasowych wyników badań nad atrakcyjnością inwestycyjną regionów można wskazać, że do najbardziej atrakcyjnych miejsc dla inwestycji należą duże miasta wraz z ich strefami podmiejskimi.

Na podstawie danych zgromadzonych w 2018 r. można stwierdzić, że wskaźnik potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej PAII GN na poziomie powyżej 150% średniej oceny dla wszystkich gmin w Polsce uzyskały łącznie 23 jednostki. Są wśród nich: m.st. Warszawa, Kraków, Wrocław, Gdańsk, Poznań, Lublin, Białystok, a także miasta aglomeracji warszawskiej: Piastów, Pruszków, Legionowo, Żąbki, Mińsk Mazowiecki, Podkowa Leśna, gmina wiejsko-miejska Konstancin-Jeziorna oraz gmina wiejska Michałowice. W przypadku aglomeracji gdańskiej dołączył do listy Sopot, a w aglomeracji poznańskiej gmina wiejska Tarnowo Podgórne. Spośród miast konurbacji górnośląskiej na liście znalazły się Chorzów i Świętochłowice. Z innych regionów Polski znakomity wynik uzyskały także gminy o funkcjach przemysłowych: gmina wiejska Kleszczów zawdzięczająca swoje walory specjalizacji górniczo-energetycznej oraz miasta: Płock, Lubin i Świdnica.

RYSUNEK 1. Atrakcyjność inwestycyjna gmin w Polsce w 2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych Instytutu Przedsiębiorstwa SGH powstałych w ramach realizacji badań statutowych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w 2018 r.



Badania nad atrakcyjnością inwestycyjną regionów prowadzone systematycznie od ponad 10 lat w SGH wskazują, że wśród jednostek samorządu terytorialnego szczebla gminnego w sposób trwały wyróżniają się duże miasta i aglomeracje miejskie. Wybijają się także gminy posiadające tereny inwestycyjne w specjalnych strefach ekonomicznych.

Następuje wyczerpywanie się rezerw rozwojowych dużych i średnich miast. Watorów lokalizacyjnych nabierają ośrodki mniejsze, położone w sąsiedztwie szlaków komunikacyjnych, z uwagi na dostępność do terenów inwestycyjnych i niższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

Duże aglomeracje, szczególnie warszawska i katowicka, królują wśród wszystkich gmin w Polsce pod względem oceny atrakcyjności inwestycyjnej. Są one na rysunku zaznaczone ciemnozielonym kolorem (klasa A). Zasięg przestrzenny tych swoistych wysp powiększa się wraz z poprawiającą się siecią dróg i zagospodarowaniem terenów wzdłuż szlaków komunikacyjnych. Na uwagę zasługują także oferty inwestycyjne w gminach, gdzie powstały lub powstaną w najbliższej przyszłości węzły autostrad. Można się zatem spodziewać, że inwestorzy rozważą pod inwestycje tereny o szczególnie dużych watorach komunikacyjnych. Pod tym względem wyróżnia się zwłaszcza

„Według stanu na 31 grudnia 2017 r. specjalne strefy ekonomiczne obejmowały tereny zlokalizowane w 181 gminach miejskich oraz 305 gminach wiejskich i miejsko-wiejskich, co stanowiło blisko 20% wszystkich gmin w Polsce.

gmina Stryków, gdzie przetną się trzy autostrady. Mimo miejsko-wiejskiego charakteru osiągnęła ona klasę B, czyli ocenę bardzo dobrą.

Cenne walory lokalizacyjne mają także gminy położone wzdłuż autostrad i dróg szybkiego ruchu lub obwodnic dużych miast, np. Rokietnica i Tarnowo Podgórne położone wzdłuż zachodniej obwodnicy Poznania (klasa A), w powiecie żyrdawskim Radziejowice (klasa B), gdzie trwa rozbudowa drogi krajowej nr 8 do parametrów drogi ekspresowej. W okolicach Wrocławia podobnych przykładów dostarczają gminy miejskie Oława i Kąty Wrocławskie (zjazdy z autostrady A4).

Inwestorzy powinni też dostrzec szanse rozwojowe gmin objętych specjalnymi strefami ekonomicznymi. Wprawdzie obecne rozwiązania prawne będą stwarzać możliwości wyrównania zachęt finansowych dla całej Polski, jednak z powodu dobrego przygotowania terenów inwestycyjnych włączonych do stref ekonomicznych, ich uregulowanego statusu prawnego, często ponadprzeciętnego zainwestowania infrastrukturalnego i już istniejącej znakomitej opieki nad inwestorem oferta stref ekonomicznych z pewnością nadal zasługuje na uwagę. Do gmin najbardziej atrakcyjnych, które zarazem na swoim terenie posiadają tereny objęte strefami ekonomicznymi, można zaliczyć te położone w pobliżu dużych miast lub w okręgach przemysłowych, np. Jeleń-Laskowice.

Specjalne strefy ekonomiczne odgrywają znacznie większą rolę w przyciąganiu inwestycji czy dokonywaniu reinwestycji, niż to się powszechnie uważa, gdyż w oficjalnych statystykach wykazuje się jedynie nakłady inwestycyjne i miejsca pracy firm, które mają ważne zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Nierzadko po upływie tego czasu firmy



ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA REGIONÓW 2017

Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

pozostają w strefach, dalej tworząc swoje łańcuchy dostaw i powiązania kooperacyjne. W ten sposób generuje się nowe miejsca pracy, czemu towarzyszy wzrost przedsiębiorczości i wzrost dochodów dla okolicznej ludności. Jeśli zatem podstrefy ekonomiczne oferują tereny inwestycyjne, warto się nimi zainteresować. Według stanu na 31 grudnia 2017 r. specjalne strefy ekonomiczne obejmowały tereny zlokalizowane w 181 gminach miejskich oraz 305 gminach wiejskich i miejsko-wiejskich, co stanowiło blisko 20% wszystkich gmin w Polsce. Część z nich to gminy o najwyższych klasach atrakcyjności inwestycyjnej, dlatego można je rekomendować jako miejsce dla nowych inwestycji oraz inwestycji modernizacyjno-odtworzeniowych. Dotyczy to szczególnie gmin w sąsiedztwie aglomeracji wrocławskiej oraz Legnicko-Głogowskiego Okręgu Miedziowego.

Badania wskazują także na istnienie gmin, w których zanotowano

ponadprzeciętny rozwój lokalny mimo niskiej oceny atrakcyjności (klasa E lub D). Należą do nich m.in. gminy wiejskie: Masłowice, Trzebieszów, Kościelec, Kawęczyn, Mieścisko, Radowo Małe, Zawonia, Cisek, Żarnów, Czerwin, Łonów oraz gminy miejsko-wiejskie Drzewica i Wyśmierzyce. Gminy te są wprawdzie położone nieco dalej od dużych miast, choć zwykle w izochronie 60 min czasu dojazdu do pracy, ale odznaczają się wolnymi terenami pod inwestycje. Ich szansa jest tym większa, im bardziej wyczerpują się rezerwy gruntów inwestycyjnych w najbliższych aglomeracjach. Wyróżniający się rozwój takich gmin w latach 2008–2015 ma wpływ na atrakcyjność inwestycyjną i zapewne w niedługiej przyszłości będziemy mogli zauważyć awans tych gmin na mapie atrakcyjności.

Podsumowując, mapa atrakcyjności inwestycyjnej nie zmienia się gwałtownie z roku na rok. Dlatego nadal najlepszymi miejscami do inwestowania będą:

- duże aglomeracje, szczególnie ich strefy podmiejskie rozszerzające się stosownie do rozwoju sieci transportowej, dotyczy to także aglomeracji i miast wojewódzkich Polski Wschodniej;
- tereny inwestycyjne w specjalnych strefach ekonomicznych, zwłaszcza położonych w gminach o tradycjach przemysłowych, turystycznych lub pełniących funkcje węzłów komunikacyjnych.

Należy jednak zwrócić uwagę na wyczerpywanie się rezerw rozwojowych dużych miast i miast średniej wielkości, zwłaszcza o ekstensywnym zagospodarowaniu przestrzeni. Nabierają natomiast walorów lokalizacyjnych ośrodki mniejsze, szczególnie położone w sąsiedztwie szlaków komunikacyjnych, gdzie dostępność do terenów inwestycyjnych i niższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej przyciągają inwestorów. 

Klub Step Ahead

przestrzeń wymiany myśli i doświadczeń

Zostań klubowiczką, aby:

- uczestniczyć w spotkaniach networkingowych z liderkami biznesu,
- mieć dostęp do webcastów i dzięki nim wiedzieć więcej niż Twoi rówieśnicy,
- poznawać ekspertki związane z KPMG i korzystać z ich doświadczeń,
- budować sieć kontaktów,
- świadomie planować swoją karierę.

Dołącz do naszej społeczności:
generationkpmg.pl/programy/stepahead

Szanse i zagrożenia dla branży TSL – perspektywa 2019–2020

 HALINA BRDULAK

ANALIZA WARUNKÓW FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWO- -SPEDYCYJNO-LOGISTYCZNYCH (TSL) DZIAŁAJĄCYCH W ZAKRESIE PRZEWOZU TOWARÓW.

Stan branży transportowo-spedycyjno-logistycznej określany jest jako „papierek lakmusowy” całej gospodarki. W wynikach tej branży uwidaczniają się pierwsze sygnały dotyczące pozytywnych bądź negatywnych trendów ekonomicznych. Wśród innych czynników, które mają wpływ na branżę TSL, należy wymienić: regulacje prawne (krajowe, międzynarodowe), uwarunkowania polityczne o charakterze międzynarodowym (np. brexit), umowy handlowe oraz megatrendy.

Udział poszczególnych gałęzi transportu w przewozach w różnych krajach uzależniony jest przede wszystkim od położenia geograficznego i ukształtowania terenu oraz od polityki transportowej państwa. Na wykresie 1 został zaprezentowany udział poszczególnych gałęzi transportu w przewozach lądowych w krajach Unii Europejskiej. W przypadku krajów europejskich daje się zauważyć stosunkowo dużą rolę kolei w realizacji przewozów lądowych na Litwie, Łotwie i w Estonii (od 50% w Estonii do prawie 80% na Łotwie). Powyżej 30% pracy przewozowej w transporcie



dr hab. Halina Brdulak, prof. SGH

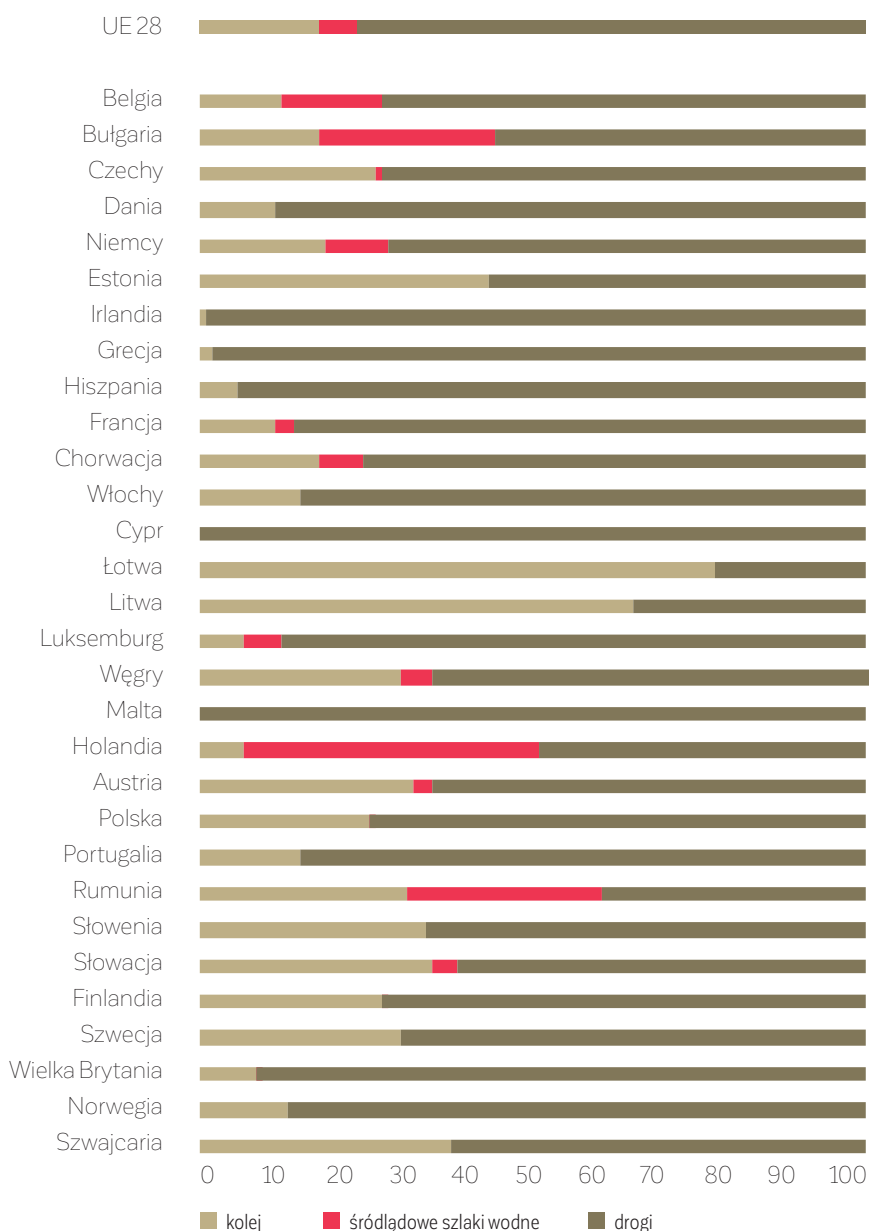
Profesor Szkoły Głównej Handlowej. Członkini Rady Naukowej Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Rady Programowej miesięcznika „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, kwartalnika „Transport and Logistics”, „Kobieta i Biznes”, „Logistyka Odzysku”, Rady Programowej United Nations Global Compact oraz ekspertka UN Global Compact w zakresie odpowiedzialnego transportu i zrównoważonych miast. Członkini Polskiego Towarzystwa Logistycznego. Honorowa prezeska Międzynarodowego Forum Kobiet. Autorka rankingu dla branży TSL (23 edycja, publikowana w DGP).

lądowym realizowane jest również kolejną w następujących krajach: Szwajcaria, Słowacja, Słowenia, Rumunia, Austria. Natomiast żegluga śródlądowa jako istotna gałąź transportu notowana jest w Holandii, Rumunii i Bułgarii. W Polsce dominuje transport drogowy (ponad $\frac{3}{4}$ udziału) przy zdecydowanie mniejszym udziale transportu kolejowego. Polscy przewoźnicy wyspecjalizowali się w przewozach w ramach UE (15%) – są na drugim miejscu po firmach niemieckich (17%). Zdominowali również usługi kabotażowe (zarówno kabotaż w obrębie jednego kraju, jak i usługi przewozowe między dwoma zagranicznymi krajami). Według danych Eurostatu udział polskich firm transportowych w tym segmencie rynku wyniósł w 2016 r. 30,6%.

STAN POLSKIEJ GOSPODARKI W 2018 R. I JEGO WPŁYW NA BRANŻĘ TSL

Wskaźnik PMI w listopadzie 2018 r. ukształtował się po raz pierwszy od kilku lat na poziomie poniżej 50 punktów procentowych, co oznacza wzrost ryzyka odnośnie do perspektyw gospodarki w przyszłości. Już od paru miesięcy wartość tego wskaźnika systematycznie maleje, co wskazuje na powolną zmianę klimatu gospodarczego. Dodatkowym czynnikiem ryzyka jest utrzymujący się wysoki udział konsumpcji jako kluczowego składnika PKB, przy stosunkowo niskim udziale inwestycji prywatnych. Ponieważ trend wzrostowy konsumpcji powoli wygasa, a nie zastąpił go spodziewany wzrost inwestycji prywatnych, należy oczekiwać zmniejszenia się tempa wzrostu PKB w Polsce w kolejnych latach do poziomu 3–3,5%. Udział inwestycji w PKB jest obecnie na bardzo niskim poziomie 18,1%. Zwiększa się również liczba upadłości, zarówno w handlu, budownictwie, jak też w transporcie. Po pierwszych trzech kwartałach 2018 r.

Udział branży TSL w wartości PKB wynosił w 2017 r. prawie 7%. Sektor transportu odpowiada również za 41% całej nadwyżki transgranicznej wymiany usług. Rynek transportowy w Polsce jest bardzo rozdrobniony, z przewagą małych i średnich przedsiębiorstw. W większości współpracują one z dużymi globalnymi operatorami logistycznymi. Polskie przedsiębiorstwa transportowe są liderem przewozów międzynarodowych w UE (28% europejskiego rynku), a rozwiązania technologiczne i innowacyjność są oprócz ceny i elastyczności przewozów istotnym czynnikiem ich przewagi konkurencyjnej na rynku UE.



tempo restrukturyzacji lub też postępowania upadłościowych utrzymuje się na poziomie 15% (Coface). W transporcie opóźnienia w spłacie należności są największe spośród wszystkich branż w Polsce. W stosunku do tego samego okresu 2017 r. (trzy kwartały) nastąpił wzrost niewypłacalności o 52%. Na niekorzystną sytuację nakłada się deficyt pracowników (zwłaszcza kierowców i pracowników magazynowych), wzrost kosztów pracy, wzrost cen paliw oraz działania protekcyjnistyczne podejmowane w celu ochrony własnego rynku przez kraje Europy Zachodniej. W efekcie może to doprowadzić do zwiększenia zagrożenia firm TSL (zwłaszcza w sektorze MSP) upadłością bądź też restrukturyzacją.

WPŁYW REGULACJI PRAWNYCH UE NA BRANŻĘ TSL

Przygotowywany przez UE pakiet mobilności (pakiet drogowy) został wprowadzony w 2018 r. odrzucony przez Komisję Europejską, jednak pojawiają się regulacje dotyczące dostępu do poszczególnych rynków w krajach UE. Udział polskich przewoźników w transporcie do UE należy do największych w Europie. Dlatego też ograniczenia w dostępie do rynków poszczególnych krajów europejskich wpływają bezpośrednio na stan branży. Prace nad wnioskami do pakietu mobilności I, czyli nad tekstami przepisów dotyczących zasad delegowania pracowników w transporcie międzynarodowym, trwają od maja 2017 r.

WYKRES 1. Udział poszczególnych gałęzi transportu w przewozach ładunków w krajach UE w 2016 r. (liczony według pracy przewozowej, w tkm).

Źródło: Eurostat

„Dynamiczny rozwój handlu internetowego zwiększa zapotrzebowanie na usługi logistyczne oraz magazyny. Zakaz wjazdów do centrum miast w związku z narastającym zanieczyszczeniem spowoduje konieczność zmian strategii operatorów logistycznych.

Polska popiera rozwiązania zmierzające do poprawy warunków pracy w sektorze transportu drogowego przy równoczesnym zachowaniu wolnej konkurencji w wykonywaniu międzynarodowych przewozów drogowych i konkurencyjności gospodarki UE. Również działania zmierzające do zwiększenia konkurencyjności w transporcie kolejowym zostały podjęte w UE w ramach IV pakietu kolejowego z 2016 r. Jest to propozycja kompleksowych zmian przepisów unijnych regulujących działanie sektora kolejowego. Zadaniem IV pakietu kolejowego jest ujednolicenie prawa i wyeliminowanie barier, które utrudniają tworzenie jednolitego europejskiego obszaru kolejowego wobec rozdrobnienia sieci kolejowej oraz posługiwanie się przez poszczególne państwa różnymi normami bezpieczeństwa i różnymi systemami technicznymi. W efekcie europejskie sieci kolejowe powinny się stać bezpieczniejsze, bardziej niezawodne oraz interoperacyjne. Przyjęcie powyższych rozwiązań wiąże się jednak z dużymi zmianami na rynkach krajowych, a także ze zwiększeniem dostępności innych niż narodowi przewoźników do rynku. W efekcie prowadzi to do zwiększenia konkurencji i zmiany warunków działania poszczególnych przedsiębiorstw z sektora kolejowego.

WPŁYW BREXITU NA BRANŻĘ TSL

W listopadzie 2018 r. rząd brytyjski zaakceptował umowę między Wielką Brytanią a Unią Europejską o wyjściu Wielkiej Brytanii z UE. W efekcie spodziewane jest wprowadzenie nowych opłat celno-podatkowych, wzrost cen paliw, wydłużenie czasu oczekiwania na granicy, co bezpośrednio negatywnie wpłynie na branżę TSL. Porozumienie obejmuje okres przejściowy do 2020 r., co oznacza konieczność zmian w dotychczasowych kierunkach działania przewoźników w dość krótkim

czasie. Dwie konferencje zorganizowane przez Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych i Polską Izbę Spedycji i Logistyki miały zidentyfikować ryzyko związane z powyższym procesem dla przewoźników drogowych. Część firm, które dotychczas realizowały przewozy, podjęła działania w celu zmiany rynków, dla których świadczą usługi. Ponad 19% wszystkich ładunków do Wielkiej Brytanii oraz z tego kraju transportują ciężarówki na polskich rejestracjach (udział ciężarówek brytyjskich wynosi 30%). Wyjście Wielkiej Brytanii z UE oznacza również konieczność dodatkowej obsługi ponad 600 tys. dokumentów celnych, a także przywrócenia kontroli jakości fitosanitarnej i innych procedur wymaganych wobec krajów trzecich. Powstaje też dodatkowe ryzyko związane z podatkami. W ramach handlu wewnątrzwspólnotowego firmy nie ponoszą kosztów z tytułu VAT. W momencie importu towarów z krajów trzecich istnieje obowiązek zapłaty podatku VAT, który można odzyskać, ale w okresie późniejszym. Jednak oznacza to konieczność zamrożenia środków finansowych wobec wspomnianej już trudnej sytuacji dotyczącej płynności finansowej.

WPŁYW MEGATRENDÓW NA BRANŻĘ TSL

Najsilniejszy wpływ na branżę TSL ma wzrost cyfryzacji i automatyzacja. Kompleksowa cyfryzacja przepływu danych i informacji jest szczególnie istotna przy rozwijającym się od wielu lat handlu międzynarodowym i rosnącym obrocie towarowym na świecie. Również w 2018 r. prognozowany jest wzrost handlu światowego na poziomie 3,2%. Wyzwaniem stała się szybkość przetwarzania danych, narastający wolumen i rozdrobnienie tras przewożonych ładunków we wszystkich gałęziach transportu, przeładunków w portach i terminalach oraz ich

obsługi na przejściach granicznych. Coraz bardziej zauważalne są rosnące wymagania awizacji cyfrowej i rezerwacji obsługi, sprawnych i dobrze zaplanowanych operacji, cyfryzacji dokumentów i automatyzacji przetwarzania informacji przez przewoźników, operatorów terminali, służb granicznych i portowych itp. Istotnym czynnikiem strategii działania zmierzającej do poprawy przepustowości systemu transportowego Polski i atrakcyjności polskiego obszaru celnego jest skrócenie czasu obsługi, odprawy, kontroli i operacji w centrach logistycznych, terminalach przeładunkowych, portach morskich czy na przejściach granicznych. Automatyzacja procesów przekłada się również na szybkość operacji realizowanych w magazynach logistycznych, a autonomiczne ciężarówki zmniejszą problemy związane z brakiem kierowców na rynku. W wyniku łatwego dostępu do informacji w różnych miejscach oraz rozpowszechnienia procesów internetu rzeczy, *big data* zwiększa się przejrzystość całego procesu i łatwość w elastycznym dopasowaniu się do zmieniającego się rynku.

POLSKA W MIĘDZYNARODOWYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Branża przemysłowa w Polsce w dużym stopniu korzysta z dynamicznego rozwoju łańcuchów dostaw dzięki producentom zachodnioeuropejskim (głównie niemieckim). Uwidacznia się to m.in. we wzroście udziału Niemiec w polskim eksporcie z 25% w 2008 r. do 28% w 2018 r. Region Europy Środkowej, w tym również Polska, stanowi zaplecze produkcyjne Niemiec (zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym). Dzięki utrzymaniu się stosunkowo wysokiego udziału produkcji w PKB w porównaniu z innymi krajami UE branża TSL ma szansę wzmocnić swój wkład w tworzeniu międzynarodowych łańcuchów dostaw. 



Albo chcesz szybko zdobyć doświadczenie, albo nie.

Tak

Nie

Każdy miesiąc płatnych praktyk w PwC daje Ci więcej doświadczenia niż kilka miesięcy w innych firmach. Podejmij decyzję i dołącz do jednego z naszych zespołów:

- audyt
- konsulting biznesowy
- doradztwo prawne i podatkowe
- transformacja cyfrowa



Zmiana zaczyna się na
pwc.pl/kariera



System emerytalny – to już 20 lat

 MAREK GÓRA

ROK 2018 BYŁ KOLEJNYM, W KTÓRYM **DORAŻNE INGERENCJE PRZEWAŻAŁY NAD MYŚLENIEM** O DŁUGOOKRESOWYM INTERESIE SPOŁECZNYM.

Rok 2018 to kolejny rok różnego rodzaju ingerencji w system emerytalny. To nie dziwi, bo wszędzie na świecie politycy w tym właśnie obszarze są szczególnie aktywni. Mamy tu do czynienia z niespójnością czasową, tzn. niezgodnością horyzontu czasowego branego pod uwagę przez polityków (generalnie do najbliższych wyborów) i horyzontu emerytalnego, ważnego dla ludzi, wynoszącego kilka dziesięcioleci. Projektując polski system emerytalny, wprowadzony w 1999 r., skupiliśmy się na tym, by maksymalnie uniezależnić ten system od ingerencji polityków. W sumie się udało, choć systemu „politykoodpornego” pewnie wymyślić się nie da.

Ingerencje dyskutowane w 2018 r. wpisują się w ciąg wcześniejszych działań tego typu obniżających efektywność funkcjonowania systemu emerytalnego w Polsce, choć – na szczęście – nienaruszających jego fundamentów.

Dla przypomnienia, istotą dokonanej w 1999 r. zmiany było:

- wydzielenie części emerytalnej z całości ubezpieczeń społecznych;
- zastąpienie *quasi*-podatkowego finansowania tego systemu finansowaniem *quasi*-oszczędnościowym (także w części zarządzanej przez ZUS!).

Pierwsze się udało, choć nie do końca jest przestrzegane w praktyce oraz słabo zinternalizowane przez uczestników



prof. dr hab. Marek Góra

Kierownik Katedry Ekonomii SGH, visiting professor w College of Europe, Research Fellow, Institute for Labor Economics (IZA), Bonn; wcześniej London School of Economics and Political Science (LSE) oraz ifo-Monachium; praca w OECD. Współautor projektu systemu emerytalnego opartego na równowadze międzypokoleniowej wprowadzonego w Polsce w 1999 r., założyciel Polskiej Grupy Emerytalnej (w 2014). W dorobku naukowym ma publikacje głównie z zakresu ekonomii pracy oraz ekonomii emerytalnej.

systemu. Drugie udało się w pełni, choć politycy ciągle próbują to osłabić.

Celem reformy było połączenie interesu pracujących i interesu emerytów (poprzedni – zlikwidowany – system chronił jedynie interes emerytów). Składki emerytalne, które przed 1999 r. galopująco rosły, rosnąć przestały. Strasząca co jakiś czas w mediach „dziura w ZUS-ie” jest związana głównie z systemem rentowym, a nie emerytalnym (takiego tworu jak „system emerytalno-rentowy” od 1999 r. już nie ma). A w części emerytalnej dotyczy spłacania długów pozostawionych przez poprzedni

system. Obecnie działający jest automatycznie stabilizowany. Młodzi są chronieni! I o to chodziło.

Wcześniejsze ingerencje psujące system i podważające jego społeczny sens: (1) wyłączenie z powszechnego systemu: prokuratorów, mundurowych, górników; (2) wprowadzenie sztucznie nieujemnej indeksacji kont w części zarządzanej przez ZUS; (3) kwotowa waloryzacja wypłacanych już emerytur; (4) zmiana proporcji podziału składki między dwa typy instytucji emerytalnych (w języku gazetowym między ZUS i OFE) i dokonana przy tej okazji dewastacja percepcji powszechnego systemu; (5) obniżenie wieku emerytalnego; (6) zatrzymanie procesu zrównywania tego wieku dla mężczyzn i kobiet.

Jedynym działaniem zgodnym z logiką systemu emerytalnego było zastąpienie wcześniejszych emerytur (bardzo rozpowszechnionych i pozbawionych merytorycznego sensu) emeryturami pomostowymi (nielicznymi, stosowanymi w ściśle określonych sytuacjach podlegających merytorycznej ocenie, ograniczonych w czasie). Nie udało się jednak wprowadzić uregulowań dotyczących wypłaty emerytur oraz koordynacji systemu emerytalnego z pozostałymi elementami ubezpieczeń społecznych.

Rok 2018 przyniósł:

1. próbę zniesienia limitu podstawy oskładkowania (trzydziestokrotność średniej płacy w ciągu roku);
2. obietnicę specjalnych emerytur dla matek co najmniej czworga dzieci;
3. wprowadzenie tzw. małego ZUS-u;
4. rozpoczęcie tworzenia programu dodatkowego oszczędzania na emeryturę (Pracownicze Plany Kapitałowe).

Zniesienie limitu 30x (zasady 30-krotności przeciętnego wynagrodzenia, powyżej którego nie płaci się obecnie składek ZUS) zostało na szczęście uznane za niezgodne z konstytucją i nie wejdzie w życie – przynajmniej na razie. Decyzję podjęto na skutek usterek

proceduralnych tego rozwiązania, podczas gdy faktyczna jego szkodliwość miałyby podłoże merytoryczne. Politycy nie rozumieją (lub udają, że nie rozumieją), iż zmiana, jaka nastąpiła w systemie emerytalnym w 1999 r., polegała na zmianie sposobu finansowania powszechnego systemu, i próbują działać tak, jak gdyby składki emerytalne nadal były podatkami – a od 1999 r. nie są! Także te zarządzane przez ZUS. Taki limit nie jest więc uprzywilejowaniem

oszczędzania na emeryturę. Oszczędzać powinniśmy tyle, ile chcemy, ale powyżej pewnego poziomu, który pozwoli na sensowny poziom przyszłej emerytury. W tym kontekście od dawna zmagamy się z problemem skali oszczędzania samozatrudnionych. Generalnie powinni oszczędzać mniej więcej tyle samo, ile oszczędzaliby, uzyskując podobne dochody jako zatrudnieni najemnie. Gdyby składka, jak przed 1999 r. była podatkiem, to można byłoby nią manipulować,

Mija właśnie 20 lat od momentu wprowadzenia w naszym kraju obecnego systemu emerytalnego. Wciąż jednak istota dokonanej zmiany, czyli zastąpienie finansowania *quasi*-podatkowego finansowaniem *quasi*-oszczędnościowym, jest słabo zinternalizowana. To właśnie dzięki tej zmianie interes pokolenia pracującego zaczął być chroniony na równi z interesem emerytów, a system jest przejrzysty i samoczynnie stabilizowany. Nierozumienie tego prowadzi do różnych zbędnych lub wręcz szkodliwych społecznie działań. Jednakże pomimo takich działań, do których dochodziło w przeszłości, a także w 2018 r., jak do tej pory zasadnicze elementy systemu funkcjonują prawidłowo. System będzie tym efektywniejszy, im bardziej uświadomimy sobie i politykom, że składka emerytalna to nie podatek.

lepiej zarabiających. Przeciwnie, powoduje, że jeżeli lepiej zarabiający chcą mieć w przyszłości stopy zastąpienia (relacja emerytury do wcześniejszych dochodów) takie jak mniej zarabiający, to muszą o to zadbać sami, dodatkowo oszczędzając poza powszechnym systemem.

Wsparcie dochodowe rodzin wielodzietnych może mieć sens. Szczególnie gdy wielodzietność prowadzi do ubóstwa. Jednak system emerytalny nie do tego służy. Byłoby to rozwiązanie nieefektywne społecznie, naruszające przy tym zasady funkcjonowania systemu. Taką pomoc należałoby finansować, a prawdopodobnie również adresować w inny sposób.

Skala oszczędzania na emeryturę determinuje jej przyszłą wysokość. To oczywiste, a w obecnym polskim systemie nawet bardzo przejrzyste. Nie powinno dochodzić do manipulowania wysokością składek, a więc skalą

by uzyskać wyższe dochody budżetowe albo przeciwnie wesprzeć jakąś grupę, np. drobnych przedsiębiorców – jak to próbuje się argumentować w kontekście tzw. małego ZUS-u. Składka emerytalna przestała być podatkiem. Tę grupę można więc wesprzeć, obniżając faktyczne podatki, ale nie wolno jej narażać na głód emerytury w przyszłości.

Od przyszłego roku tworzone będą Pracownicze Programy Kapitałowe, czyli rozwiązanie mające zwiększyć skalę oszczędzania na emeryturę. Jest to rozwiązanie podobne w swej istocie do wcześniejszych IKE i IKZE, programów mających służyć temu samemu, lecz raczej – o ile mierzyć skalą uczestnictwa – nieudanych. Nie jest przypadkiem, że nieudanych, jako że wpisywały się bardziej w kontekst polityczny niż merytoryczny. Nie należy mylić IKE, IKZE i PPK z powszechnym systemem emerytalnym, z którym

nie mają nic wspólnego. PPK różni się jednak od swoich poprzedników jednym elementem. *Novum* jest automatyczne zapisanie wszystkich pracowników (na początku jedynie większych przedsiębiorstw) do programu, z opcją wypisania się z niego. To wykorzystanie tego, że większość pracowników nie zrobi nic, czyli zostanie w programie; w przypadku IKE i IKZE oznaczało to pozostanie poza programem. To sprytny mechanizm. Czy skuteczny, to się okaże. Jeśli rzeczywiście doprowadzi do wzrostu faktycznych oszczędności, to dobrze. Ważne jednak, by pamiętać, że w PPK stosowane są agresywne zachęty, które są dla społeczeństwa kosztowne. Do tego w PPK pozostaną prawdopodobnie raczej lepiej zarabiający, których będzie na to stać, a mniej zarabiający, nawet jeśli zachęceni dopłatami, mogą wybrać bieżącą konsumpcję. Czyli zachęty sfinansują wszyscy, a skorzystają z nich lepiej sytuowani. Ponadto PPK nie oferuje dożywotnich wypłat. To oznacza, że nie przyczyniają się do łagodzenia największego problemu, jakim jest brak środków w okresie późnej starości (>80 lat). Dlatego lepszym rozwiązaniem jest system powszechny stosujący jednolite zasady poniżej pewnego poziomu dochodów, powyżej których każdy robi, co chce, ale na własny koszt.

Na tle innych krajów europejskich sytuacja w Polsce wygląda wciąż całkiem nieźle. System emerytalny wprowadzony w 1999 r. trzyma się w zasadniczych kwestiach dobrze pomimo różnego rodzaju doraźnych „reform”.

Rok 2019 jest trudny do przewidzenia. Przede wszystkim dlatego, że to rok wyborczy. Politycy mogą próbować grać jakimiś obietnicami emerytalnymi. Może powrócić koncepcja zniesienia limitu 30x. Różne grupy zawodowe mogą też próbować „wyrwać się” z powszechnego systemu, licząc na swoją siłę oddziaływania na rządzących, którzy są w stanie spowodować, że reszta społeczeństwa będzie musiała pokryć kosztne dla tych grup rozwiązania. Warto jednak pamiętać, że w powszechnym systemie tworzone są dobrze określone zobowiązania wobec przyszłych emerytów (stany kont emerytalnych). Czym innym natomiast są mgliste obietnice, które politycy, szczególnie przed wyborami, mogą chętnie rozdawać, nie martwiąc się, kto i kiedy tych obietnic dotrzyma lub nie. ■

Polityki publiczne wobec zmian demograficznych

 AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK

PODSUMOWANIE 2018: **EDUKACJA, ROZWÓJ RODZIN, RYNEK PRACY, SYSTEM EMERYTALNY.**

W 2018 r. liczba ludności Polski po raz kolejny spadła, co jest efektem postępującego procesu starzenia się ludności w naszym kraju. Zgodnie z szacunkami Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w końcu września br. liczba ludności Polski spadła o 15 tys. w porównaniu do analogicznego miesiąca w ubiegłym roku. Jest to efektem spadku liczby urodzeń (od stycznia do września było ich o 10 tys. mniej niż rok wcześniej) oraz wzrostu liczby zgonów (było ich o 7 tys. więcej niż w poprzednim roku). Oznacza to ujemny przyrost naturalny. Tendencja ta, zgodnie z prognozami demograficznymi, będzie się utrzymywać w kolejnych latach.

Zmienia się również struktura wieku ludności. Rośnie mediana wieku, co jest skutkiem z jednej strony niskiej liczby urodzeń, a z drugiej starzenia się populacji wyżu demograficznego, szczególnie okresu powojennego.

Zmiany demograficzne niosą ze sobą szereg konsekwencji dla sytuacji społeczno-ekonomicznej, a także dla polityki publicznej związanej z różnymi etapami przebiegu życia osób i rodzin. Dlatego warto zwrócić uwagę na zmiany zachodzące w obszarach edukacji, rozwoju rodzin, rynku pracy i systemu emerytalnego, do których doszło w 2018 r.



dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH

Dyrektor Instytutu Statystyki i Demografii SGH. W przeszłości – wiceminister i dyrektor Departamentu Analiz i Prognoz Ekonomicznych w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Była wiceprzewodniczącą Komitetu ds. Ochrony Socjalnej. Brała udział w pracach zespołu przygotowującego reformę emerytalną z 1999 r. Jej zainteresowania badawcze obejmują: demografię, systemy emerytalne, rynek pracy, politykę społeczną, zdrowie oraz edukację.

z perspektywy długookresowej, związanej z dostosowaniem polityki społeczno-gospodarczej do starzenia się populacji.

W systemie edukacji zachodzi szereg zmian. Są one spowodowane procesami demograficznymi oraz zmianą organizacji systemu szkolnego będącą efektem decyzji o przejściu do dwustopniowego modelu: ośmioletniej szkoły podstawowej oraz szkół średnich. **Z powodów demograficznych** kurczy się liczba uczniów w szkołach, a także studentów. Wpływa to na zmiany sieci szkolnej na każdym poziomie edukacji, w szczególności prowadzi do likwidacji części mniejszych szkół podstawowych. **Z powodu zmian w systemie szkolnictwa** (model dwustopniowy) następuje szereg dostosowań w systemie szkół na poziomie gmin oraz powiatów. W 2018 r. szkoły średnie przygotowują się do przyjęcia tzw. podwójnego rocznika – tj. ostatniego rocznika uczniów kończących gimnazja i pierwszego rocznika uczniów kończących wydłużone 8-letnie szkoły podstawowe. Pojawia się szereg pytań, jak wdrażane rozwiązania przełożą się na wyniki osiągane przez uczniów. Odpowiedzi na to będziemy szukać w kolejnych rundach badania PISA, dzięki któremu będzie można ocenić, jak zmiany w systemie oświatowym wpłynęły na umiejętności polskich 15-latków.

Zmiany demograficzne dotyczą również szkolnictwo wyższe. Zmniejsza się liczba studentów – zgodnie z danymi GUS-u w listopadzie zeszłego roku liczba uczących się na polskich uczelniach była o ponad 4% niższa niż rok wcześniej. Ubytek liczby studentów obserwowany jest od ostatniej dekady, szczególnie na studiach niestacjonarnych. Efektem tych zmian jest również malejąca liczba uczelni, szczególnie prywatnych.

Spadająca liczba osób młodych wpływa na rynek pracy. Kurczą się zasoby pracy, gdyż liczba osób rozpoczynających aktywność zawodową jest mniejsza niż tych, którzy decydują się ją

zakończyć. Liczba osób aktywnych zawodowo w II kwartale 2018 r. zmniejszyła się w porównaniu do tego samego okresu poprzedniego roku o 177 tys. osób, co wynikało głównie ze spadku liczby osób bezrobotnych i nieznacznego wzrostu

liczby pracujących. Ten ostatni był jednak najniższy w porównaniu z ostatnimi czterema latami (tabela 1).

Warto również zwrócić uwagę na poziom i zmianę wskaźników zatrudnienia kobiet i mężczyzn w poszczególnych

grupach wiekowych (tabela 2). O ile aktywność zawodowa wśród osób w wieku 25–44 lata utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie, to wśród osób w wieku 45 lat i więcej jest ona znacznie niższa, co wiąże się z różnymi formami dezaktywizacji zawodowej, m.in. przechodzenia na renty z tytułu niezdolności do pracy, świadczenia przedemerytalne czy, po uzyskaniu wieku emerytalnego, na emeryturę.

Jeśli analizować II kwartał 2017 i 2018 r., można zaobserwować zmiany wskaźników zatrudnienia, które wskazują na potencjalne efekty zmian wprowadzanych w polityce publicznej. Pierwszą z nich jest spadek wskaźników zatrudnienia wśród kobiet w wieku 25–34 lata (o 1 punkt procentowy), co może być efektem rezygnacji z pracy matek korzystających z programu 500+. Zgodnie z szacunkami dr Igi Magdy efekt ten jest obserwowany już od 2017 r. Kolejna grupa, w której odnotowujemy spadek zatrudnienia, to osoby w wieku 60 i więcej lat. Zmiana ta związana jest z obniżeniem wieku emerytalnego, które nastąpiło w październiku 2017 r.

Prognozowane jest utrzymanie się poziomu zatrudnienia lub dalszy jego spadek w wymienionych grupach wiekowych w kolejnych latach, przy rosnącej liczbie osób w wieku 45 i więcej lat wśród osób w wieku produkcyjnym. Warto zauważyć, że osoby w wieku 50 i więcej lat to dzisiaj już ¼ ogółu osób pracujących i od ich aktywności w coraz większym stopniu zależeć będzie kształtowanie się wskaźników zatrudnienia w Polsce.

Omawiane zmiany w polityce publicznej, które miały miejsce w 2016 i w 2017 r. skutkują z jednej strony znacznym zwiększeniem wydatków publicznych na świadczenia adresowane do rodzin oraz do osób starszych, a z drugiej ich efektem jest spadek wskaźników zatrudnienia. Utrzymanie tych tendencji w kolejnych latach, przy postępującym procesie starzenia się ludności skutkować będzie rosnącą luką pomiędzy wpływami ze składek i podatków malejącej liczby osób aktywnych zawodowo a rosnącymi wydatkami na świadczenia. Jest to ryzyko, z jakim będą musieli się zmierzyć twórcy polityk publicznych w przyszłości. 

Krajobraz demograficzny Polski zmienia się – maleje liczba Polaków, szczególnie dzieci i młodzieży, a rośnie liczba osób starszych. Wśród pracujących zwiększa się udział osób w wieku 50 i więcej lat. W 2018 r. w Polsce spadła liczba osób aktywnych zawodowo, zmalało zatrudnienie wśród osób w wieku 60 i więcej lat oraz wśród kobiet w wieku 25–34 lata, co jest efektem korzystania ze świadczeń społecznych oraz obniżenia wieku emerytalnego.

TABELA 1. Liczba aktywnych zawodowo w latach 2014–2018 (II kwartał)

II kwartał roku	Aktywni zawodowo		Pracujący		Bezrobotni	
	w tys. osób	rok poprzedni = 100	w tys. osób	rok poprzedni = 100	w tys. osób	rok poprzedni = 100
2014	17 378		15 793		1 585	
2015	17 267	99,4	15 986	101,2	1 281	80,8
2016	17 248	99,9	16 182	101,2	1 066	83,2
2017	17 359	100,6	16 496	101,9	863	81,0
2018	17 182	99,0	16 565	100,4	617	71,5

Źródło: BAEL, GUS

TABELA 2. Wskaźniki zatrudnienia według płci i grup wieku, II kwartał 2017 oraz 2018

	15–24	25–34	35–44	45–54	55–59/64	60/65 lat i więcej
Ogółem						
II kwartał 2017	29,6	80,4	84,6	79,7	57,8	8,6
II kwartał 2018	31,6	80,3	85,4	81,7	59,7	8,4
mężczyźni						
II kwartał 2017	33,8	88,2	90,2	82,6	57,4	8,8
II kwartał 2018	34,5	89,1	91,0	83,8	59,6	8,6
kobiety						
II kwartał 2017	25,2	72,2	78,8	76,9	58,6	8,5
II kwartał 2018	28,5	71,2	79,7	79,6	59,8	8,3

Źródło: BAEL, GUS

Polityka społeczna

 PIOTR BŁĘDOWSKI

ROK 2018 W POLSKIEJ POLITYCE SPOŁECZNEJ ZAPISZE SIĘ **ZARÓWNO POZYTYWAMI,** **JAK I BŁĘDNymi DECYZJAMI.**

Nie jest łatwo wskazać najważniejsze wydarzenia w mijającym roku, dopóki on jeszcze trwa, ale z pewnością można się pokusić o omówienie kilku obszarów, w których nastąpiły godne odnotowania zmiany.

Nastąpiła **poprawa sytuacji na rynku pracy**. Rok 2018 jest kolejnym, w którym zmniejsza się stopa bezrobocia. We wrześniu br. wyniosła 5,7% i jest to najlepszy wskaźnik od listopada 1990 r. Co ważniejsze, nie tylko zmniejszyła się stopa bezrobocia, ale i zwiększyło się przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw, a także w małych firmach zatrudniających do dziewięciu osób. Wskazuje to na ożywienie w gospodarce, któremu towarzyszy wzrost przeciętnego wynagrodzenia. Od stycznia do października 2018 r. zwiększyło się ono o 7,6% i wyniosło w sektorze przedsiębiorstw 4921,39 zł brutto. Około połowa wyrejestrowanych z urzędów pracy bezrobotnych podjęła pracę zarobkową, a co dziesiąty rozpoczął staż lub szkolenie. Obserwowana poprawa sytuacji nie jest jednak udziałem osób długotrwale bezrobotnych, pozostających bez zatrudnienia więcej niż dwa lata. Odsetek tych osób wzrasta. Więcej niż co czwarty bezrobotny nie pracuje od co najmniej 24 miesięcy. Ponowna aktywizacja zawodowa tych osób jest dużym wyzwaniem dla polityki rynku pracy.



prof. dr hab. Piotr Błędowski

Pracuje w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym, Instytucie Gospodarstwa Społecznego, Zakładzie Polityki Społecznej. Ekonomista, polityk społeczny i gerontolog. Główne obszary badawcze to: problematyka starości z perspektywy społecznej i makroekonomicznej, polityka publiczna wobec ubóstwa, pomoc społeczna i jej uwarunkowania ekonomiczne, lokalna polityka społeczna i ekonomiczne aspekty opieki długoterminowej.

Korzystna sytuacja na rynku pracy jest po części wynikiem utrzymującej się **wysokiej liczby emigrantów zarobkowych**. Mimo przygotowań do brexitu Wielka Brytania jest obok Niemiec krajem, do którego wyjeżdża najwięcej osób poszukujących pracy. Wygłaszane przez przedstawicieli rządu zachęty do powrotu pozostają w zasadzie bez reakcji. Wynika to nie tylko z braku przekonania co do trwałości zmian na rynku pracy, ale i z bardziej rozbudowanej w większości krajów osłony socjalnej.

Wśród słabości systemu świadczeń społecznych należy zwrócić uwagę na system emerytalny. W celu ograniczenia spadku stopy zastąpienia wprowadzone zostało nowe rozwiązanie, a mianowicie **pracownicze plany kapitałowe**. Ustawa zacznie obowiązywać w 2019 r., ale głosy ekspertów są podzielone. Jedni traktują ją jako dobre uzupełnienie emerytury, inni zwracają uwagę na potrzebę większego zaangażowania państwa i jego finansów w tworzenie kapitału emerytalnego. Dotychczasowe doświadczenia w tworzeniu kont emerytalnych przy minimalnym udziale państwa skłaniają raczej do sceptycyzmu wobec takiego rozwiązania.

Rok 2018 był rokiem dalszej rozbudowy świadczeń z systemu zabezpieczenia społecznego realizowanych z budżetu państwa według zasady zaopatrzeniowej. Od 1 czerwca obowiązuje **program Dobry Start**. Jego celem jest wsparcie finansowe rodzin ponoszących wydatki związane z rozpoczęciem roku szkolnego. Na każde dziecko w wieku szkolnym przysługuje raz w roku świadczenie w wysokości 300 zł. Zasadność takiego świadczenia z punktu widzenia polityki zwalczania ubóstwa nie budzi zastrzeżeń. Wątpliwości wywołuje natomiast fakt, iż świadczenie przysługuje bez względu na dochód rodziny. Uzależnienie wsparcia od dochodu gospodarstwa domowego pozwoliłoby na uczynienie z tego świadczenia

dotatkowego instrumentu polityki dochodowej, a zarazem na ograniczenie skali wydatków.

W marcu 2018 r. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju opublikowało **Program Rządowy Dostępność Plus** na lata 2018–2025. Celem programu jest wprowadzenie ułatwień dla osób niepełnosprawnych dzięki zastosowaniu dla nowych inwestycji uniwersalnego projektowania. Istniejące

osób niepełnosprawnych. Zasiłek opiekuńczy i zasiłek dla opiekuna osoby niepełnosprawnej wzrosły o 100 zł i wynoszą obecnie 620 zł. Z kolei zasiłek pielęgnacyjny przeznaczony na częściowe pokrycie wydatków ponoszonych przez opiekunów wzrósł – po raz pierwszy od dwunastu lat (!) – ze 153 do nieco ponad 184 zł. Według resortu pracy ze świadczeń tych korzysta ponad 900 tys. osób. Obawiam się,

Mimo wielu pozytywnych zmian w polskiej polityce społecznej (np. najniższa stopa bezrobocia od 1990 r., wzrost średniego wynagrodzenia czy działania wpływające na poprawę dostępności infrastruktury dla osób niepełnosprawnych i lepszą sytuację polskich seniorów) wciąż są wyzwania, z którymi trzeba się będzie zmierzyć w kolejnych latach, by rozwiązać istotne problemy najsłabszych grup społecznych. Do tych wyzwań należą np. aktywizacja osób długotrwale bezrobotnych, konieczność udzielenia przez państwo znaczącego wsparcia dla osób niesamodzielnych czy większe zaangażowanie państwa w tworzenie kapitału emerytalnego.

bariery mają zostać usunięte poprzez usprawnienia, w tym technologie kompensacyjne i asystujące. Wypada przyklasnąć projektowi, choć należy pamiętać, że zapewnienie dostępności instytucji publicznych, podobnie jak unikanie barier architektonicznych, było już wcześniej uregulowane odrębnymi przepisami. Głównym źródłem finansowania działań mają być fundusze unijne, Norweski Mechanizm Finansowy oraz mechanizm finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (13,6 mld zł, czyli 59% łącznych wydatków). Wśród podmiotów finansujących w programie wymieniono m.in. jednostki samorządu terytorialnego (7,1 mld zł), środki prywatne (1,3 mld zł), a na końcu znalazł się budżet państwa (0,34 mld zł). Te proporcje świadczą o znaczeniu instytucji europejskich dla realizacji polityki społecznej i polityki spójności w Polsce.

Od 1 listopada obowiązują **nowe stawki świadczeń dla opiekunów**

że zarówno fakt, iż wysokość świadczenia nie zmieniała się przez tyle lat, jak i sama wysokość podwyżki zasiłków świadczą o niskiej pozycji, jaką od lat w hierarchii celów polityki społecznej państwa zajmują potrzeby osób niesamodzielnych.

Od 18 kwietnia do 27 maja trwała w sejmie **akcja protestacyjna opiekunów osób niepełnosprawnych**. Protestujący domagali się m.in. świadczenia pieniężnego w wysokości 500 zł miesięcznie oraz zrównania wysokości renty socjalnej z minimalną rentą z tytułu niezdolności do pracy, czyli podniesienia tej pierwszej o 130 zł miesięcznie. Ta druga sprawa została załatwiona w czerwcu br. Opiekunowie nie wywalczyli jednak 500-złotowego świadczenia. Wprawdzie w kolejnych latach mają być wprowadzane dalsze podwyżki, ale los osób niesamodzielnych i ich opiekunów nadal jest niepewny. Nie został w dalszym ciągu zrealizowany wyrok Trybunału

Konstytucyjnego uznający za niezgodne z ustawą zasadniczą zróżnicowanie świadczeń zależnie od okresu nabycia uprawnień. Poszczególne świadczenia finansowe, jakie zostały nieznacznie zmienione i mają być podnoszone w przyszłości, sprzyjają raczej przypadkowej segmentacji opieki, a nie tworzeniu kompleksowego i spójnego systemu opieki nad osobami niesamodzielnymi i wsparcia dla ich opiekunów rodzinnych.

W obszarze **polityki senioralnej** za ważne trzeba uznać opracowanie nowego dokumentu pt. *Polityka społeczna wobec osób starszych 2030. Bezpieczeństwo – uczestnictwo – solidarność*. Przyjęty przez Radę Ministrów 26 października dokument stanowi rozwinięcie opracowanego w poprzedniej kadencji programu. Uwzględnia specyficzne potrzeby seniorów związane z ich poziomem sprawności i samodzielności. W realizację polityki senioralnej wpisują się m. in. takie programy realizowane przez resort polityki społecznej i jednostki samorządu terytorialnego, jak Senior+ i Opieka 75+. W tym ostatnim przypadku za słuszne należy uznać liczby gmin mogących uzyskać wsparcie w rozwoju opieki środowiskowej poprzez zwiększenie limitu mieszkańców gminy ubiegającej się o środki do 60 tys.

Na zakończenie chciałbym zwrócić uwagę na potrzebę uporządkowania źródeł finansowania polityki społecznej. W 2018 r. uznano np., że część świadczeń dla opiekunów osób niepełnosprawnych oraz świadczenia w ramach programu Dobry Start mają być finansowane z Funduszu Pracy. Wydaje się, że środki z Funduszu Pracy powinny zostać skierowane na tworzenie nowych, bardziej efektywnych instrumentów aktywnej polityki rynku pracy. W sytuacji, w której zagraża utrwalenie bezrobocia osób pozostających bez pracy od 12 czy nawet 24 miesięcy, w interesie ogólnospołecznym jest podjęcie działań skutecznie aktywizujących osoby chronicznie bezrobotne. Środki na finansowe wsparcie rodzin z dziećmi czy podniesienie dochodów opiekunów rodzinnych osób niesamodzielnych powinny zostać przez rząd zapewnione z innych źródeł. 

Brexit roadmap

PRZEMYSŁAW BISKUP

PERSPEKTYWY BREXITU PO PODPISANIU POROZUMIENIA UNIJNO-BRYTYJSKIEGO.

Proces wychodzenia UK z Unii Europejskiej, popularnie nazywany brexitem, jest jednym z najbardziej złożonych zjawisk w historii integracji europejskiej. Jego znaczenie jest tym większe, iż współwystępował on z kilkoma innymi zjawiskami o charakterze nadzwyczajnym (m.in. niedawny kryzys strefy euro, kryzys migracyjny, agresywna polityka zagraniczna Rosji). Ponadto brytyjskie wyjście ma charakter precedensowy, co rodzi dwie poważne konsekwencje: brakowało jasnych i sprawdzonych reguł postępowania dla tego procesu, zaś z perspektywy UE konieczne było dodatkowo, aby sposób zdefiniowania brexitu nie zachęcał innych państw członkowskich do podejmowania podobnych decyzji w przyszłości.

W konsekwencji brexit formalnie zapoczątkowany złożeniem brytyjskiego listu notyfikacyjnego zgodnego z wymogami art. 50 *Traktatu o Unii Europejskiej* (TUE) 29 marca 2017 r. od początku był ogromnym wyzwaniem negocjacyjnym i logistycznym. TUE przewiduje bowiem na zawarcie umowy o wyjściu jedynie dwa lata, po upływie których z mocy prawa ustają wszelkie prawa i obowiązki członkowskie występującego państwa. Jest to okres bardzo krótki w porównaniu np. z negocjacjami akcesyjnymi do UE trwającymi zazwyczaj ok. 10 lat.

Pozycja UE od początku zakładała podział negocjacji na dwie fazy. W ramach pierwszej miano wypracować



dr Przemysław Biskup

Adiunkt w Instytucie Międzynarodowej Polityki Gospodarczej KGS SGH. Z wykształcenia jest prawnikiem i politologiem. W SGH pracuje od października 2018 r. Wykładał na Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW (2006–2017). Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na relacjach unijno-brytyjskich, brexicie, eurosceptycyzmie i politycznych uwarunkowaniach procesu integracji europejskiej. Jest analitykiem Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych.

porozumienie dotyczące kwestii bezpośrednio związanych z wyjściem (jak prawa obywateli, rozliczenia finansowe czy kwestia granicy na wyspie Irlandii). W fazie drugiej miano rozmawiać na temat przyszłych relacji. Fakt, że strona brytyjska zgodziła się na taką koncepcję negocjacji, oznaczał, iż straciła ona szansę na wymianę ustępstw w sprawie warunków wyjścia (np. rozliczenia finansowego) w zamian za ustępstwa w zakresie przyszłych relacji handlowych. Dodajmy, że podział negocjacji znalazł także generalnie odbicie w strukturze porozumienia. Kwestie omawiane w ramach fazy pierwszej są podstawą umowy o wyjściu, podczas gdy kwestie omawiane w czasie fazy drugiej rozmów stanowią podstawę deklaracji politycznej co do ram przyszłej współpracy unijno-brytyjskiej.

Przebieg brexitu został dodatkowo skomplikowany wyborami z 8 czerwca 2017 r. rozpiętymi z inicjatywy premier Teresy May, które nie tylko odroczyły rozpoczęcie negocjacji do lipca 2017 r., ale także odebrały kierowną przez May Partii Konserwatywnej samodzielną większość w Izbie Gmin. W konsekwencji negocjacje unijno-brytyjskie były od początku osadzone w kontekście ciągłych zmagania premier z jej zapleczem partyjnym oraz szerszym zapleczem parlamentarnym w postaci Demokratycznej Partii Unionistycznej (DUP) z Irlandii Północnej. May stale też musiała się zmagać z presją opozycyjnej Partii Pracy na rozpoznanie przyspieszonych wyborów (wynik braku klarownego rozstrzygnięcia w 2017 r.).

Wyżej wymienione czynniki sprawiły, że porozumienie co do warunków wyjścia zostało podpisane dopiero 25 listopada br. podczas nadzwyczajnego szczytu Rady Europejskiej, podczas gdy pierwotnie planowano to wydarzenie najpóźniej na początek października. W konsekwencji dodatkowo wzrosła presja czasowa związana z ratyfikacją brexitu i jednocześnie podatność rządów premier May na krytykę zaproponowanej przez nią wizji wyjścia Wielkiej Brytanii z UE na krajowej scenie politycznej.

Na porozumienie składają się dwa dokumenty o odmiennym statusie prawnym. To rozbudowana umowa o wyjściu (traktat), o objętości ok. 600 stron, oraz deklaracja polityczna licząca 26 stron. W rezultacie przepisy pierwszego dokumentu są wiążące prawnie, szczegółowe i jednoznaczne, zaś zapisy deklaracji stosunkowo ogólnikowe, otwarte na rozbieżne interpretacje i nie są wiążące prawnie. Dodajmy, że większość istotnych dla UE problemów jest opisana umową, zaś dla Brytyjczyków – deklaracją. Porozumienie, które było negocjowane w imieniu UE przez zespół negocjacyjny Komisji Europejskiej, spotkało się z nielicznymi głosami krytyki ze strony poszczególnych państw

gospodarczą. Rozwiązanie to wynika z forsowanego przez UE rozwiązania problemu „niewidzialnej” granicy lądowej na wyspie Irlandii. Mianowicie osiągnięcie tego celu wymaga albo granicy celnej i regulacyjnej na wybrzeżu wyspy, pomiędzy Irlandią Północną a resztą Zjednoczonego Królestwa, albo pozostawienia Wielkiej Brytanii w strefie polityki handlowej i regulacyjnej UE. Traktat przewiduje obie te ewentualności, z unią celną UK-UE jako rozwiązaniem podstawowym oraz granicą celną i regulacyjną na Morzu Irlandzkim jako rozwiązaniem awaryjnym. Co więcej, mechanizm ten jest bezterminowy, a wyjść z niego Wielka Brytania mogłaby jedynie za zgodą UE lub poprzez zawarcie nowej

zmuszająca rząd do ujawnienia pełnej analizy prawnej porozumienia. Jej treść wzmocniła determinację przeciwników porozumienia, by je odrzucić: dla zdecydowanych zwolenników brexitu nie prowadzi ono do realnego wyjścia z UE, dla przeciwników brexitu – zbytnio rozluźnia ono związki z UE, zaś w opinii wszystkich krytyków utrzymuje ono większość obowiązków członkowskich w UE bez większości praw.

JAKIE SĄ ZATEM DALSZE KROKI W PROCEDURZE BREXITU?

Punktem wyjścia do analizy musi być fakt, iż na mocy ustawy *European Union (Withdrawal) Act* z czerwca 2018 r. Wielka Brytania ma wyjść z UE 29 marca 2019 r. o godz. 23:00 GMT/24:00 CET, bez względu na ratyfikację porozumienia lub jej brak. Aby zmienić ten mechanizm, konieczne jest nowelizowanie tej ustawy, do czego byłaby niezbędna sprawna współpraca rządu z większością parlamentarną.

Pierwszy krok to głosowanie na temat politycznej akceptacji porozumienia z 25 listopada br. przez Izbę Gmin. Jeżeli jego wynik będzie pozytywny, rząd brytyjski złoży w parlamencie projekt ustawy przenoszącej treść traktatu do prawa brytyjskiego. Mimo że jest to wariant najbardziej optymistyczny, jest on wymagający proceduralnie. Konieczne jest ukończenie ścieżki legislacyjnej w ok. 100 dni, choć normalnie zajmuje to ok. 6–8 miesięcy. Jeżeli ustawa uzyska akceptację (sankcję) królewską do 29 marca 2019 r., Wielka Brytania opuści UE na warunkach porozumienia. Jednak gdyby proces ten się opóźnił, konieczne jest jego wydłużenie na wniosek rządu brytyjskiego i za zgodą wszystkich państw członkowskich albo UK wyjdzie z UE bez porozumienia.

Gdyby jednak głosowanie w Izbie Gmin przyniosło negatywny wynik, rząd będzie zobowiązany w terminie 21 dni oświadczyć, jakie dalsze kroki planuje. Mogą one obejmować renegocjację porozumienia z UE (na co zgoda po stronie unijnej jest widocznie ograniczona) albo intensyfikację przygotowań do wyjścia bez porozumienia. Możliwe jest też, że skutkiem przegranej w ww. głosowaniu będzie wniosek o wotum nieufności dla premier May. Przegrana w tak ważnym głosowaniu stanowiłaby bowiem dowód, iż rząd nie cieszy się zaufaniem większości w Izbie Gmin.

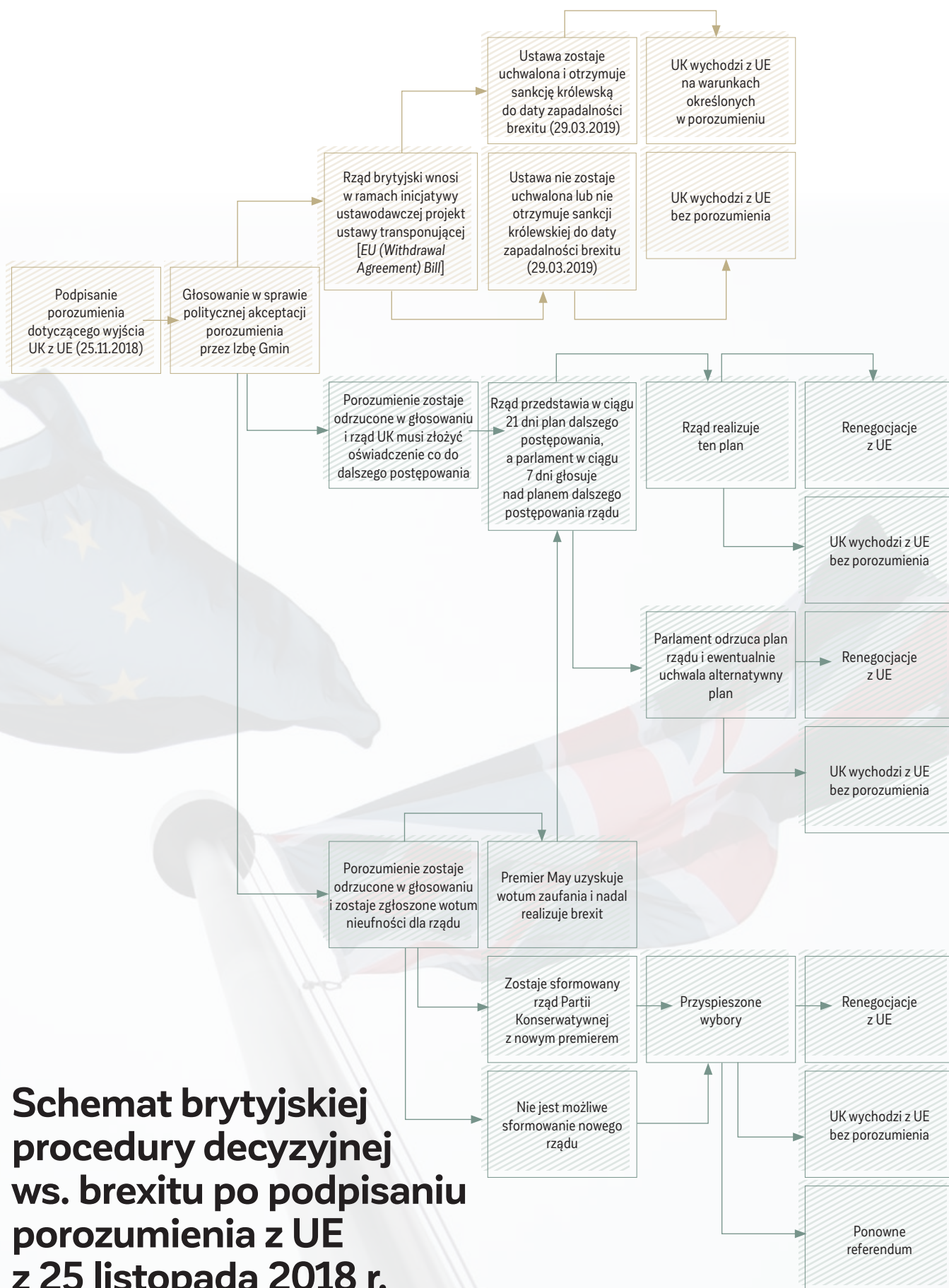
Podpisane 25 listopada br. w Brukseli porozumienie w sprawie warunków wyjścia Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej (UK) z Unii Europejskiej zdefiniowało warunki brexitu oraz wskazało szereg zasad docelowych relacji unijno-brytyjskich. Jednak niezbędnym warunkiem realizacji brexitu jest ratyfikowanie go przez obie strony – w UK stanowi to przedmiot poważnego konfliktu politycznego. Warto zatem z jednej strony spojrzeć na treść podpisanych dokumentów, z drugiej zaś zastanowić się nad dalszymi krokami proceduralnymi i politycznymi, które zdeterminują końcowy kształt omawianego procesu. Warto przy tym pamiętać, że do daty zapadalności brexitu (29 marca 2019 r.) pozostało jedynie niewiele ponad 100 dni.

UE. Również ratyfikacja porozumienia przez Radę Europejską kwalifikowaną większością głosów i za zgodą Parlamentu Europejskiego wydaje się niezagrażona. To naturalne z uwagi na osiągnięcie przez UE wszystkich podstawowych celów deklarowanych na początku negocjacji, zarówno w zakresie rozliczeń i ochrony obywateli, jak i przyszłych relacji handlowych.

Tymczasem ten ostatni punkt jest źródłem fundamentalnego sporu po stronie brytyjskiej. Wynika to z faktu, iż porozumienie faktycznie wyklucza po brexicie prowadzenie niezależnej polityki handlowej przez Wielką Brytanię, co miało stanowić kluczową korzyść

umowy. Tym samym ww. model unii celnej stał się prawnie wiążącym punktem wyjścia do negocjacji na temat kolejnej umowy dotyczącej docelowego modelu relacji unijno-brytyjskich.

W rezultacie ratyfikacja porozumienia przez UK pozostaje kwestią wysoce kontrowersyjną. Do chwili oddania tego tekstu do druku na tle tej kwestii ustąpiło z gabinetu premier May siedmiu ministrów lub wiceministrów, a także zgłosiły sprzeciw wszystkie partie opozycyjne, DUP tworząca koalicję parlamentarną z konserwatystami, a nawet grupa kilkudziesięciu posłów partii rządzącej. Równolegle została też prze głosowana przez Izbę Gmin rezolucja





➔ **Michel Barnier** (z prawej) główny negocjator Komisji Europejskiej ds. brexitu oraz **Dominic Raab**, brytyjski minister ds. brexitu, (z lewej) podczas konferencji prasowej 27 lipca 2018 r. Raab ustąpił ze stanowiska 15 listopada br. w proteście przeciw jego zdaniem zbyt ugodowej postawie premier May wobec UE.

„Premier May w lipcu br. przejęła bezpośrednio odpowiedzialność polityczną za negocjacje z UE, ograniczając rolę ministra ds. brexitu do koordynacji przygotowań krajowych do wyjścia z UE.

Los premier May nie jest w takim wypadku przesądzony, ponieważ stosunkowo słabe notowania konserwatystów w sondażach motywują posłów jej partii oraz koalicyjnego DUP do utrzymania May przy władzy już po zablokowaniu ratyfikacji porozumienia z UE. Głosowanie wbrew stanowisku rządu odnośnie do porozumienia z UE i za rządem w przypadku wotum nieufności jest jak najbardziej możliwe w świetle ustawy *Fixed-Term Parliaments Act*.

W razie przyznania jej wotum zaufania premier May musiałaby albo przeprowadzić renegotiacje z UE, albo prowadzić przygotowania do wyjścia z UE bez porozumienia. Gdyby jednak premier May wotum zaufania nie dostała, w ciągu 14 dni musiałby zostać sformowany nowy rząd Partii Konserwatywnej z poparciem DUP i nowym premierem, co najprawdopodobniej prowadziłoby do zaostrzenia kursu wobec UE, albo musiałaby zostać rozpisane przyspieszone wybory. Wówczas najprawdopodobniej mielibyśmy do

czynienia plebiscytem na temat wyjścia z UE bez porozumienia albo pozostania w UE na dotychczasowych warunkach. Plebiscyt ten mógłby polegać na zaproponowaniu wyborcom bardzo klarownego wyboru w manifestach podczas wyborów parlamentarnych albo – co bardziej prawdopodobne wobec wewnętrznego podzielenia partii brytyjskich na tle brexitu – do rozpisania nowego referendum w tej sprawie.

W tym kontekście warto dodać, że 4 grudnia została ogłoszona opinia adwokata generalnego Trybunału Sprawiedliwości UE, że Wielka Brytania ma prawo jednostronnie wycofać wnioski o opuszczenie UE. Paradoksalnie opinia ta może zachęcać przeciwników brexitu w parlamencie brytyjskim do głosowania przeciw porozumieniu z 25 listopada w nadziei na odwołanie brexitu. Opinia adwokata nie jest jednak wiążąca prawnie. Gdyby Trybunał Sprawiedliwości stwierdził, że do odwołania brexitu potrzebna jest jednak zgoda państw

członkowskich, a w Izbie Gmin odrzucono by w międzyczasie porozumienie z UE, wówczas wzrosłoby prawdopodobieństwo wyjścia Wielkiej Brytanii z UE bez porozumienia.

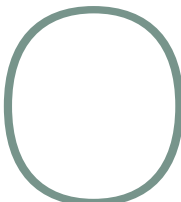
JAKIE SĄ ZATEM SCENARIUSZE NA PRZYSZŁOŚĆ?

W razie wyjścia bez porozumienia, najprawdopodobniej doszłoby do próby zarządzania tym kryzysem przez obie strony. UE i Wielka Brytania zapewne zawarłyby szereg umów obejmujących kwestie ujęte w porozumieniu z 25 listopada br. i jednocześnie niekontrowersyjne (np. podstawowe zasady traktowania obywateli drugiej strony, część rozliczeń finansowych czy transportu międzynarodowego). Kluczowe, alternatywne wobec porozumienia z 25 listopada, scenariusze pozytywne to powrót Wielkiej Brytanii do EFTA oraz akcesja do Europejskiego Obszaru Gospodarczego, co umożliwiłoby adaptację na potrzeby brytyjskie tzw. modelu norweskiego – albo adaptacja modelu CETA (kanadyjskiego), co wymagałoby złagodzenia pozycji UE w sprawie granicy na wyspie Irlandii. Wreszcie, w najbardziej optymistycznym wariancie, strona brytyjska mogłaby podjąć decyzję o wycofaniu wniosku o wyjście z UK w wyniku przyspieszonych wyborów albo ponownego referendum. 🇬🇧

Bliski Wschód i Afryka Północna

 KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA

REGION PRZEWIDYWALNY W SWOJEJ NIEPRZEWIDYWALNOŚCI I NIESTABILNOŚCI.

 d niemal dekadę region Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej jest przewidywalny w swojej nieprzewidywalności i niestabilności. Rok 2018 nie tylko nie przyniósł rozwiązań istniejących problemów, ale wydaje się, że niektóre z nich dodatkowo zagnębiał bądź zintensyfikował.

SYRIA: W STRONĘ POKOJU?

Nieustająco od siedmiu lat największym wyzwaniem w regionie jest wojna w Syrii. Choć obecnie coraz częściej mówi się o zawieszeniu działań wojennych, dyskusyjne pozostaje to, jak ma wyglądać nowa Syria. Najpewniej granice państwa pozostaną nienaruszone, co oznacza konieczność pogodzenia zwaśnionych stron choć w takim stopniu, aby mogły funkcjonować w ramach jednego państwa. O ile zasadniczo nikt nie ma obiekcji co do tego, że o przyszłości Syrii powinni decydować sami Syryjczycy, o tyle dyskusyjne jest to, którzy z nich by to mieli robić.

Pomijając pomniejsze podziały, po jednej stronie są siły rządowe wraz z formalnie wybranym prezydentem Baszszarem al-Asadem, po drugiej zaś opozycjoniści. Warto pamiętać, że syryjska wojna domowa rozpętała się na fali gwałtownych protestów społeczno-politycznych w świecie arabskim, określanych jako Arabska Wiosna Ludów. Na ulice syryjskich miast wyszli wówczas



dr hab. Katarzyna Górak-Sosnowska, prof. SGH

Doktor nauk ekonomicznych (SGH) z habilitacją z religioznawstwa (UJ). Pracuje w Zakładzie Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej SGH na stanowisku profesora nadzwyczajnego, jest także prodziekanem Studium Magisterskiego SGH. Zajmuje się współczesnym Bliskim Wschodem oraz społecznościami muzułmańskimi w Europie. Wydała pięć monografii, w tym *Muzułmańska kultura konsumpcyjna* (2011), *Bankowość muzułmańska* (współautor, 2013). Obecnie realizuje dwa projekty – naukowo-edukacyjny „ref:EUJ Muslim minorities and the refugee crisis in Europe” (ze środków Erasmus+, Jean Monnet Project) oraz naukowo-badawczy „Kontestowana tożsamość: społeczne funkcjonowanie polskich konwertytek na islam” (ze środków NCN, OPUS).

obywatele niezadowoleni z rządów prezydenta al-Asada i zostali rozgromieni w brutalny sposób. Później w lokalny konflikt zaangażowały się obce siły – tak państwowe, jak i inne – co sprawiło, że trwał on tak długo i zbliżył się do zakończenia w dużej mierze dlatego, że al-Asad zyskał w Rosji silnego i zdeterminowanego sojusznika. Mimo wyniszczającej wojny domowej prezydent przez tyle lat nie dał usunąć się ze stanowiska (Mu’ammar al-Kaddafi czy Saddam Husajn mogliby mu tylko pozazdrościć).

Trudno wyobrazić sobie nową Syrię bez znaczącego głosu obecnego reżimu. Z kolei przecież właśnie na obaleniu prezydenta al-Asada zależało tak bardzo opozycjonistom. Wychodzi na to, że obie strony spotkają się po ponad siedmiu latach, tyle że w zniszczonym wojną kraju; wojną, która pochłonęła ok. 400 tys. istnień ludzkich, a miliony zmusiła do ucieczki. Rozwiązaniem mogłyby być wolne wybory, w których mógłby wystartować zarówno obecny prezydent, jak i potencjalni kontrkandydaci, aby przekonać się, na kogo postawią Syryjczycy. Do tego jednak potrzeba przywrócić działanie instytucji, stworzyć ramy prawne, a przede wszystkim odbudować zniszczone państwo.

JEMEN: NIEWIDOCZNY DRAMAT

O ile sytuacja w Syrii zmierza ku finałowi, choć będzie to droga kręta i długa, o tyle w Jemenie nie widać końca wojny. Konflikt w tym kraju rozpoczął się w 2015 r. jako rebelia ruchu Husich (zajdytów) przeciw rządowi w Sanie. Podobnie jak w Syrii, konflikt szybko przeistoczył się w wojnę proxy obcych sił, przy czym tym razem na terenie Jemenu walczą ze sobą odwieczni rywale – Arabia Saudyjska i Iran. Korzystając z niestabilności, swoje miejsce w państwie próbują także znaleźć radykalne ugrupowania terrorystyczne, takie jak Al-Ka’ida czy tzw. Państwo Islamskie.

Jemen od dawna należał do najsłabszych i najsłabiej rozwiniętych

państw arabskich. Nic dziwnego, że kilkuletni konflikt sprawił, że ludzie, którzy i tak ledwo wiązali koniec z końcem, stracili możliwość funkcjonowania. W roku rozpoczęcia konfliktu PKB *per capita* (PPP) wynosiło 3,300 USD, obecnie spadło niemal dwukrotnie. Zdecydowana większość mieszkańców kraju wymaga pomocy humanitarnej, a co czwarty Jemeńczyk zagrożony jest głodem. Dwa lata temu w Jemenie wybuchła epidemia cholery – pokłosie

stać zabójstwo dziennikarza Dżamala Chaszukdziego w saudyjskim konsulacie w Stambule w październiku 2018 r., o które oskarżone są władze Arabii Saudyjskiej, jednak wydaje się, że jest to nadzieja płonna. Dopóki świat będzie korzystał z energii pochodzącej z ropy naftowej, a saudyjskie królestwo będzie posiadało jej największe zasoby, takie incydenty będą uchodzić temu państwu na sucho. Wielu komentatorów zastanawiało się, dlaczego zabójstwo zostało

W 2019 r. Bliski Wschód pozostanie regionem w dużej mierze niestabilnym i niespokojnym. Składa się na to nierozwiązany konflikt w Syrii, wyniszczająca wojna w Jemenie, rywalizacja pomiędzy nieprzebiegającą w środkach Arabią Saudyjską a Iranem, odwieczny konflikt izraelsko-palestyński, zagrożenie radykalizmem motywowanym religijnie oraz miliony uchodźców i migrantów zamieszkujących państwa sąsiadujące z Syrią i Irakiem. Z wyjątkiem konfliktu izraelsko-palestyńskiego wszystkie inne napięcia pojawiły się w regionie po 2011 r. i na fali ruchów społeczno-politycznych określanych zbiorczym mianem jako Arabska Wiosna Ludów, która nie tylko nie przyniosła wymarzonej demokracji, ale doprowadziła do chaosu.

zniszczeń sieci kanalizacyjnej w stolicy kraju. Coraz częściej mówi się o klęsce głodu, która już zaczęła zbierać swoje ofiary.

Dramat Jemenu polega na tym, że jest to państwo jeszcze bardziej zapomniane przez świat niż Syria. Położone na dalekim krańcu Półwyspu Arabskiego, sąsiaduje z pustynnymi terenami Omanu i Arabii Saudyjskiej, a Jemeńczycy są zbyt biedni, by uciekać dalej niż do sąsiadujących państw. Nie ma w Jemenie strategicznych surowców, a i nawet strony rozgrywające swoją *proxy war* to raptem potęgi regionalne. Wszystko to wskazuje na to, że najpewniej konflikt w Jemenie będzie nadal trwał, a państwo długo nie podźwignie się po ogromie zniszczeń.

ARABIA SAUDYJSKA: NIEPRZEWIDYWALNY GRACZ

Powłada się, że pretekstem do rozmów pokojowych w Jemenie może się

przeprowadzone w tak drastyczny sposób i w miejscu tak jednoznacznie kojarzącym się z królestwem. Wydaje się, że nie wynika to z nieudolności służb, a raczej z tego, że Arabia Saudyjska mogła sobie na to pozwolić.

Obecnie to państwo testuje granice swoich politycznych możliwości. Przez wiele lat było stabilnym i przewidywalnym graczem, który dostarczał światowym potęgom ropę naftową w zamian za przemykanie oka na sytuację wewnętrzną w kraju (wahhabizm z jego ciemną stroną – od łamania praw człowieka po rozwój ugrupowań terrorystycznych). Od kilku lat można obserwować coraz bardziej ekspansywną politykę Arabii Saudyjskiej, która zaczęła ingerować w sprawy wewnętrzne innych państw w regionie i wprowadzać swoje porządki. Najbardziej dramatycznym tego przykładem jest Jemen, ale warto pamiętać o blokadzie Kataru czy zaangażowaniu w wojnę w Syrii.

Z jednej strony wydaje się, że ekspansja Arabii Saudyjskiej jest przemysłowa i ukierunkowana (czego dobrym przykładem jest przyjęta strategia *SaudiVision 2030*). Z drugiej jednak wewnętrzne tarcia w ramach rodziny królewskiej potęgują wrażenie przypadkowości i nieprzewidywalności. Niewątpliwie usłyszymy o działaniach Arabii Saudyjskiej w 2019 r.

IZRAEL/PALESTYNA: SZACH MAT!

Nie sposób na koniec nie wspomnieć o nieustającym konflikcie izraelsko-palestyńskim. Choć trwa on kilka dekad, jest i będzie jednym z głównych punktów zapalnych w regionie. Pod koniec ubiegłego roku prezydent Stanów Zjednoczonych Donald Trump uznał Jerozolimę za stolicę Izraela, a kilka miesięcy później przeniósł tam ambasadę swojego państwa. Wywołało to w świecie arabskim oburzenie, jednak jak zazwyczaj skończyło się na poziomie retoryki.

Świat arabski jest zbyt słaby, aby wesprzeć Palestyńczyków, zresztą wydaje się, że nie jest tym specjalnie zainteresowany. Strefa Gazy pozostaje odcięta od świata, sytuacja na Zachodnim Brzegu jest niewiele lepsza. Raz po raz dochodzi do starć pomiędzy siłami izraelskimi a Palestyńczykami, w których to walkach – jak zwykle – giną przede wszystkim ci ostatni. Rosnie (a potem słabnie) napięcie między Izraelem a Libanem (a konkretnie Hezbollahem). Niespokojnie bywa też na Wzgórzach Golan. Wydaje się, że te konflikty na stałe wpisały się w rzeczywistość Izraela. Zamiast szukać rozwiązania pokojowego, bardziej opłacalne byłoby eliminowanie ich przejawów poprzez świetny system bezpieczeństwa.

Na razie Palestyńczycy mogą jedynie czekać na poprawę swojej sytuacji, choć nic nie wskazuje na to, że coś może się zmienić. Co prawda Donald Trump powiedział we wrześniu, że warto myśleć o powstaniu dwóch państw, jednak nie jest pierwszym politykiem, który to mówił, a i trudno przypisywać mu sympatię do Palestyńczyków. Wręcz przeciwnie, wydaje się, że łączy go z izraelskim prezydentem Benjaminem Netanjahu znacznie więcej niż Baracka Obamę. Nie będzie więc zaskoczeniem, że i rok 2019 (podobnie jak 71 poprzednich) nie przyniesie rozwiązania izraelsko-palestyńskiego konfliktu. 

Afryka potencjał rozwoju – The Rising Star

 ANNA MASŁOŃ-ORACZ

PRZEZ PROGRAM **GO AFRICA** POLSKA
MOBILIZUJE PRZEDSIĘBIORSTWA
DO POSZUKIWANIA MOŻLIWYCH FORM
ROZWOJU W AFRYCE.

Mijający rok na kontynencie afrykańskim to dalszy dynamiczny rozwój ekonomiczno-społeczny, a pogłębiająca się transformacja przynosi zasadnicze zmiany w postrzeganiu tego kontynentu. W 2000 r. „The Economist” określał Afrykę jako *The Hopeless Continent*, obecnie Afryka jest już *The Rising Star*, a McKinsey Global Institute wskazuje na „przyspieszenie afrykańskiego pulsu ekonomicznego, który nadaje kontynentowi nowej gospodarczej energii”. Według prognoz Banku Światowego Afryka jest najdynamicznijszym kontynentem pod względem rozwoju ekonomicznego, przechodzi podobną drogę jak niegdyś Chiny czy Singapur, a wzrost gospodarczy krajów Afryki Subsaharyjskiej (49 państw z 54 położonych na kontynencie) powinien w najbliższych latach istotnie przekroczyć światową średnią tego wskaźnika. Co czwarty afrykański kraj osiąga od 2013 r. przynajmniej pięcio-, sześcioprocentowy wzrost gospodarczy. Szczególnie korzystne dla Afryki są dane dotyczące perspektyw wzrostu konsumpcji oraz liczby i wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Znaczącą rolę Afryki w gospodarce światowej podkreślają zgodnie takie instytucje jak Bank Światowy, MFW, Organizacja Współpracy



dr Anna Masłoń-Oracz

Specjalizuje się w tematyce polityki gospodarczej i ekonomii rozwoju państw Afryki Subsaharyjskiej, ponadto do jej obszarów zainteresowań badawczych należy integracja regionalna oraz Smart Specialisation Afryki. Odbiła liczne wyjazdy studyjne do Rwandy, Zambii, Burundi, Tanzanii, Ugandy i Kenii. *Africa was born in me* – tak często odpowiada, skąd jej fascynacja tym kontynentem, która trwa już ponad 20 lat. Zaczęło się od pracy wolontariuszki w Polskiej Akcji Humanitarnej (uczyla uchodźców z Afryki języka polskiego i kultury polskiej w latach 90. XX w.), potem była współpraca akademicka oraz działalność w ramach fundacji zajmujących się projektami w Afryce, a w końcu doradztwo Ministrowi Gospodarki Rwandy. Kierownik główny wykonawca i koordynator projektu „Jean Monnet Module on the European Union and the Contemporary Sub-Saharan Africa – an Interdisciplinary Approach – Smart Specialisation – EU Africa/AFROEU”.

Gospodarczej i Rozwoju, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Komisja Narodów Zjednoczonych dla Afryki czy Afrykański Bank Rozwoju. Ponadto dynamika i struktura demograficzna (najmłodsze społeczeństwa na świecie), postępująca urbanizacja (szczególna rola Chin) i industrializacja, wraz z postępem technologicznym oraz wzrost kapitału ludzkiego – wszystko to sprawia, że wyzwania, przed którymi stoją poszczególne państwa w Afryce, wymagają szczególnej uwagi, zwłaszcza zagadnienia rozwojowe takie jak:

- *good governance* – słabe i niedemokratyczne rządy w wielu krajach afrykańskich oraz korupcja;
- powszechny dostęp do edukacji i opieki zdrowotnej – dwóch na pięciu obywateli Afryki nie umie pisać ani czytać;
- tworzenie nowych miejsc pracy – wiele rządów krajów afrykańskich nie stwarza perspektyw zatrudnienia własnych obywateli;
- walka z ubóstwem i nierównościami społecznymi – m.in. przez realizację programu Global Call to Action Against Poverty, czyli zwiększanie pomocy, sprawiedliwy handel oraz anulowanie długów.

Problemy rozwojowe stanowią oś współpracy Afryki z organizacjami międzynarodowymi, w tym z UE. Jeśli te kłopoty nie zostaną rozwiązane, mogą w istotny sposób opóźnić dynamikę wzrostu gospodarczego, ale także politycznego tempa zmian w Afryce w 2019 r.

Ostatni piąty szczyt UE-Afryka, który odbył się 29–30 listopada 2017 r. w Abidżanie (Wybrzeże Kości Słoniowej), pokazał, jak istotne jest pogłębianie zaangażowania w celu rozwiązywania problemów, które powinny zostać niebawem rozwikłane. Tematem przewodnim tego spotkania było inwestowanie w młodzież. Od dłuższego czasu jest to również kluczowy priorytet zarówno dla Europy, jak i Afryki.

Fakt, że oprócz byłych mocarstw kolonialnych na kontynencie afrykańskim

swoją rolę coraz mocniej zarysowują państwa trzecie takie jak CHRL (w ostatniej dekadzie chińskie obroty handlowe z Afryką zwiększyły się ponad 5,5-krotnie), Turcja, Republika Korei (Korea Pd.), „wymusza” niejako aktywność na państwach europejskich i powoduje, że UE próbuje zintensyfikować swoją rolę „byłego” lidera, zarówno w sferze pomocowej i politycznej, jak i gospodarczej. Afryka została uznana za region o priorytetowym

znaczeniu dla UE, a sojusz *Afryka – Europa na rzecz zrównoważonych inwestycji i tworzenia miejsc pracy* zaproponowany 2 września 2018 r. przez przewodniczącego Jean-Claude Junckera ukierunkowany jest na pogłębienie współpracy gospodarczej i handlowej między UE i Afryką dzięki inwestycjom i tworzeniu miejsc pracy (zob. grafika).

Także Polska od 2013 r. przez realizację programu Go Africa zachęca

i mobilizuje polskie przedsiębiorstwa do poszukiwania możliwych form rozwoju w Afryce. Polska jest zaangażowana w Afryce Subsaharyjskiej już od 2. poł. XX w. Polska pomoc związana była wówczas z wzmocnianiem rozwoju poszczególnych państw nie tylko przez dostarczanie maszyn rolniczych, sprzętu górniczego, ale również przez prace wykwalifikowanych inżynierów, lekarzy oraz profesorów. Po 1989 r. priorytety polskiej polityki zagranicznej zostały skierowane na umacnianie relacji z państwami Europy Zachodniej, stąd współpraca z Afryką znacznie osłabła. Swoisty przełom nastąpił po uruchomieniu wspomnianego rządowego programu Go Africa promującego i zachęcającego polskich przedsiębiorców do ekspansji. W założeniach polskiej polityki zagranicznej na lata 2017–2021 zostało podkreślone, iż nasz kraj będzie sprzyjać dywersyfikacji geograficznej polskiej aktywności gospodarczej na świecie z naciskiem na rozwijanie współpracy z krajami Afryki, Azji, Bliskiego Wschodu oraz Ameryki Łacińskiej. 

„To, co dzieje się w Afryce, jest ważne dla Europy, natomiast to, co dzieje się w Europie, jest ważne dla Afryki. Nasze partnerstwo to inwestycja w naszą wspólną przyszłość. Jest ono partnerstwem równych stron, w którym możemy się wzajemnie wspierać i wzajemnie sobie pomagać w dążeniu do dobrobytu i do tego, by świat stał się bezpieczniejszym, bardziej stabilnym miejscem do życia i aby rozwijał się w bardziej zrównoważony sposób” – mówił Jean-Claude Juncker na szczycie Unii Afrykańskiej i Unii Europejskiej w Abidżanie, 27 listopada 2017 r.

Inwestycje za pośrednictwem sojuszu pozwolą stworzyć nawet

10 mln

miejsc pracy w Afryce
w ciągu następnych 5 lat

24 mln

osób będzie miało dostęp do dróg przejezdnych przez cały rok dzięki inwestycjom w infrastrukturę transportową

105 tys.

studentów i nauczycieli akademickich
weźmie udział w programie Erasmus+ do 2027 r.

NOWY SOJUSZ AFRYKA – EUROPA

na rzecz zrównoważonych inwestycji
i tworzenia miejsc pracy

750 tys.

osób odbędzie szkolenie zawodowe w celu rozwijania umiejętności

30 mln

osób i przedsiębiorstw skorzysta z dostępu do energii elektrycznej dzięki wspieranym przez UE inwestycjom w energię ze źródeł odnawialnych i zwiększeniu zdolności generowania energii o 5 gigawatów

E-commerce 2018

– wygoda klientów, pot i łzy sprzedawców

 TYMOTEUSZ DOLIGALSKI

SPRZEDAWCY INTERNETOWI CZĘSTO
**FUNKCJONUJĄ W WARUNKACH ZBLIŻONYCH
DO KONKURENCJI DOSKONAŁEJ.** KONDYCJA
FINANSOWA WIELU Z NICH JEST SŁABA LUB ZŁA.

W ramach strony podażowej rynku można wyróżnić dwa główne typy podmiotów, którymi są sprzedawcy internetowi (sklepy internetowe i sprzedawcy na platformach e-commerce) oraz platformy wielostronne (pośrednicy internetowi). Charakterystyka działania tych podmiotów jest odmienna.

Sprzedawcy internetowi często funkcjonują w warunkach zbliżonych do konkurencji doskonałej, co wynika z: oferowania jednorodnych produktów, dużej liczby podmiotów funkcjonujących na rynku (ok. 30 tys. polskich sklepów internetowych, nie wliczając w to sprzedawców na platformach), trudności z wyróżnieniem się poprzez np. markę czy społeczność, przejrzystości rynku i dużej roli ceny jako czynnika wpływającego na zachowania nabywcze konsumentów (na co ma wpływ łatwość porównywania cen). Można jednakże wskazać argumenty przeciwko tezie o funkcjonowaniu w konkurencji doskonałej. Są nimi: unikatowość lub niejednorodność części produktów, wynikająca z tego trudność w ich porównywaniu i podejmowaniu racjonalnych decyzji, konieczność ponoszenia kosztów na promocję oraz wypracowane zazwyczaj w długim okresie wyróżniki firm (np. korzyści



dr hab. Tymoteusz Doligalski

Opiekun kierunku studiów magisterskich e-biznes, kierownik Zakładu e-Biznesu SGH. Autor m.in. monografii *Internet w zarządzaniu wartością klienta* i *Modele biznesu w Internecie*. Wiele publikacji dostępnych jest na blogu pod adresem: doligalski.net.

skali, markę, integrację z tradycyjnymi kanałami, społeczność klientów).

Według badań Gemius/PBI dzień się sklepów internetowych o największej liczbie odwiedzających w październiku 2018 r. to: Empik.com (wraz ze sklepem Smyk.com), Euro.com.pl, Mediaexpert.pl, Rossmann.pl, Eobuwie.com.pl, Doz.pl, Castorama.pl, Ikea.com, Zalando.pl oraz Mediamarkt.pl. Dwa z powyższych podmiotów to firmy *stricte* internetowe, czerpiące zdecydowaną większość przychodów z internetu. Są nimi sprzedawca odzieży Zalando.pl oraz firma Eobuwie,

przy czym ta ostatnia posiada również otworzony w tym roku sklep stacjonarny we Wrocławiu. Pozostali to sprzedawcy wielokanałowi oferujący sprzedaż i obsługę klienta w kanałach tradycyjnych oraz poprzez internet. Ten model działania charakteryzuje się wieloma dylematami dotyczącymi m.in. szerokości asortymentu oraz poziomu cen w różnych kanałach. Niewłaściwa parametryzacja skutkować może tzw. konfliktem kanałowym, czyli sytuacją, w której jeden kanał rozwija się kosztem drugiego.

Platformy wielostronne są pośrednikami między różnymi grupami klientów, dostarczającymi środowiska, w których dochodzi do transakcji lub innego rodzaju interakcji między nimi. W ich ramach mogą dokonywać się transakcje (np. platformy aukcyjne, platformy turystyczne) lub przynajmniej mogą one agregować dwie grupy użytkowników, ułatwiając im wzajemne interakcje (np. platformy ogłoszeniowe). Stosowanymi przez platformy modelami przychodów są prowizje od transakcji, opłaty za konto o rozszerzonych funkcjach, opłaty za wystawienie lub promocję ogłoszenia.

Zgodnie z badaniami Gemius/PBI najczęściej odwiedzaną platformą e-commerce przez Polaków w październiku 2018 r. było Allegro.pl, którego udziały w polskim rynku e-commerce szacuje się na ok. 40%. W sierpniu br. Allegro wprowadziło program smart – po uiszczeniu 49 zł klient nie ponosi kosztu dostarczenia produktu. Rozwiązanie to przypomina usługę *prime* firmy Amazon, w ramach której klient również otrzymuje m.in. darmowe przesyłki. Posunięcie Allegro można zatem rozpatrywać w kontekście związania klientów z platformą, ale również jako działanie uprzedzające potencjalne rozpoczęcie sprzedaży przez Amazon w Polsce. Pozostałe popularne platformy to porównywarki Ceneo.pl oraz Skapiec.pl. Warto zauważyć, że ta pierwsza należy do grupy Allegro. Oznacza to, że klienci szukający produktów na platformie aukcyjnej lub w porównywarce cenowej

prawdopodobnie skorzystają z usług firmy należącej do tej grupy.

Od pewnego czasu popularny wśród polskich internautów jest Aliexpress, pośrednik łączący głównie chińskie firmy z globalnymi nabywcami. Dzięki tego typu platformom małe firmy bez wyrobionej na tradycyjnych rynkach marce, lecz o wypracowanej reputacji, na bazie dokonanych transakcji i towarzyszących im pozytywnych komentarzy są w stanie sprzedawać produkty nabywcom z innych

dostawy (raport *E-commerce w Polsce 2018* firmy Gemius).

Cena produktu oraz niski koszt dostawy uważane są za najważniejsze czynniki skłaniające do zakupu. Pozytywne doświadczenia z zakupu w danym sklepie są podawane dopiero na trzecim miejscu. Co więcej, ok. 50% przedstawicieli sklepów podaje wojny cenowe wynikające m.in. z obecności w porównywarach cenowych za największy problem w prowadzeniu sklepów internetowych

Polski rynek e-commerce rozwija się w sposób konsekwentny, raczej bez przełomów i większych wstrząsów. Jego wartość w 2018 r. szacowana jest na 45–40 mld zł, co stanowi ok. 5% sprzedaży detalicznej. Oferuje on nabywcom relatywnie tanie, wygodne i bezpieczne zakupy. Sytuacja sprzedawców internetowych jest mniej komfortowa, gdyż zazwyczaj muszą oni konkurować niską ceną.

krajów. Ekspansja międzynarodowa odbywa się wówczas bez rozbudowanych kanałów dystrybucji, a czasami nawet bez znajomości kontekstu kulturowego nabywców.

Warto spojrzeć na rynek z perspektywy popytu. Zgodnie z raportem firmy Gemius liczba internautów w Polsce wynosi 27,8 mln. Ponad połowa z nich kiedyś dokonała zakupów online. Częściej zakupy w internecie robią kobiety niż mężczyźni. Populacja internautów dokonujących zakupy w internecie jest młodsza, lepiej wykształcona i lepiej uposażona od osób korzystających z internetu, ale nie robiących w nim zakupów. Zmienia się sposób korzystania ze sklepów internetowych i platform e-commerce – na dwie odsłony na terminalach tradycyjnych przypada jedna odsłona na urządzeniu mobilnym. Najczęstszymi urządzeniami do robienia zakupów internetowych są laptopy, komputery stacjonarne oraz smartfony.

Czynniki motywujące do robienia zakupów online obejmują: dostępność całej dóbr, brak konieczności jechania do sklepu oraz nieograniczony czas wyboru. Najczęstsze problemy, jakie deklarowali badani, to długie oczekiwanie na dostawę produktów, natrętne reklamy oglądanych wcześniej produktów oraz wysokie koszty

(*E-commerce Standard 2017 i 2018*). W konsekwencji – jak wynika z badań firmy Bisnode – kondycja finansowa 56% sklepów internetowych jest słaba lub zła. Biuro Informacji Kredytowej podaje natomiast, że ponad 10% sklepów internetowych ma kłopoty z wypłacalnością, przy czym odsetek ten szybko wzrasta.

Od maja 2018 r. obowiązuje rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO, GDPR). Do najbardziej kłopotliwych skutków tych przepisów dla sklepów internetowych należy zaliczyć: konieczność uzyskiwania wielu zgód na przetwarzanie danych do różnych celów, konieczność prowadzenia rozbudowanej dokumentacji i rejestru czynności przetwarzania oraz obawę przed wysokimi karami za naruszanie przepisów (*E-commerce Standard 2018*). Rozporządzenie to obejmuje również podmioty spoza Unii Europejskiej świadczące usługi na jej terytorium. Drastyczną konsekwencją tej regulacji jest zaprzestanie obsługi klientów z UE. Przykładem takiego podmiotu jest kalifornijski dziennik „Los Angeles Times”, który zablokował użytkownikom z Unii Europejskiej dostęp do swoich treści. Z kolei „Washington Post” oferuje internautom z UE płatny dostęp do treści bez wyświetlania reklam. Ten

wariant jest droższy o 50% od tradycyjnego dostępu, w ramach którego reklamy są wyświetlane.

Co ciekawe, zdecydowana większość przedstawicieli sklepów internetowych nie odczuła wpływu ograniczeń handlu w niedzielę na funkcjonowanie ich biznesu. Jedynie 6% deklaruje zauważalny wzrost zamówień w dni wolne od handlu (*E-commerce Standard 2018*).

Relatywnie nowym trendem w e-commerce jest wykorzystanie tzw. chatbotów, czyli programów, z którymi klient może prowadzić rozmowę w naturalnym języku. Rolą chatbotu w sklepie internetowym może być obsługa klienta. Ciekawym przykładem jest Margot, chatbot brytyjskiego Lidl, który doradza w doborze wina np. do podanej przez klienta potrawy. Program ten działa w komunikatorze Messenger należącym do ekosystemu Facebooka.

Pokrewnym rozwiązaniem są tzw. asystenci głosowi. Jest to narzędzie pozwalające na obsługę telefonu lub innego urządzenia za pomocą głosu. Ten sposób komunikacji popularny jest już na wielu rynkach np. dzięki urządzeniu Alexa Echo oferowanemu przez firmę Amazon. Rozwiązanie to może znajdować liczne zastosowania w e-commerce, np. w zakresie przekazywania prostych poleceń (zamówienie pizzy lub taksówki itp.).

Co nas zatem czeka w 2019 r.? Poniżej przedstawiam moje spekulacje. Na polskim rynku e-commerce prawdopodobnie nie zdarzy się żaden przełom, czy wstrząs. Rynek będzie wrastał inkrementalnie. Jako konsumenci będziemy kupowali więcej przez internet oraz zaczęliśmy prowadzić rozmowy z chatbotami dotyczące prostych kwestii. Jeżeli, któryś z graczy zapewni użytecznego asystenta głosowego, a firmy zaczną go stosować, to zaczęliśmy eksperymentować ze składaniem zamówień za pomocą mowy. W nadchodzącym roku powstaną nowe sklepy internetowe, z których duża część będzie miała problem z wygenerowaniem sprzedaży i po dwóch, trzech latach zostanie zamknięta. Firma Amazon nie uruchomi sprzedaży detalicznej w Polsce. 

Autor dziękuje dr Annie Miotk z firmy Polskie Badania Internetu za udostępnienie statystyk oglądalności serwisów e-commerce oraz pozostałym osobom, których opinie i sugestie przyczyniły się do powstania tego tekstu.

Blockchain jak elektryczna hulajnoga?

 WOJCIECH KUROWSKI

SYSTEM, KTÓRY DOTĄD BYŁ **TRAKTOWANY**
JAK ZABAWKA INFORMATYKÓW,
WYWOŁAŁ W OSTATNIM ROKU DUŻE
ZAMIESZANIE NIE TYLKO W BIZNESIE.

Startup z Kalifornii Lime, wyceniany na ponad 1 mld dolarów, rozpoczął niedawno swoją ekspansję w Polsce. Jego produkt – elektryczna hulajnoga – wygląda jak zabawka i może ją wypożyczyć każdy użytkownik za pośrednictwem aplikacji mobilnej. W lipcu spółka Lime, która nie istniała jeszcze 18 miesięcy temu, została jednoróżcem, pozyskując 335 mln dolarów od Ubera i GV (wcześniej Google Ventures), inwestycyjnego ramienia Alphabet. Inwestorzy zakładają, że właśnie ten rodzaj jednośladów zrewolucjonizuje sposób przemieszczania się w przestrzeni miejskiej. Jeśli system e-hulajnóg się rozwinie, to ich funkcjonowanie może być ciosem dla taksówkarzy i stanowić ekologiczną alternatywę wobec komunikacji miejskiej.

Hulajnoga elektryczna to doskonała wizualizacja problemów, jakie w ostatnim czasie miał rynek blockchain. Pomysły związane z tymi technologiami pojawiły się nagle i wywołały gorącą inwestycyjną. Cech wspólnych jest znacznie więcej. Najważniejsze z nich to skalowalność, wydajność, adopcja i związane z tym bezpieczeństwo, prawo oraz problemy z kategoryzacją zastosowania.



dr Wojciech Kurowski

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Instytucie Zarządzania Wartością SGH, ekspert zewnętrzny NCBiR w programie Inteligentny Rozwój oraz członek Komitetu Sterującego „e-Pionier” w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa. W przeszłości pracował m.in. w Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (Departament Nadzoru Rynku) oraz pełnił funkcję członka zarządu w spółce informatycznej. Jest także współtwórcą kilku startupów technologicznych zajmujących się m.in. komercjalizacją *big data*. Obecnie na stanowisku adiunkta prowadzi badania naukowe dotyczące kreowania wartości w erze cyfrowej, w szczególności dotyczą one automatyzacji oraz decentralizacji przepływu wartości (autor książki: *Mafia 2.0. Jak organizacje przestępcze kreują wartość w erze cyfrowej*). W Szkole Głównej Handlowej prowadzi wykłady z: *big data*, blockchainu oraz startupu technologicznego. Sprawuje opiekę naukową nad organizacjami akademickimi SGH Data Science Management oraz Blockchain Technology and Digital Currencies.

Obecnie regulacje prawne traktują użytkowników e-hulajnóg jak pieszych. Powinni więc korzystać z chodników lub pobocza jezdni. W świetle obowiązujących przepisów nikt nie zabrania osobom nietrzeźwym użytkowania tych szlaków. Tymczasem kierujący elektryczną hulajnogą może rozwijać prędkość nawet ponad 40 km/h (hulajnoga Lime ok. 27 km/h), nie mając przy tym obowiązku posiadania prawa jazdy ani polisy OC. Sprzęt po jeździe może być pozostawiony przez użytkowników na środku chodnika, co utrudnia ruch pieszych. Poza tym w szpitalach w USA coraz częściej pojawiają się ludzie po wypadkach na e-hulajnogach – ze złamaniami, z wybitymi zębami, rośnie również liczba zderzeń z przechodniami na chodnikach. Doszło do tego, że np. władze San Francisco na początku czerwca zakazały czasowo działania systemów typu Lime.

Hulajnogi stwarzają realne zagrożenie dla otoczenia i samych ich użytkowników. Czy zatem w imię dobra ogółu powinno się zakazać ich użytkowania?

Podobne problemy i oczekiwania można zauważyć na rynku blockchain. System, który był wcześniej traktowany jak zabawka informatyków, wywołał w ostatnim roku duże zamieszanie nie tylko w biznesie. Okazało się, że tutaj również regulacje prawne nie nadążyły za zmianami. Interpretacja obecnych przepisów poprzez analogię może tworzyć destrukcję wartości. Traktując kryptowaluty jako prawo majątkowe, natrafiamy na problem opodatkowania. Kuriozalna sytuacja, która nastąpiła przy okazji wytycznych związanych z naliczaniem podatku od kryptoaktywów, w dobitny sposób pokazała trudności w aplikacyjności dotychczasowych przepisów. Początkowo wprowadzony wymóg opłacania podatków PCC (od czynności cywilnoprawnych) od wszystkich transakcji na kryptowalutach sprawił, że podatek mógł kilkusetkrotnie przewyższać zyski z handlu.

Brak regulacji sprzyja łatwości zastosowania tych technologii, ale jednocześnie uaktywnia ryzyko związane z ich użytkowaniem. Szybki i prosty dostęp do rynku kryptoaktywów oraz pozyskiwania środków przez ICO zwiększa efektywność w stosunku do konkurencyjnych metod – np. inwestowania na regulowanych giełdach. Równocześnie zmniejszenie centralnej kontroli sprzyja sytuacjom niebezpiecznym, podobnym do możliwości szybkiej jazdy po zatłoczonym

fundamentalnej zmiany w systemie nadzorowania działań, kontroli i przepływu wartości oraz cyberbezpieczeństwa. Dzięki oprogramowaniu do obsługi rozproszonej bazy danych możemy wyobrazić sobie świat nie tylko bardziej zautomatyzowany, ale również o mniejszej liczbie pośredników. Inwestujący w technologię blockchain podobnie jak w startup Lime liczą, że ich inwestycje staną się alternatywą komunikacyjną. Rynek blockchain komunikuje kilka

„A ci, którzy tańczyli, zostali uznani za szalonych przez tych, którzy nie słyszeli muzyki” (Fryderyk Nietzsche). Cytat ten w znakomity sposób oddaje ducha przełomowych innowacji i problemu niezrozumienia owoców twórczej destrukcji w początkowej fazie implementacji. Jest również nadużywany przez obrońców własnych pomysłów uznających się za wizjonerów, którzy wyprzedzili swoją epokę. Odnosząc go do czasów współczesnych, można postawić pytanie: czy technologia blockchain tworzy muzykę innowacji w IV rewolucji przemysłowej? Jest ewolucją (remiksem) czy może oryginalnym dziełem (innowacją przełomową)? Kto jest tańczącym, a kto oceniającym? I czy oceniający nie mają racji w ocenie szaleństwa (np. problem bańki spekulacyjnej i wyceny wartości)? Aby właściwie odpowiedzieć na powyższe zagadnienia, należy zamiast opisu „spadających jabłek” (np. danych statystycznych) skoncentrować się na odkryciu i analizie mechanizmu sprawczego „siły grawitacji”, algorytmu, który jest pierwotnym sprawcą widocznego obrazu.

chodniku przez kierującego e-hulajnogą. Są nimi: oszustwa (scamy), pranie pieniędzy, wysokie ryzyko inwestycyjne.

Czy zatem należy zdelegalizować rynek kryptowalut i oddzielić go od innych możliwości, które oferuje technologia blockchain? Kto będzie zwycięzcą w przyszłym roku: waluty fiducjarne czy kryptowaluty? ICO czy IPO? Ile za rok będzie wart bitcoin? Odpowiedź na powyższe pytania wykracza poza zwykłą analizę porównawczą związaną z ewolucyjnym systemem przepływu wartości.

Rozwój gospodarki cyfrowej oraz IV rewolucji przemysłowej pociąga za sobą również gwałtowną potrzebę

rodzajów wartości, są nimi: 1) system wymiany (infrastruktura do przepływu wartości); 2) informacja (np. smart kontrakty, system głosowania); 3) nośnik wartości (tokeny). Tworzą one parę wymiarów wartości – dzięki tokenom (kryptowalutom) mogą być równocześnie związane z użytkowaniem, jak i z inwestowaniem (dystrybucją wartości bez pośrednika). Wymiary wartości sprawiają problem kategoryzujący – równocześnie mamy do czynienia z kilkoma dziedzinami: zarządzaniem, informatyką, prawem, rynkiem finansowym.

Porównując jednowymiarowo każdy z wymienionych wymiarów wartości

z wcześniejszymi rozwiązaniami, nie dostrzeżemy potencjału innowacji przełomowej. Można dojść do wniosku, że bitcoin i inne kryptowaluty to oszustwo i ich kurs powinien spaść do zera. Do podobnych kontrowersji dochodziło w starożytnej Grecji w związku ze statusem zera jako liczby – pytano „czy nie może być czymś?”. System zapisu cyfr arabskich i rzymskich nie wykazuje większej wartości, jeśli tylko chcemy odznaczyć ilość. Sytuacja się zmienia, gdy zaczniemy wykonywać na tych liczbach działania – np. dodawanie, mnożenie, dzielenie, obliczanie pierwiastków itp. Technologia blockchain, podobnie jak wynalazek systemu dziesiętnego, pozwala na większą użyteczność. Jednak do pełnego jej zastosowania potrzebnych „algorytmów” i ekosystemu o szerokiej jego akceptacji i standaryzacji.

System dziesiętny oraz algorytmy numeryczne odegrały ogromną rolę w cywilizacji, całkowicie zmieniając świat. Umożliwiły rozwój nauki i technologii, przemysłu i handlu. Czy tak też będzie w przypadku technologii blockchain oraz nowych metod jej wykorzystania? Podobnie jak internet, który dał fundamenty pod usługi e-commerce, blockchain jako technologia bazowa ma potencjał przekształcić całą gospodarkę. Jednak nie będzie to proces gwałtowny i szybki jak w przypadku systemu wypożyczenia e-hulajnog. Firma Lime opiera swoją działalność na już wytworzonym ekosystemie (np. telefonia komórkowa, e-płatności, ścieżki rowerowe, chodniki, ulice, system GPS itp.) oraz algorytmie – aplikacji podobnej do systemu wypożyczenia rowerów miejskich.

W związku ze złożonością tworzenia infrastruktury (bariery technologiczne, organizacyjne, prawne, społeczne) dużo szybciej mają szansę rozwijać się projekty blockchainowe zwiększające wydajność obecnych procesów biznesowych – np. redukujące koszty transakcyjne przelewów, zarządzanie wrażliwymi dokumentami. Tego typu użyteczności mogą być „zaszyte” w już istniejące systemy i funkcjonować w sposób niewidoczny dla użytkownika. Rewolucja zaczyna się więc w sposób mało widoczny dla nieświadomego konsumenta. Zgodnie ze słowami Platona: „to co widzimy, może być tylko tańczącymi na ścianie cieniami prawdziwych rzeczy”. 📖

Publikujemy ponad

100 lat

OFICyna WYDAWNICZA SGH – **NOWOŚCI 2018**

Oficina Wydawnicza SGH prowadzi działalność wydawniczą już od 1917 r. W swojej ofercie mamy publikacje z zakresu szeroko rozumianej ekonomii, w tym: ekonometrii, nauk matematycznych, zarządzania, marketingu, finansów i bankowości czy statystyki, a także nauk humanistycznych, takich jak: filozofia, socjologia, prawo, stosunki międzynarodowe. Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej mieszczącej się na parterze w budynku głównym SGH (al. Niepodległości 162) od poniedziałku do piątku w godz. 10.00–16.00, a także do księgarni online (www.wydawnictwo.sgh.waw.pl).



Aktorzy i interesy w politykach publicznych w Unii Europejskiej

RED. URSZULA KURCZEWSKA



Biznes cyfrowy. Technologie, modele, regulacje

STANISŁAW ŁOBEJKO,
KATARZYNA NOWICKA,
WŁODZIMIERZ SZPRINGER



Dylematy finansjeryzacji. Długie papiery wartościowe w finansowaniu przedsiębiorstw w Polsce i w Unii Europejskiej

DOROTA PODEDWORNA-TARNOWSKA,
HANNA SOKÓŁ



Amerykańskie wybory prezydenckie w erze postprawdy. Aktorzy, strategie, konteksty

RED. JAN MISIUNA,
MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH, SABINA ŁUBIARZ



Consumer Attitudes Towards Brands of Polish and Foreign Origin

RADOŚLAW BARAN,
BEATA MARCINIĄK,
TERESA TARANKO



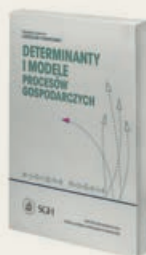
Dziekanaty na wyższych uczelniach. Funkcjonowanie, wyzwania, dobre praktyki

KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA, JAKUB BRDULAK, MICHAŁ MATUSEWICZ, IRENA SENATOR



Audyt biznesowy w działalności małych i średnich przedsiębiorstw

RED. ANNA SKOWRONEK-MIELCZAREK



Determinanty i modele procesów gospodarczych. Wybrane aspekty

RED. GRZEGORZ PONIATOWSKI



Eseje o finansach. Monografia dedykowana Profesor Janinie Ickiewicz

RED. JANUSZ OSTASZEWSKI,
PAWEŁ FELIS, JOANNA SZLĘZAK-MATUSEWICZ



Bezpieczeństwo energetyczne na międzynarodowym rynku gazu ziemnego

HONORATA NYGA-ŁUKASZEWSKA



Doskonalenie działalności projektowej w organizacji

MATEUSZ JUCHNIEWICZ



Eseje o podatkach i rachunkowości. Monografia dedykowana Profesor Irenie Olchowicz

RED. JANUSZ OSTASZEWSKI,
MARCIN JAMROŹY,
AGNIESZKA TŁACZAŁA



Finanse przedsiębiorstwa 7. Możliwości i ograniczenia finansowe

RED. JACEK GRZYWACZ



Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych

MAŁGORZATA STEFANIA LEWANDOWSKA



Nasi legioniści. Studenci i absolwenci SGH w Legionach Polskich

PAWEŁ TANEWSKI



Globalizacja współcześnie. Komponenty i cechy charakterystyczne

RED. RADOSŁAW MALIK,
ANNA ANETTA JANOWSKA,
ROMAN WOSIEK



Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Bogusławowi Liberadzkiemu oraz Katedrze Transportu z okazji 50-lecia jej istnienia

RED. ELŻBIETA MARCISZEWSKA,
WOJCIECH PAPROCKI



Nauki społeczno-ekonomiczne. Nieprzetarte ścieżki czy utarte szlaki?

RED. JAN MISIUNA,
MAŁGORZATA DWORAKOWSKA,
ROMAN WOSIEK



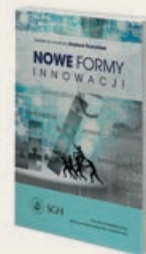
Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce

RED. ROMAN SOBIECKI,
JERZY W. PIETREWICZ



Mechanizmy powstawania efektów ekoinnowacji w przedsiębiorstwach w Polsce

PAWEŁ BARTOSZCZUK



Nowe formy innowacji

RED. KRYSZYNA POZNAŃSKA



Jakość życia. Konsumpcja. Monografia dedykowana Profesor Teresie Słaby

ANNA DĄBROWSKA,
MIROSLAWA JANOŚ-KRESŁO,
RAFAŁ KASPRZAK,
BOGDAN MRÓZ



Menedżerski controlling projektów. Koncepcje i wyniki badań

EMIL BUKELAHA



Obraz człowieka we współczesnej ekonomii

ANNA HORODECKA



Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 1993-2018

RED. RYSZARD BARTKOWIAK,
MICHAŁ MATUSEWICZ



Model biznesu w sprawozdaniu finansowym. Ograniczenia informacyjne

MARIUSZ KARWOWSKI



Offshoring we współczesnej gospodarce światowej

ELIZA CHILIMONIUK-PRZEŹDZIECKA



Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego. Perspektywa przedsiębiorstwa

ŁUKASZ SIENKIEWICZ



Podstawy ekonomii. Makroekonomia

BOGUSŁAW CZARNY



Polsko-niemieckie stosunki gospodarcze między integracją a brexitem

RED. ANDREAS BIELIG



Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka

RED. PIOTR WACHOWIAK,
SYLWESTER GREGORCZYK



Poland Competitiveness Report 2018. The Role of Cities in Creating Competitive Advantages

RED. MARZENNA ANNA WERESA, ARKADIUSZ MICHAŁ KOWALSKI



Pomiar finansjeryzacji. Próba konceptualizacji

TOMASZ J. DĄBROWSKI,
ANDRZEJ FIERLA, ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA



Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą

AGNIESZKA Sopińska,
PATRYK DZIURSKI



Polska po 2015 roku – gospodarka, społeczeństwo

RED. MARCIN KRAWCZYK



Pomoc publiczna w restrukturyzacji przedsiębiorstw

PAWEŁ DEC



Państwowe fundusze majątkowe jako globalny inwestor alternatywny

PIOTR WIŚNIEWSKI



Polska raport o konkurencyjności 2018. Rola miast w kształtowaniu przewag konkurencyjnych Polski

RED. MARZENNA ANNA WERESA, ARKADIUSZ MICHAŁ LOWALSKI



Przedstawicielstwo celne w międzynarodowym obrocie towarowym

EWA GWARZIŃSKA



Pieniądz, kapitał i nieruchomości w procesie finansjeryzacji

AGATA ADAMSKA,
GABRIEL GŁÓWKA,
GRZEGORZ SOBIECKI



Polityka gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia

RED. ZENON MARCINIAK



PSD 2. Krytyczny przystanek na drodze do nowej ery bankowości

STANISŁAW KASIEWICZ



Recent Trends in the Real Estate Market and its Analysis

JACEK ŁASZEK,
KRZYSZTOF OLSZEWSKI,
ROMAN SOBIECKI



Wartość dodana w handlu zagranicznym nowych państw członkowskich Unii Europejskiej

ŁUKASZ AMBROZIAK



Wykorzystanie metod statystycznych w opisie zjawisk społeczno-gospodarczych. Rynek dóbr i usług

RED. MAŁGORZATA
PODOGRODZKA



Screening wariacji jako narzędzie wykrywania zmywu cenowej. Istota i znaczenie imputacji danych

ADAM KORCZYŃSKI



Wokół finansjeryzacji. Wybrane zagadnienia

RED. ANDRZEJ FIERLA



Wyzwania ekonomiczne dla Europy Środkowo-Wschodniej

RED. MARIUSZ STROJNY



Świat (bez) pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej

RED. JAN CZARZASTY,
CZESŁAWA KLISZKO



Współczesna polityka gospodarcza. Zarys problematyki

RED. JANUSZ STACEWICZ



Zachowania konsumpcyjne singli w Polsce

ANNA DĄBROWSKA,
MIROSLAWA JANOŚ-KRESŁO,
ADRIAN LUBOWIECKI-
VIKUK, TERESA SŁABY



Ubezpieczenia wzajemne w finansowaniu skutków realizacji ryzyka w rolnictwie. Doświadczenia unijne – wnioski dla Polski

MARIETTA JANOWICZ-
LOMOTT



Wykorzystanie metod statystycznych w opisie zjawisk ekonomiczno-finansowych

RED. MAŁGORZATA
PODOGRODZKA



Zatory płatnicze w gospodarce

PIOTR MASIUKIEWICZ



Uwarunkowania i kierunki rozwoju energetyki odnawialnej w Polsce

GRZEGORZ MAŚŁOCH



Wykorzystanie metod statystycznych w opisie zjawisk społeczno-gospodarczych. Jakość życia

RED. MAŁGORZATA
PODOGRODZKA



XXV lat w naukach ekonomicznych. Dokonana, wyzwania, perspektywy

RED. RYSZARD
BARTKOWIAK,
MICHAŁ MATUSEWICZ

W 2018 roku z naszej społeczności akademickiej odeszli

PROFESOR WITOLD BIEN

Absolwent, pracownik naukowy i nauczyciel akademicki SGH; wieloletni kierownik Katedry Ekonomiki Budownictwa i Innowacji na Wydziale Ekonomiki Produkcji SGH, a następnie Katedry Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH; prezes Narodowego Banku Polskiego.

JAN BULTZ

Emeryt, pracownik administracyjny, wieloletni pracownik Działu Eksploatacji SGH.

PROFESOR WIESŁAW MARIA GRUDZEWSKI

Założyciel i kierownik Katedry Systemów Zarządzania Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH; wybitny przedstawiciel nauk o zarządzaniu, ekspert w zakresie zarządzania wiedzą oraz problematyki organizacji wirtualnych i postępu technicznego.

PROFESOR IRENA HEJDUK

Profesor w Instytucie Informatyki i Gospodarki Cyfrowej Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, kierownik Zakładu e-Biznesu, w przeszłości kierowała Katedrą Systemów Zarządzania w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

PROFESOR ZBIGNIEW LANDAU

Wybitny historyk gospodarczy, wieloletni kierownik Zakładu Najnowszej Historii Gospodarczej Polski i Katedry Historii Gospodarczej i Społecznej, pełnił również funkcję dyrektora Biblioteki SGPiS, prodziekana Wydziału Ekonomiczno-Społecznego oraz wicedyrektora Instytutu Ekonomii Politycznej.

RENATA LIPIŃSKA-PŁOŃSKA

Pracownik administracyjny Instytutu Gospodarki Światowej w Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

ELŻBIETA SKOWRONEK

Wieloletnia pracownica Centrum Technologii Informatycznych SGH.

ELŻBIETA SOKULSKA

Pracownik administracyjny Instytutu Gospodarki Światowej w Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

PROFESOR JANUSZ STACEWICZ

Prorektor SGH, wniósł ogromny wkład w reformowanie uczelni, dwukrotnie pełnił funkcję dziekana Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH.

JANUSZ WISZNIEWSKI

Najstarszy absolwent SGH, dyplom magistra uzyskał w SGH w 1939 r.

IRENA ZWOLAŃSKA

Emeryt, pracownik administracji w Instytucie Statystyki i Demografii w Kolegium Analiz Ekonomicznych.

Rozpocznij swoje **KarieraStory** w @Bank Millennium



praktyki

staże eksperckie

program ambasadorski

Kiedy inni osiągają szczyt możliwości, my chcemy więcej. Bacznie obserwujemy otoczenie, doskonalimy i zmieniamy się oraz aktywnie reagujemy na wyzwania. **Zawsze mierzymy wyżej.** Buduj w Banku Millennium swoją przyszłość.

Aplikuj: www.bankmillennium.pl/kariera

Millennium
bank



Jedna praca – dwa wymiary

Twórz z nami jedną z najnowocześniejszych instytucji finansowych w Europie. Realizuj się w swojej specjalizacji i jednocześnie naprawdę pomagaj innym. W PZU możesz działać w projektach dużej skali, które ratują życie, pomagają odzyskać spokój i radość.

PZU. Taka praca ma sens.

Więcej na pzu.pl/kariera

