

gazeta **SGH** INSIGHT

Wydanie specjalne (376) Insight 2024

ISSN 1644-2237



SGH

Wyzwania
ministra zdrowia

→ STR. 20

Sektor energii
elektrycznej

→ STR. 30

Rok smoka na rynku
mieszkaniowym

→ STR. 50

O sytuacji polskiego
sektora bankowego

→ STR. 56



PZU – pasujemy profesjonalistom

To uczucie, gdy pracujesz w miejscu
najlepiej dopasowanym do Ciebie
i Twoich kompetencji...

Sprawdź ogłoszenia na pzu.pl/kariera



INSIGHT

Małgorzata Bombol / Anna Chmielewska / Adam Czerniak / Tymoteusz Doligalski
Kamil Gemra / Katarzyna Górak-Sosnowska / Anna Grygiel-Tomaszewska
Wojciech Kurowski / Jacek Lipiec / Marek Lusztyn / Klaudia Martinek-Jaguszevska
Magdalena Mikołajek-Gocejna / Małgorzata Molęda-Zdziech / Dorota Niedziółka
Jolanta Panas / Monika Raulinajtys-Grzybek / Waldemar Rogowski / Paulina Roszkowska
Izabela Rudzka / Andrzej Sobczak / Agnieszka Syliwoniuk-Wapowska
Maurycy Śliwowski / Jolanta Turek / Barbara Więckowska

5 Wielowymiarowa obecność
na forum w Karpaczu miarą sukcesu
SGH → PIOTR WACHOWIAK

6 SGH na Forum Ekonomicznym
2023

8 Raport SGH i Forum
Ekonomicznego → ROMAN SOBIECKI

12 Rok 2024 – rokiem wyborów
→ MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH

16 Karawana jedzie dalej
→ KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA,
AGNIESZKA SYLIWONIUK-WAPOWSKA

20 Wyzwania nowego ministra zdrowia
→ MONIKA RAULINAJTYS-GRZYBEK, BARBARA
WIĘCKOWSKA

24 Szpital w metaverse – kiedy GenAI
spotyka Web3 → MAŁGORZATA BOMBOL,
WOJCIECH KUROWSKI

30 Wyzwania rynku energii
elektrycznej → DOROTA NIEDZIÓŁKA

32 Zmiany klimatu – szansą
dla absolwentów SGH
i przedsiębiorców → ANNA CHMIELEWSKA

34 Uwzględnianie aspektów
zrównoważonego rozwoju
przez przedsiębiorstwa – wymogi,
szanse i wyzwania → JOLANTA TUREK,
KLAUDIA MARTINEK-JAGUSZEWSKA

58 ESG rozdaje karty na rynkach
finansowych → ANNA GRYGIEL-
-TOMASZEWSKA, MAGDALENA
MIKOŁAJEK-GOCEJNA

42 ESG – game changer na rynku
nieruchomości → JOLANTA PANAS,
IZABELA RUDZKA, ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA

46 Szkiełko i oko analityka,
czyli zjawiska, trendy oraz prognozy
dla rynku kredytów mieszkaniowych
→ WALDEMAR ROGOWSKI

50 Rok smoka na rynku
mieszkaniowym → ADAM CZERNIAK

52 Wyzwania firm rodzinnych
w 2024 roku → JACEK LIPIEC

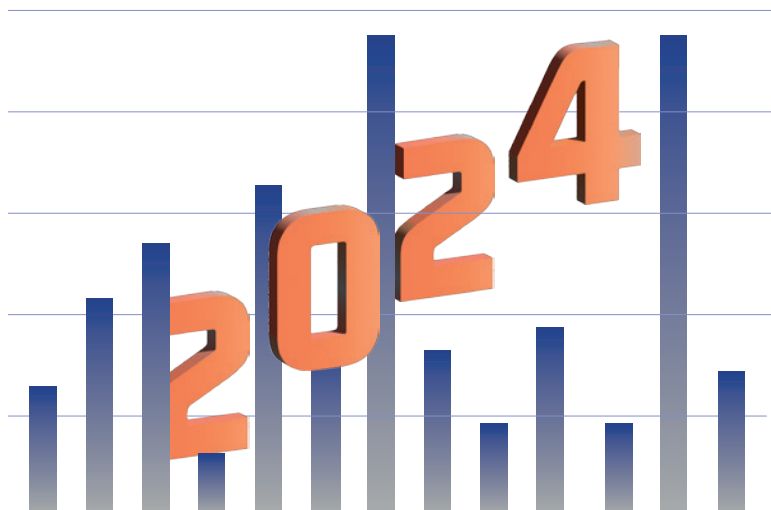
56 Sytuacja polskiego sektora
bankowego. Niewykorzystany
potencjał dla finansowania
zrównoważonego wzrostu
dobrobytu Polski → MAREK LUSZTYN

60 Hossa, bessa czy essa?
→ KAMIL GEMRA

62 Where sexy meets sexy, czyli
sztuczna inteligencja w fuzjach
i przejęciach → PAULINA ROSZKOWSKA,
MAURYCY ŚLIWOCKI

66 Sztuczna inteligencja: od
wąskiej specjalizacji do twórczej
wszechstronności → TYMOTEUZ
DOLIGALSKI

70 Czy ChatGPT potrafi przewidywać
przyszłość? Połączenie metody
planowania scenariuszowego
z generatywną sztuczną
inteligencją → ANDRZEJ SOBCZAK



SGH

Klub Partnerów

ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY

klub.partnerow@sgh.waw.pl

Projekty w obszarze CSR i ESG
Konferencje i warsztaty
Targi pracy, oferty staży i praktyk
Stypendia, nagrody, konkursy
Wspólnie prowadzone przedmioty
– studia I i II stopnia
Współpraca merytoryczna
– studia podyplomowe
Wzmacnianie rozpoznawalności
marki pracodawców

Wspólnie kształtujemy liderów





Szanowni Państwo,

oddaję w Państwa ręce nowe wydanie „Gazety SGH Insight” – specjalnego numeru czasopisma uczelni, tym razem na 2024 rok. Publikacja ma formę zbioru eksperckich analiz i prognoz dotyczących kluczowych obszarów rynku i życia społeczno-gospodarczego, które zajmują jednocześnie bardzo ważne miejsce w działalności badawczej

i dydaktycznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Bieżący rok będzie z pewnością czasem wielu przemian w świecie gospodarki i polityki, a także licznych nowych wyzwań w wielu sektorach rynkowych. Odczuwalne coraz większe napięcia geopolityczne, dalsza odbudowa postpandemiczna oraz rewolucja technologiczna AI to tylko kilka spośród wielu czynników, które mają obecnie zasadniczy wpływ na nowe modele biznesowe i procesy społeczne. Chcąc przybliżyć szerokiemu gronu odbiorców tę nową rzeczywistość, która wiąże się z niepewnością i trwałą zmianą otoczenia, w jakim przyszło funkcjonować zarówno jednostkom, jak i przedsiębiorstwom czy instytucjom publicznym, w kolejnych artykułach podsumowujemy ostatnie wydarzenia i stawiamy prognozy rozwoju trendów w poszczególnych branżach oraz ruchach społecznych i gospodarczych. Oddajemy głos cennionym ekspertom – przedstawicielom naszej kadry akademickiej, a ich wypowiedziom i analizom jak co roku nadajemy formę przystępną dla różnych grup czytelników. Zarówno dla tych, którzy poszukują syntetycznego podsumowania kluczowej wiedzy dotyczącej mechanizmów globalnego rynku i procesów na nim zachodzących, jak i dla osób pragnących zapoznać się z pogłębionymi i udokumentowanymi wynikami badań

na temat najbardziej nurtujących powszechną świadomość i aktualnych zagadnień społeczno-gospodarczych.

SGH jest uczelnią, którą cechuje otwartość na otoczenie i chęć budowania z nim ścisłych relacji – to podstawowe wartości, którymi się kierujemy. Stąd też wynika potrzeba szerokiego dzielenia się ze społecznością nie tylko akademicką, ale i pozaakademicką naszymi najcenniejszymi zasobami – pogłębioną wiedzą teoretyczną i ugruntowanym, praktycznym doświadczeniem eksperckim kadry badawczo-dydaktycznej. Wydawanie specjalnego numeru „Gazety SGH” jest tego konsekwencją. Polecając czytelnikom lekturę „Gazety SGH Insight”, zachęcamy jednocześnie do dyskusji nad prezentowanymi zagadnieniami – przekazywania polemik i komentarzy, a także pomysłów dotyczących następnych wydań. Wszelkie tego rodzaju głosy wzbogacają dyskusję nad najważniejszymi społeczno-gospodarczymi problemami współczesności, na inicjowaniu której tak bardzo nam w tej publikacji zależy. Stanowią one także niezwykle cenne wskazówki w ocenie dotychczasowej pracy i planowaniu kolejnych publikacji, o jak najwyższym standardzie merytorycznym. Z życzeniami owocnej lektury

dr Marcin Dąbrowski, kanclerz SGH

gazetaSGH INSIGHT

PISMO SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
Wydanie specjalne (376) Insight 2024, ISSN 1644-2237

ADRES REDAKCJI

Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
Biuro Rektora, Zespół prasowy
al. Niepodległości 162
bud. G, pok. 146
02-554 Warszawa
gazeta.sgh.waw.pl
www.issuu.com/gazetaSGH

REDAKTOR INSIGHT 2024

Marcin Dąbrowski

REDAKTOR NACZELNA

Karolina Cygonek

SEKRETARZ REDAKCJI

Anna Domalewska

KOREKTA

Marta Urban

FOTOGRAFIE

Marcin Flis, Paweł Gołębiowski,
Piotr Potapowicz, Maciej Górski

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD

RZECZYOBRAZKOWE

DRUK I OPRAWA

PHU „Olejek” Piotr Olejnik
ul. E. Szwanowskiego 2 lok. 3;
01-318 Warszawa

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, adiuśowania
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



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

to innowacyjna uczelnia ekonomiczna, rozwijająca twórczy potencjał intelektualny i kształcąca liderów w odpowiedzi na wyzwania przyszłości. Jest znaczącym na świecie ośrodkiem badań naukowych, nowych idei i inicjatyw kreowanych przez wspólnotę akademicką, absolwentów, a także przedstawicieli biznesu, organizacji społecznych i administracji publicznej. SGH, będąc niezależną i wrażliwą społecznie uczelnią, kształtuje obywatelskie oraz etyczne postawy poprzez swoją działalność dydaktyczną, badawczą i opiniotwórczą.

www.sgh.waw.pl

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Główny Partner
Merytoryczny
Forum
Ekonomicznego

*Major Merits-Related
Partner of the
Economic Forum*



Nagroda
Gospodarcza SGH
*SGH Economic
Award*



FOT. ARCHIWUM SGH

Wielowymiarowa obecność na forum w Karpaczu miarą sukcesu SGH

Od kilku lat Szkoła Główna Handlowa w Warszawie bierze udział w Forum Ekonomicznym – największym i najważniejszym kongresie gospodarczym w tej części Europy, a od 2018 roku wydaje co roku *Raport SGH i Forum Ekonomicznego* – cykliczną publikację, która kompleksowo podsumowuje najistotniejsze procesy gospodarcze i społeczne zachodzące w Polsce oraz w krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW).

Raport składa się zwykle z kilkunastu rozdziałów merytorycznych, stwo-

rzonych przez kilkadziesiąt ekspertów SGH. Co roku omawiane są w nim w różnych perspektywach główne zagadnienia ekonomiczne, jak wzrost gospodarczy i trajektorie rozwojowe krajów naszego regionu, inflacja, koniunktura gospodarcza czy czynniki wpływające na rozwój gospodarczy, w tym inwestycje zagraniczne. Jestem zdania, że specjalistyczna diagnoza ekspercka, powstająca w ramach sprawdzonej od lat współpracy z Fundacją Instytut Studiów Wschodnich, organizatorem Forum Ekonomicznego, jest nie do przecenienia. Streszczenie *Raportu SGH i FE 2023* w formie specjalnego wydania „Ga-

zety SGH” znalazło się w pakiecie startowym dla uczestników forum w ubiegłym roku. Tak będzie i w roku bieżącym.

Rozległa tematyka raportu, a także dogłębna i specjalistyczna analiza sytuacji ekonomicznej Polski na tle państw EŚW jest tematem paneli i dyskusji z udziałem ekspertów naszej uczelni i gości zewnętrznych w Strefie SGH, a także na licznych wydarzeniach podczas forum w Karpaczu. Obok prezentacji naszego raportu drugim najważniejszym wydarzeniem jest przyznawanie dorocznej Nagrody Gospodarczej SGH. W roku 2023 otrzymał ją człowiek-legenda, wybitny sportowiec, przedsiębiorca, kreator wizerunku Polski w świecie Czesław Lang. Kto w tym roku sięgnie po laur za szczególne zasługi na polu przedsiębiorczości i innowacyjności, przyczyniając się do rozwoju gospodarczego Polski – zobaczymy. Kandydatów do nagrody mogą do czerwca br. zgłaszać przedstawiciele wspólnoty akademickiej SGH, wysyłając wiadomość na mój adres mailowy. Zgłoszone kandydatury zostaną ocenione przez kapitułę, ale nagrodzoną osobę poznamy dopiero na gali forum.

Obecność Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na Forum Ekonomicznym w Karpaczu to dla nas wielkie przedsięwzięcie logistyczne, w które zaangażowanych jest ponad sto osób: naukowców, przedstawicieli poszczególnych jednostek badawczych, pracowników administracji, studentów, doktorantów oraz wolontariuszy. Za organizację Strefy SGH oraz wydarzeń moderowanych przez ekspertów SGH na Forum Ekonomicznym odpowiada Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii (CPiTT) we współpracy z Biurem Rektora SGH. Zespół prasowy wspomaga te wysiłki od strony medialnej, a Zespół promocji – od strony wizerunkowej.

Wszystkim biorącym udział w tym dużym projekcie chciałbym z całego serca i mocy podziękować, a czytelników „Gazety SGH Insight” zachęcić do lektury zarówno tego specjalnego wydania naszego uczelnianego pisma, jak i *Raportu SGH i FE 2023*, a także do udziału w tegorocznym forum, które tradycyjnie już odbędzie się na początku września w sercu Karkonoszy. 📍

DR HAB. PIOTR WACHOWIAK, PROF. SGH,
REKTOR SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE



SGH na Forum Ekonomicznym 2023

RAPORT SGH i FE – NAJWAŻNIEJSZA
PUBLIKACJA O TEMATYCE EKONOMICZNEJ
W POLSCE I EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ



STREFA SGH

- **50 wydarzeń** merytorycznych
- ponad **100 gości** biorących udział w wydarzeniach SGH, w tym: ministrowie, politycy, kierujący urzędami centralnymi, prezesi największych spółek w Polsce, eksperci i samorządowcy
- **14 wydarzeń** moderowanych przez ekspertów SGH poza Strefą
- **26 wydarzeń** z udziałem ekspertów SGH w panelach zewnętrznych
- wieczór absolwentów i partnerów



FOT. FORUM EKONOMICZNE

**NAGRODA GOSPODARCZA
SGH DLA CZESŁAWA LANGA**

STUDIO SGH I DZIENNIKA GAZETY PRAWNEJ

- **51 materiałów** filmowych, w tym **29 wywiadów** i **18 „setek”** z ekspertami SGH i gośćmi Strefy SGH opublikowanych w playliście na YouTube SGH i portalach DGP, które generują wielomilionowe zasięgi

STREFA MŁODYCH SGH

- **23 przedstawicieli**
- **6 Morning Talks** – motywujących przemówień młodych liderów ze świata nauki i biznesu
- **8 Evening Discussions** – tradycyjnych paneli w formie rozmów, koordynowanych przez przedstawicieli studenckich kół naukowych



FOT. PAVEŁ GOLEBOWSKI



FOT. PAVEŁ GOLEBOWSKI

STREFA SGH W KULUARACH

- rozmowy i nieformalne spotkania
- karykaturzysta
- szachy
- mini golf z wartościami SGH



FOT. FORUM EKONOMICZNE

INNE DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE I PROMOCYJNE

- **22 artykuły** w „Gazecie SGH – życie uczelni”
- **20 wywiadów** z ekspertami z SGH
- **9 komunikatów** prasowych
- strona www poświęcona *Raportowi SGH i FE* oraz udziałowi SGH w FE
- **4 wydania** specjalne biuletynu SGH
- „Gazeta SGH Raport” – streszczenie *Raportu SGH i FE* w języku polskim i angielskim

PROMOCJA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

- Twitter, Instagram, LinkedIn, Facebook
- **121 postów**



FOT. PAVEŁ GOLEBOWSKI



Raport SGH i Forum Ekonomicznego

O TYM, JAK POWSTAJE RAPORT SGH I FE, NA ILE JEST PRZYDATNY I KOMU, A TAKŻE CO BĘDZIE ZAWIERAŁ W ROKU 2024, MÓWI PROREKTOR DS. ROZWOJU DR HAB. **ROMAN SOBIECKI**, PROF SGH.



KAROLINA CYGONEK

W jaki sposób powstaje Raport SGH i FE poczynając od rozpisanego konkursu na granty, przez realizację, po publikację?

Podstawą realizacji procesu zmierzającego do powstania raportu jest Zarządzenie Rektora SGH nr 5 z dnia 22 stycznia 2022 r. w sprawie grantów na opracowanie do raportu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na Forum Ekonomiczne w Karpaczu.

Pierwszą czynnością jest określenie przez rektora SGH obszarów tematycznych i ich liczby. Obszary te są ustalane na podstawie rozpoznanych, potencjalnych potrzeb odbiorców, aktualności i wagi danych zagadnień z punktu widzenia podmiotów gospodarczych (orientacja mikroekonomiczna) oraz całej gospodarki (orientacja makroekonomiczna).

Drugą czynnością jest ogłoszenie przez rektora konkursu o granty na opracowanie do *Raportu SGH i Forum Ekonomicznego*. Konkurs w praktyce oznacza konkursy, gdyż wnioski o grant rozpatrywane są w ramach poszczególnych obszarów tematycznych. Jeden obszar tematyczny jest obsadzany bez konkursu. Chodzi o „Koniunkturę gospodarczą”. Powodem takiego rozwiązania jest fakt funkcjonowania w SGH Instytutu Rozwoju Gospodarczego, który prowadzi badania koniunktury według własnej metody. Dzięki temu informacje w ujęciu czasowym są porównywalne.

Następnie wnioski ocenia Komisja do spraw grantu na opracowanie do *Raportu SGH i FE*, którą powołuje rektor. Przewodniczącym komisji jest prorektor ds. rozwoju, a jej członkami przedstawiciele wszystkich pięciu kolegiów oraz Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii (CPiTT) SGH. Komisja po dokonaniu oceny wniosków rekomenduje rektorowi przyznanie grantu w poszczególnych obszarach tematycznych.

Czwartą czynnością jest przygotowanie opracowań przez zespoły autorskie, składające się z naszych ekspertów, a także niejednokrotnie specjalistów zewnętrznych. Prace trwają zwykle około siedmiu miesięcy.

W następnej kolejności opracowania są kierowane do recenzji zewnętrznych, a po ich otrzymaniu komisja przyjmuje opracowanie raportu (może też nie przyjąć).

Zrecenzowane i przyjęte opracowania przykazywane są do Oficyny Wydawniczej SGH, która podejmuje czynności wydawnicze. Dodatkowo publikowane jest streszczenie *Raportu SGH i FE* w formie wydania specjalnego „Gazety SGH”, które dołączane jest do pakietu startowego dla uczestników Forum Ekonomicznego.

Jaką rolę odgrywa w tworzeniu raportu gospodarz Forum Ekonomicznego, którego SGH od kilku lat jest głównym partnerem merytorycznym? Po tym zakrojonym na szeroką skalę

wydarzeniu przedstawiciele Fundacji Instytut Studiów Wschodnich prezentują raport w Euro-pie. Gdzie dotychczas raport był prezentowany?

Gospodarz forum, czyli Fundacja Instytut Studiów Wschodnich, sugeruje konkretne zagadnienia, które warto podjąć w raporcie.

Raport prezentowany jest przede wszystkim w czasie forum. Prezentacja raportu inauguruje forum, w którym uczestniczy ok. 7000 osób, w tym ok. 5000 przedstawicieli firm, instytucji rządowych i pozarządowych z krajów EŚW. Od 2024 roku wszyscy uczestnicy otrzymają (odpłatnie) pełną wersję raportu. Do tej pory raport prezentowany był przez ISW w Rzymie i Londynie. W kolejnych latach przewidujemy poszerzenie miejsc prezentacji, zwłaszcza że znaczna część zagadnień opisywanych w raporcie dotyczy nie tylko krajów EŚW.

W kolejnym roku publikacji powtarza się część tematów i obszarów. Z czego to wynika?

Powodem powtórzenia obszarów tematycznych jest ich aktualność, a nawet wzrost znaczenia takich kwestii, jak bezpieczeństwo energetyczne, zielona transformacja czy finanse publiczne. Staramy się jednak podejmować nowe zagadnienia. I to one dominują w kolejnych opracowaniach.

Czy obecna formuła raportu się sprawdza i jest przydatna dla decydentów/ przedstawicieli biznesu? Czy robią Państwo ewaluację tej publikacji wśród odbiorców? Jeśli tak, co z niej wynika?

Moim zdaniem, obecna formuła sprawdza się, aczkolwiek nie jest doskonała. Warto zwrócić uwagę na fakt, że opracowania nie mają charakteru *stricte* naukowego. Są formą popularyzacji osiągnięć naukowych. Do tego dostosowany jest układ opracowań, w którym bardzo ważne miejsce zajmują wnioski i rekomendacje. Adresatami rekomendacji, w zależności od ich treści, są zarówno praktycy gospodarczy, jak i organizacje rządowe i inne. W ten sposób nauka wypełnia jedną z ważnych swoich funkcji – funkcję doradczą.

Jeśli chodzi o ewaluację publikacji, to dotychczas jej nie dokonywa-

liśmy. Uważam jednak, że postulat ten jest bardzo ważny. Jestem zdania, że w przyszłości warto to robić. Myślę, że w tym celu trzeba powiązać potrzebę przeprowadzenia ewaluacji z konkursem.

W raporcie z 2023 roku nie wszystkie omawiane obszary uwzględniały rekomendacje na przyszłość, jak Państwo zapowiadali w roku poprzednim. Dlaczego?

Zależy to od problematyki podjętej w opracowaniu. Nie zawsze na podstawie analizy problemu można sformułować szczegółowe rekomendacje, ale co najmniej wnioski – tak. Oczywiście, zależy nam na tym, aby wnioski wynikające z analizowanych problemów miały wartość aplikacyjną. Dlatego w tym roku, już na etapie konkursu o granty, staraliśmy się „wymusić” zarysowanie w koncepcjach opracowań odpowiedzi na pytanie: czego będą dotyczyć rekomendacje i do kogo będą skierowane? Ten element podlegał ocenie komisji. 

Granty na opracowanie do Raportu SGH i Forum Ekonomicznego 2024:

1. Znaczenie odnawialnych źródeł energii w kreowaniu współczesnego bezpieczeństwa energetycznego gospodarek państw Europy Środkowo-Wschodniej
→ kierownik grantu: dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH
2. Państwo w sieci blockchain
→ kierownik grantu: dr Grzegorz Sobiecki
3. Wpływ reform podatkowych na dochody jednostek samorządu terytorialnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w kontekście ich możliwości oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy w regionie
→ kierownik grantu: dr hab. Paweł Felis, prof. SGH
4. Pokonywanie barier dla finansowania przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (ang. *Overcoming Barriers for Financing of Enterprises in Central and Eastern European Countries*)
→ kierownik grantu: dr hab. Mariusz-Jan Radło, prof. SGH
5. Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej a wyzwania w otoczeniu międzynarodowym: efekt miejsca pochodzenia, rozwój transgranicznego handlu internetowego oraz presja na innowacyjność
→ kierownik grantu: prof. dr hab. Marzanna K. Witek-Hajduk
6. Rekonfiguracja globalnych łańcuchów dostaw – rola i miejsce przedsiębiorstw z Europy Środkowo-Wschodniej
→ kierownik grantu: dr Aneta Pluta-Zaremba
7. Rozwój gospodarczy a nierówności ekonomiczne i społeczne
→ kierownik grantu: dr hab. Anna Ruzik-Sierdzińska, prof. SGH
8. Luka czynszowa a jakość życia gospodarstw domowych w Europie Środkowo-Wschodniej
→ kierownik grantu: dr hab. Adam Czerniak, prof. SGH
9. Wpływ czynników demograficznych i społeczno-ekonomicznych na zdrowie w kontekście funkcjonowania rynku pracy
→ kierownik grantu: dr hab. Małgorzata Stefania Lewandowska, prof. SGH
10. Trajektorie rozwojowe krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2004–2023 – ewolucja źródeł instytucjonalnej przewagi komparatywnej w patchworkowym modelu kapitalizmu
→ kierownik grantu: dr Piotr Maszczyk
11. Koniunktura gospodarcza (w tym koniunktura w wybranych branżach)
→ kierownik: prof. dr hab. Marek Rocki

SGH

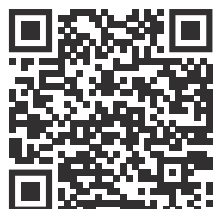
Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

CIVICA

THE EUROPEAN UNIVERSITY OF
SOCIAL SCIENCES

PROSZYSTOŚĆ UKOŃCZENIA STUDIUM 2023

SGH KSZTAŁCI LIDERÓW



SGH kształtuje liderów



INSIGHT

analizy podsumowania prognozy

2024: Małgorzata Molęda-Zdziech

/ Katarzyna Górak-Sosnowska / Agnieszka Syliwoniuk-Wapowska

/ Monika Raulinajtys-Grzybek / Barbara Więckowska

/ Małgorzata Bombol / Wojciech Kurowski

/ Dorota Niedziółka

/ Anna Chmielewska

/ Jolanta Turek / Klaudia Martinek-Jaguszewska

/ Anna Grygiel-Tomaszewska / Magdalena Mikołajek-Gocejna

/ Jolanta Panas / Izabela Rudzka / Anna Grygiel-Tomaszewska

/ Waldemar Rogowski

/ Adam Czerniak

/ Jacek Lipiec

/ Marek Lusztyn

/ Kamil Gemra

/ Paulina Roszkowska / Maurycy Śliwocki

/ Tymoteusz Doligalski

/ Andrzej Sobczak



Rok 2024 – rokiem wyborów

 MAŁGORZATA MOŁĘDA-ZDZIECH

W 2024 roku blisko 4 miliardów obywateli i obywateli uda się do urn, by oddać swój głos czy to w wyborach parlamentarnych, lokalnych czy europejskich. Rok 2024 został okrzyknięty rokiem wyborów, gdyż te odbędą się w 70 państwach świata.

KONTEKST WYBORÓW I KŁOPOTY DEMOKRACJI W TURBULENTNYM ŚWIECIE

Wybory to nieodłączny element systemów demokratycznych. Demokracja zaś podlega różnym perturbacjom czy zwrotom, dokonując skrętu w kierunku nieliberalnym czy wręcz różnych form autorytaryzmu. Partie populistyczne, proponujące proste, białe-czarne rozwiązania, przyciągają wyborców obietnicami wyjścia z wszystkich kłopotów, ograniczając przy tym wolności obywatelskie. Zgodnie z wynikami raportu szwedzkiego Instytutu V-Dem monitorującego współczesne demokracje w ostatnich dziesięcioleciach liczba państw z systemami demokratycznymi zmniejszyła się przy jednoczesnym wzroście liczby tych z systemem zmierzającym do autokratyzmu w różnych formach. Jak piszą autorzy raportu, „po raz pierwszy od 20 lat na świecie jest więcej dyktatur niż liberalnych demokracji”. Według badaczy w 2022 r. 72% populacji, czyli 5,7 mld ludzi, żyło w systemach autokratycznych; 28% (2,2 mld) – w dyktaturach, a tylko 13% (1 mld) – w systemach w pełni demokratycznych.

Dodatkowo demokratyczny ład został podkopany przez dezinforma-



Dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech, prof. SGH; socjolożka, politolożka; doktor habilitowana nauk społecznych w dyscyplinie: nauk o polityce i administracji. Kierowniczka Katedry Studiów Politycznych, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. Ekspertka sieci Komisji Europejskiej Team Europe Direct Polska. Od listopada 2017 r. do marca 2020 r. kierowała Biurem Promocji Nauki PolSCA PAN w Brukseli. W latach 1998–2001 wicedyrektorka w Polsko-Francuskim Programie Studiów Europejskich SGH/Sciences PO Paris. Jest pełnomocniczką rektora ds. współpracy z UE. Zainteresowania naukowe dotyczą zagadnień komunikowania, mediów i mediatyzacji życia publicznego, dyplomacji naukowej oraz lobbyngu i grup interesu na poziomie narodowym i europejskim.

cyjne działania Rosji, która – jak pokazują wyniki wielu badań – usiłowała wpływać na wyniki wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych zarówno w 2016 roku, jak i w 2020 roku. W Europie Rosja podejmuje działania mające na celu destabilizację sytuacji w regionie.

W lipcu 2020 roku Komisja ds. wywiadu i bezpieczeństwa w brytyjskim parlamencie ogłosiła raport dotyczący ingerencji Rosji w politykę Wielkiej Brytanii, m.in. w referendum niepodległościowe w Szkocji w 2014 roku, a także w wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej, w tym m.in. referendum w sprawie brexitu w 2016 roku.

Także we Francji rosyjskie wpływy były odczuwalne. Rosyjskie pożyczki finansowe udzielone Marine Le Pen na rzecz kierowanego przez nią skrajnie prawicowego Zjednoczenia Narodowego, przyjmowanie jej i polityków z tej partii w Rosji umocniły ugrupowanie, osłabiając pozycję partii demokratycznych.

Warto podkreślić również, że wybory w 2024 roku będą odbywać się w cieniu trwającej od 24 lutego 2022 roku wojny prowadzonej przez Rosję w Ukrainie, której celem jest zniszczenie niezależności Ukrainy i udaremnienie jej dołączenia do Unii Europejskiej.

GDZIE I JAKIE WYBORY CZEKAJĄ NAS NA ŚWIECIE W TYM ROKU? ZACZNIJMY OD PAŃSTW UNII EUROPEJSKIEJ

Jeśli chodzi o wybory prezydenckie w państwach UE to odbędą się one w Finlandii, Słowacji, Chorwacji oraz Rumunii. Władze lokalne wybiorą mieszkańcy Polski, Belgii, Irlandii i Malty oraz dwóch landów austriackich (Styrii i Vorarlbergu), trzech landów niemieckich (Saksonii, Turyngii i Brandenburgii), dwóch hiszpańskich (Galicji i Kraju Basków) oraz portugalskich Azorów.

Warto zaznaczyć, że w Polsce zgodnie z wynikami sondażu CBOS z grudnia 2023 roku „Stosunek do demokracji i jej funkcjonowania” zdecydowana większość badanych, bo aż 80%, zgadza się ze stwierdzeniem, że demokracja ma przewagę nad wszelkimi innymi formami rządów. 11% wyraża opinię przeciwną, 9% udziela odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

W ocenie wyborów parlamentarnych z 2023 roku dominuje przekonanie o ich prawidłowym przebiegu. Potwierdza to m.in. badanie CBOS z listopada 2023 roku „Ocena prawidłowości przebiegu wyborów oraz funkcjonowania demokratycznych mechanizmów i procedur wyborczych”, w którym 83% badanych nie zauważyła żadnych nieprawidłowości w przeprowadzaniu wyborów.

WYBORY DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO

Wszyscy mieszkańcy państw UE będą również wybierać swoich reprezentantów do Parlamentu Europejskiego w dniach 6–9 czerwca, w Polsce – 9 czerwca. Pierwsze bezpośrednie i powszechne wybory do tej instytucji odbyły się w 1979 roku. Na kierunek obecnych wyborów wpływa wzrost roli i znaczenia skrajnie prawicowych partii, m.in. w Niemczech, we Francji, Holandii, działania dezinformacyjne Rosji oraz rozwój sytuacji wojennej w Ukrainie.

Parlament Europejski już podjął szereg działań mających na celu edukowanie i dostarczanie rzetelnych informacji zachęcających do udziału w wyborach. Według badań PE średnie deklarowane zainteresowanie zbliżającymi się wyborami w 2023 roku wyniosło 56%, a dla młodych 49%, wzrosło zatem w porównaniu do wyników z 2018 roku, kiedy to wyniosło 43%.

Ważna będzie również frekwencja. W ostatnich wyborach do PE z 2019 ro-

ku wzięło udział średnio 50,6%. Europejczycy. Najwyższa frekwencja była w pierwszych wyborach w 1979 roku i wyniosła 62%. Warto zaznaczyć, że najmniejsze zainteresowani udziałem w wyborach wykazują Słowacy. Zaledwie co czwarty z nich poszedł do urn w 2019 roku. Parlament Europejski zachęca do podejmowania działań profrekwencyjnych, zwraca uwagę na konieczność uwzględniania w nich specyfiki i kontekstu narodowego. Udań, liczne i zróżnicowane działania profrekwencyjne prowadzone przed wyborami parlamentarnymi w Polsce, adresowane przede wszystkim do kobiet oraz młodych wyborców (18–25 lat), zaowocowa-

spotkań i koordynowanie prac nad wyborem nowego przewodniczącego. Taką sytuacją budzi wiele obaw z uwagi na postawę premiera Węgier Wiktora Orbana, niechętnego Ukrainie (czego wyrazem było zawetowanie podczas unijnego szczytu w Brukseli w grudniu 2023 roku przyjęcia nowego wsparcia budżetowego UE dla Ukrainy w wysokości 50 mld euro) i popierającego Rosję i działania jej przywódcy Władimira Putina. Nie można też wykluczyć, że Charles Michel będzie chciał ubiegać się o przewodniczenie Komisji Europejskiej. Wobec decyzji Michela niejasne jest także, kto stanie w szranki o stanowisko szefa KE.

Wybory to nieodłączny element demokracji, która współcześnie podlega różnym zwrotom, dokonując skrętu w kierunku nieliberalnym czy wręcz różnych form autorytaryzmu. Partie populistyczne, proponujące proste, białe-czarne rozwiązania, przyciągają wyborców obietnicami rozwiązania wszystkich problemów, ograniczając przy tym wolności obywatelskie. Zgodnie z wynikami raportu szwedzkiego Instytutu V-Dem monitorującego współczesne demokracje w ostatnich dziesięcioleciach liczba państw z systemami demokratycznymi zmniejszyła się przy jednoczesnym wzroście liczby tych z systemem zmierzającym do autokratyzmu. Wybory to test dla demokracji. Rok 2024 będzie globalnym testem w tym obszarze.

ły i przyczyniły się do bardzo wysokiej, prawie 74-procentowej frekwencji. Mogą zatem stanowić zachętę do podejmowania takich przedsięwzięć.

Pewnym zaskoczeniem i nową sytuacją jest rezygnacja przewodniczącego Rady Europejskiej Charlesa Michela z funkcji przed upływem kadencji, przypadającej na listopad 2024 roku. Polityk motywuje to zamiarem kandydowania w czerwcowych wyborach do Parlamentu Europejskiego. W przypadku wyboru do PE swoją funkcję przestanie sprawować w połowie lipca, czyli w czasie węgierskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej. Jeśli państwa członkowskie nie wyłonią nowego przewodniczącego Rady Europejskiej, to Węgrom przypadnie prowadzenie

CZY DONALD TRUMP POWRÓCI? WYBORY PREZYDENCKIE W STANACH ZJEDNOCZONYCH

Oczy całego świata zwrócone są w stronę Stanów Zjednoczonych, gdzie 5 listopada 2024 roku Amerykanie wybiorą swojego prezydenta. Jak na razie wiele wskazuje na to, że w szranki z obecnym prezydentem Joe Bidenem stanie prawdopodobny kandydat Republikańców Donald Trump. Na razie mogą mu jeszcze przeszkodzić względy formalne, gdyż Sąd Najwyższy Kolorado oraz sekretarz stanu Maine wykluczyli Trumpa z udziału w prawyborach. Powodem tej decyzji był zarzut wobec Trumpa podżegania swoich zwolenników do ataku na Kapitol 6 stycznia 2021 roku. 14 poprawka do Konstytucji USA zaka-

zuje sprawowania urzędu osobie biorącej udział w buncie lub powstaniu przeciw władzom państwa. Jednak o tym, czy ostatecznie Trump będzie kandydował, rozstrzygnie Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych.

WYBORY W EUROPIE, ALE POZA UNIĄ EUROPEJSKĄ

Poza państwami UE wybory prezydenckie odbędą się na Islandii, w Mołdawii oraz w Rosji i Gruzji. W tym ostatnim państwie obywatele wezmą udział również w wyborach parlamentarnych. Wybory w Rosji odbędą się już 17 marca. Wprowadzone zmiany do rosyjskiej konstytucji w 2020 roku dają możliwość Władimirowi Putinowi ponownego ubiegania się o prezydenturę na okres siedmiu lat. Co do demokratyczności tych wyborów jest wiele obaw ze względu na wojnę w Ukrainie oraz styl prowadzenia polityki wewnętrznej, niedopuszczający żadnych kontrkandydatów i niszczący najmniejszy przejaw działalności opozycyjnej.

Poza UE wybory lokalne odbędą się też w Turcji, Bośni i Hercegowinie, Wielkiej Brytanii oraz Rosji. Swoich posłów wybiorą także mieszkańcy San Marino i Macedonii Północnej, w której także będą miały miejsce wybory prezydenckie.

WYBORY W AMERYCE POŁUDNIOWEJ, AFRYCE I OCEANII

Jeśli chodzi o Amerykę Południową, wybory parlamentarne odbędą się w Salwadorze, Dominikanie, Meksyku, Panamie i Urugwaju, a w Wenezueli – wybory prezydenckie.

Z kolei w Afryce swoich deputowanych wybiorą obywatele Botswany, Czadu, Mozambiku, Namibii, Ghany, Rwandy, Sudanu Południowego, Republiki Południowej Afryki, Togo i Mauritiusu. Nowi prezydenci zostaną wybrani w Algierii, Mauretanii, Tunezji, Senegal i na Komorach.

W Oceanii wybory parlamentarne odbędą się w Palau, na Wyspach Salomona oraz Tuvalu. Obywatele australij-

skich regionów – stanu Queensland oraz Terytorium Północnego i otaczającego Canberę Terytorium Stołecznego – dokonają wyboru lokalnych parlamentów.

Wybory to test dla demokracji. Jak pokazują międzynarodowe i wieloletnie doświadczenia, demokracja wymaga ciągłej troski o nią, adaptowania do zmieniającego się kontekstu i uwarunkowań oraz reakcji na potrzeby obywateli. Rok 2024 będzie globalnym testem w tym obszarze. 

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Dołącz do Klubu Absolwentów

networking – rozwój – współpraca





Why Citi

Citi is a bank with a soul: Our business is helping to solve society's toughest challenges. We offer products and services as one integrated institution while treating our clients as one global relationship.

230,000+

**dedicated people
from around the globe**

Working at Citi is far more than just a job, you are joining a team of more than 230,000+ dedicated people from around the globe. At Citi, you'll have the opportunity to grow your career, give back to your community and make a real impact.



Scan to visit
our website

<https://jobs.citi.com/poland>

Enabling Progress

A career at Citi means you are not only joining a global team with 210+ years of experience, but you're also helping pave the way for the next century in finance and beyond.

160

Countries and jurisdictions
serving clients

95

Countries with a physical
presence

80

Markets with trading
floors



Karawana jedzie dalej

✎ KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA, AGNIESZKA SYLIWONIUK-WAPOWSKA

Przyzwyczyliśmy się do tego, że Bliski Wschód należy do najmniej przewidywalnych regionów na świecie. Niejednokrotnie toczące się tam wojny i konflikty oddziaływały na sytuację gospodarczą oraz bezpieczeństwo w państwach Europy czy Ameryki Północnej. Warto wspomnieć chociażby o embargo nałożonym przez państwa OPEC, a więc eksporterów ropy naftowej, za wspieranie Izraela w wojnie Jom Kippur w 1973 r. Wywołało to kryzys gospodarczy w państwach zachodnich, o którym po dziś dzień uczą się studenci na zajęciach z historii gospodarczej i społecznej. Konflikty toczące się na Bliskim Wschodzie zaczęły przenosić się poza jego granice – ogłoszony przez terrorystów samowznaczy kalifat o nazwie Państwo Islamskie najpewniej nie zyskałby takiego rozgłosu, gdyby ograniczył swoją działalność wyłącznie do terenów Iraku i Syrii. Poprzez zamachy terrorystyczne w państwach szeroko rozumianego Zachodu jego mieszkańcy mogli w niewielkiej części doświadczyć zła, jakie toczyło Bliski Wschód.

Rozgorzały w październiku 2023 r. konflikt w Strefie Gazy ma odmienną dynamikę i konsekwencje – zdaje się bowiem nie oddziaływać znacząco ani na zachodnią gospodarkę, ani na bezpieczeństwo. Arabskie państwa Zatoki Perskiej unormowały w dużej mierze swoje relacje z Izraelem. Interesy gospodarcze okazały się być istotniejsze niż wspólnota kulturowo-religijna z Palestyńczykami. Zarazem wydaje się, że konflikt ten nie odbije się na bezpieczeństwie państw zachodnich – osoby popierające Palestyńczyków nie stosują raczej aktów przemocy, zresztą i sami Palestyńczycy rzadko kiedy uciekali się do skrajnej przemocy poza Bliskim Wschodem (być może zamach na olimpiadzie w Monachium w 1971 r. jednoznacznie pokazał,



Dr hab. Katarzyna Górak-Sosnowska, prof. SGH, doktor nauk ekonomicznych (SGH) z habilitacją z religioznawstwa (UJ). Jest kierownikiem Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. Zajmuje się współczesnym Bliskim Wschodem oraz społecznościami muzułmańskimi w Europie. Napisała sześć monografii, w tym *Świat arabski wobec globalizacji* (2007), *Muzułmańska kultura konsumpcyjna* (2011), *Bankowość muzułmańska* (współautor, 2013). Kierownik projektów finansowanych ze środków krajowych (NCN, MEiN) i zagranicznych (Komisja Europejska, UNESCO), obecnie projektów EMPATHY i DIGITISLAM. Prezes Stowarzyszenia Forum Dziekanatów.

że to nie jest słuszną drogą). Można zatem powiedzieć – choć z perspektywy palestyńskiej jest to twierdzenie okrutne – że konflikt w Strefie Gazy się toczy, a karawana jedzie dalej.

NOWA ODSŁONA STAREGO KONFLIKTU

Konflikt bliskowschodni zaliczany jest do najbardziej skomplikowanych i najdłużej trwających antagonizmów na świecie. Obecnie Bliski Wschód mierzy się z jego kolejną odsłoną. Rankiem 7 października 2023 r., dzień po 50.



Dr Agnieszka Syliwoniuk-Wapowska, arabista i politolog, doktor nauk społecznych w zakresie nauk o polityce (UW). Pracuje na stanowisku adiunkta w Zakładzie Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. Prowadzi badania w zakresie zagadnień politycznych i społecznych świata arabskiego. Odbyla wyjazdy badawcze w Jordani, Maroku, Hiszpanii, Francji oraz na Malcie.

rocznicy wybuchy wojny Jom Kippur, bojownicy Hamasu, polityczno-militarnej fundamentalistycznej organizacji palestyńskiej, przeprowadzili atak raketowy na Izrael oraz przedostali się na jego terytorium, brutalnie zabijając i uprowadzając izraelską ludność cywilną. Podobnie jak w przypadku wojny październikowej z 1973 r. Izrael został napaścią zaskoczony. I choć Izrael militarnie wygrał ówczesnie tę wojnę, to jednak – o czym niejednokrotnie się zapomina – moralnie ją przegrał. Wojna październikowa wywołała głęboką traumę w społeczeństwie izraelskim i przyczyniła się do kryzysu wewnętrznego, w wyniku którego do dymisji podał się rząd Goldy Meir. Runął mit o niezwyciężonym Izraelu, bo okazało się, że można wziąć go

z zaskoczenia. Arabowie odzyskali wiarę we własne możliwości, a kryzys naftowy dodatkowo wzmocnił ich pozycję na arenie międzynarodowej.

Analogie do wydarzeń sprzed 50 lat są zauważalne także i w tej odsłonie konfliktu bliskowschodniego. Izrael ponownie dał się zaskoczyć, co silnie zszokowało jego obywateli. Część społeczeństwa otwarcie wyraża krytykę pod adresem rządu Benjamina Netanjahu, wskazując na jego zaniechania w zakresie bezpieczeństwa państwa oraz błędy natury politycznej. Państwa arabskie co do zasady opowiadają się za sprawą palestyńską – jednak nie wydaje się, aby miały zamiar podjąć działania polityczne czy gospodarcze na miarę szoku naftowego. Tym razem nie leży to w ich interesie.

Atak Hamasu postrzegany jest nie tylko w świetle dążeń do utworzenia niepodległego państwa palestyńskiego, ale także jako reakcja na trwającą od 2007 r. blokadę Strefy Gazy. Blokada ta przyczyniła się do powstania katastrofy humanitarnej na tym terytorium i rozkładu jego gospodarki, czego symbolem stały się kanały wykorzystywane do przemytu dosłownie każdego rodzaju dóbr, od żywności po broń, oraz powtarzające się incydenty związane z niepożądaną obecnością Izraelczyków na Wzgórzu Świątynnym, postrzegane przez muzułmanów jako prowokacyjne.

Odpowiedź Izraela przybrała formę bombardowań miasta Gaza, gdzie znajduje się siedziba Hamasu, oraz wielowymiarowej inwazji na Strefę Gazy. Zamieszkująca terytorium ludność została odcięta od dostaw żywności, paliwa i energii elektrycznej, co spotęgowało kryzys humanitarny. Obie strony – Hamas i Izrael – pozostają w swoich działaniach samowolne i zdają się funkcjonować w oderwaniu od jakichkolwiek konwencji. Na skutek tych działań cierpią porwani przez Hamas zakładnicy izraelscy, a także niemalże wszyscy mieszkańcy Strefy Gazy. Nie dość bowiem, że jest ona bezprecedensowo bombardowana, to w zasadzie jest odcięta od świata: nie ma jak z niej uciec, ani drogą lądową, ani morską. Pewnym jest, że w wyniku konfliktu życie straciły tysiące Izraelczyków i Palestyńczyków, brak jednak obiektywnych, rzetelnych danych co do konkretnej liczby ofiar. Wszelkie dostępne dane są – w mniejszym lub większym stopniu – obciążone stronniczością, zaś ich prawdziwość

– trudna do zweryfikowania. Ponadto, działania zbrojne wciąż trwają, a istotny element współczesnych konfliktów zbrojnych stanowi dezinformacja.

IZRAEL NIE WADZI JUŻ PAŃSTWOM ARABSKIM

Siedem i pół dekady konfliktu bliskowschodniego pokazały, że Arabowie realnie nie są w stanie wygrać z Izraelem – ani w bezpośrednim starciu, ani pośrednio poprzez oddziaływanie ekonomiczne. Wojny kończyły się albo remisem, albo wygraną Izraela. Sprawa palestyńska stawiała się coraz mniej sprawą arabską czy muzułmańską, a coraz bardziej – samych Palestyńczyków i sympatyzujących z nimi społeczeństw arabskich. Mówiąc wprost, bogate państwa Zatoki Perskiej zbyt mocno otworzyły się na świat i czepią z nie-

sajnowi, co poskutkowało wygnaniem Palestyńczyków z Kuwejt.

Jednak normalizacja stosunków państw arabskich z Izraelem nie wydarzyła się nagle. Pierwszym krokiem Izraela w stronę wyjścia z regionalnej izolacji było zawarcie traktatu pokojowego z Egiptem w 1979 r., a drugim – podpisanie traktatu pokojowego z Jordanią w 1994 r. Z dwoma pozostałymi sąsiadami – Syrią i Libanem – relacje pozostają napięte i nie nie zapowiada zmiany tego stanu rzeczy: Syria nie uznaje Izraela, zaś z Libanem Izrael pozostaje w stanie wojny. Nie są to jednak gracie liczący się nawet na poziomie regionalnym – Liban jest państwem niestabilnym, na skraju bankructwa, a osłabiona wojną domową Syria pod nieustającymi rządami Baszszara al-Asada postrzegana jako polityczny skansen, któremu bli-

Rozgorzały w październiku 2023 r. konflikt w Strefie Gazy ma odmienną dynamikę i konsekwencje – zdaje się bowiem nie oddziaływać znacząco ani na zachodnią gospodarkę, ani na bezpieczeństwo. Arabskie państwa Zatoki Perskiej unormowały w dużej mierze swoje relacje z Izraelem. Interesy gospodarcze okazały się być istotniejsze niż wspólnota kulturowo-religijna z Palestyńczykami.

go pełnymi garściami, aby to poświęcić, a uboższym państwom arabskim po prostu nie opłaca się po raz kolejny atakować znacznie silniejszego Izraela. Co więcej, sami Palestyńczycy nie zawsze są postrzegani pozytywnie przez część społeczeństw innych państw arabskich. Źródeł ambiwalentnych postaw wobec nich należy w dużej mierze upatrywać w doświadczeniach historycznych, m.in. Czarne Wrzesień 1970–1971 – wojny domowej w Jordanii pomiędzy królem Husajnem i rządem a radykalnymi palestyńskimi organizacjami zbrojnymi, w wyniku czego przez lata ludność o korzeniach palestyńskich była marginalizowana w życiu publicznym, czy inwazji Iraku na Kuwejt z 1990 r., w której Organizacja Wyzwolenia Palestyny, uznana za jedynego reprezentanta interesów Palestyńczyków, udzieliła poparcia irackiemu dyktatorowi Saddamowi Hu-

żej do zmarginalizowanego Iranu, aniżeli do świata arabskiego.

Do grona państw arabskich, które nawiązały stosunki dyplomatyczne z Izraelem dołączyły Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA), Bahrajn oraz Maroko, zawierając w 2020 r. Porozumienia Abrahama. W 2021 r. do inicjatywy dołączył także Sudan. Celem podpisanych pod auspicjami Stanów Zjednoczonych porozumień było nie tylko dążenie do ustanowienia pokoju na Bliskim Wschodzie, ale także dialogu i współpracy pomiędzy państwami-stronami. Dążenie do normalizacji stosunków z Arabią Saudyjską, z którą Izrael łączy interesy gospodarcze, zostało zakłócone przez eskalację konfliktu izraelsko-palestyńskiego, ale najpewniej i tu wkrótce nastąpi postęp. Za dużo wysiłku włożyło Królestwo Saudów w przebudowanie swo-

jego wizerunku jako państwa otwartego na świat.

Normalizacja stosunków ułatwiła współpracę gospodarczą, przykładem czego jest izraelsko-jordańska umowa z 2021 r., w której pośredniczyły ZEA. Zgodnie z ustaleniami w niej zawartymi, Jordania sprzedaje Izraelowi energię elektryczną wyprodukowaną w elektrowni słonecznej zbudowanej przez emirackie przedsiębiorstwo na terytorium Jordanii, w zamian za co Izrael sprzedaje jej odsoloną wodę. Izrael najpewniej wkrótce rozwinie współpracę z arabskimi państwami Zatoki Perskiej – ma on bowiem inne zasoby niż one wszystkie: endemiczny *know-how*, przekładający się na wysoką pozycję na rynku nowych technologii i startupów. Jeżeli monarchie Zatoki Perskiej miałyby szukać partnera gospodarczego w regionie, to naturalnym wyborem jest Izrael, a nie ubogie, skonfliktowane i często nieumiejętnie rządzone państwa Maghrebu (państwa arabskiego Zachodu czy też arabskie państwa Afryki Północnej) czy Maszreku (państwa arabskiego Wschodu).

W obecnym konflikcie w Strefie Gazy państwa arabskie przyjęły dość zachowawczą postawę. Bahrajn, Jordania i ZEA potępiły Hamas, choć później dwa pierwsze odwołały z Izraela swoich ambasadorów. Katar stara się odgrywać rolę mediatora (nie po raz pierwszy w regionalnym konflikcie), a państwa członkowskie Rady Współpracy Zatoki

Perskiej (GCC) podejmują działania na forum ONZ.

CO DALEJ?

Wydaje się, że akurat ten etap konfliktu bliskowschodniego nie będzie miał znaczących konsekwencji na poziomie globalnym; wątpliwe jest również to, że obecna jego odsłona przyniesie ostateczne rozwiązanie. Izrael najpewniej wykorzysta okazję i bombardując tunele Hamasu, doszczętnie zniszczy Strefę Gazy, pod którą one się znajdują. Rozbicie Hamasu nie zdławi palestyńskiego ducha oporu, ale z pewnością na jakiś czas go osłabi. Jeżeli scenariusz powtórzy się na Zachodnim Brzegu (już teraz są doniesienia o incydentach z udziałem żołnierzy izraelskich), najpewniej i tu nikt „nie złapie Izraela za rękę”.

Uchodźcami palestyńskimi, podobnie jak i samą sprawą palestyńską, najpewniej realnie nikt się nie zajmie. Czasy, gdy faktycznie rozważano rozwiązanie dwupaństwowe – zakładające współistnienie ze sobą państw izraelskiego i palestyńskiego – prawdopodobnie bezpowrotnie minęły, choć nikt nie kwestionuje moralnego prawa Palestyńczyków do posiadania własnego państwa. Obecnie Palestyńczycy walczą o przetrwanie. Po swojej stronie mają jedynie współczucie sporej części społeczności międzynarodowej oraz symboliczne wsparcie ze strony organizacji humanitarnych. Gorzką ironią jest w tym świetle fakt, że kil-

ka miesięcy przed rozgrywającą się obecnie tragedią mieszkańców Strefy Gazy (15 maja 2023 r.) na forum ONZ po raz pierwszy w historii upamiętniona została rocznica *An-Nakby* (dosł. *katastrofy* – tragedii Palestyńczyków zmuszonych opuścić swoje domy w wyniku wojny z 1948 r. oraz kolejnych faz konfliktu bliskowschodniego).

Na poziomie Realpolitik wszyscy umywają ręce – Izrael jest bowiem zbyt potężnym graczem i politycznie, i gospodarczo, a kwestia palestyńska zbyt niewygodna: od czasów Jasira Arafata i porozumienia z Camp David z 1978 r. nikt nie zbił na niej kapitału politycznego. Państwa arabskie będą zatem współpracowały z Izraelem jak gdyby nigdy nic; niektóre z nich symbolicznie wyraziły sprzeciw, ale niewiele więcej. Monarchie Zatoki Perskiej są silne, tylko jeżeli współgrają w gospodarce światowej, a nie lewitują na jej obrzeżach. Wszak nikt nie chce podzielić losów Iranu, któremu nie pomogły nawet olbrzymie zasoby surowców energetycznych. Z tego samego powodu konflikt w Strefie Gazy najpewniej nie rozleje się po Bliskim Wschodzie, nawet jeżeli będzie go podtrzymywał Hezbollah – radykalna sztycka organizacja polityczno-militarna z Libanu. I ta płyta regionalnych zmagających została już dawno wytarta, zwłaszcza że melodie narodowo-wyzwoleńcze zawsze sprzedawały się gorzej niż radykalne muzulmańskie. 🇵🇸


SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



www.sgh.waw.pl/szkola-doktorska

SZKOŁA DOKTORSKA SGH

PROFIL OGÓLNOAKADEMICKI

- ekonomia i finanse w dziedzinie ekonomia
- ekonomia i finanse w dziedzinie finanse
- nauki o polityce i administracji
- nauki o zarządzaniu i jakości

PROFIL WDROŻENIOWY

Innowacyjne rozwiązanie dla organizacji, szczególnie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Wiedza
z pierwszej
ręki

OD
PONAD **100**
lat

OFICyna WYDAWNICZA SGH – **KSIĄŻKI 2023**

Oficyna Wydawnicza SGH prowadzi działalność wydawniczą już od 1917 r. W 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), a także do księgarni online (www.wydawnictwo.sgh.waw.pl).



Restrukturyzacja przedsiębiorstwa komunalnego w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym na przykładzie branży gospodarki odpadami

JACEK ADAMCZYK



Inwazja Rosji na Ukrainę. Wybrane konsekwencje ekonomiczne i prawne

REDAKCJA NAUKOWA
MARZENNA BŁASZCZUK
-ZAWILA



Partycypacja i wykluczenie. Z teorii i praktyki obywatelstwa

REDAKCJA NAUKOWA
JUSTYNA NOWOTNIAK



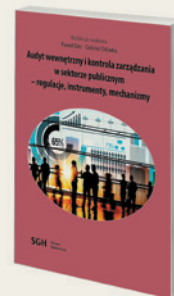
Transformacja Rynków Energii. Gospodarka – klimat – technologia – regulacje

REDAKCJA NAUKOWA
GRAŻYNA WOJTKOWSKA-
ŁODEJ



Energy Markets in Transition. Economy – Climate – Technology – Regulations

EDITED BY GRAŻYNA
WOJTKOWSKA-ŁODEJ



Audyt wewnętrzny i kontrola zarządzania w sektorze publicznym – regulacje, instrumenty, mechanizmy

REDAKCJA NAUKOWA
PAWEŁ DEC, GABRIEL
GŁÓWKA



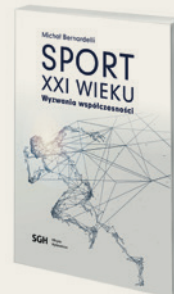
Process of Moving Up the Global Value Chains. A Case of Polish-German Economic Cooperation

EDITORS TOMASZ M.
NAPIÓRKOWSKI, MARIUSZ-
JAN RADOŁO, JÜRGEN
WADDEL



Listy z kanałów

HANNA DZIARSKA



Sport XXI wieku. Wyzwania współczesności

MICHAŁ BERNARDELLI

Wyzwania nowego ministra zdrowia

MONIKA RAULINAJTYS-GRZYBEK, BARBARA WIĘCKOWSKA

Polski system ochrony zdrowia niewiele przypomina polskiego pacjenta. Potrzebuje zmiany nawyków, skutecznej profilaktyki i diagnostyki problemów, troskliwej opieki oraz monitorowania bieżącego stanu.



Dr hab. Monika Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH, kierowniczka Katedry Rachunkowości Menedżerskiej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH oraz Think Tanku #SGH dla ochrony zdrowia i programu SGH-WUM MBA w ochronie zdrowia z ramienia SGH. Współpracuje z podmiotami leczniczymi jako członek rad społecznych i konsultant dyrekcyjny w zakresie controllingu. Członkini Rady Taryfikacji I kadencji przy Agencji Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji. W pracy naukowej i dydaktycznej zajmuje się problematyką rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej. Aktualnie prowadzone badania dotyczą kosztów bezpośrednich i społecznych w ochronie zdrowia, decyzji cenotwórczych w ochronie zdrowia, wpływu narzędzi polityki zdrowotnej na budżet płatnika publicznego.



Dr hab. Barbara Więckowska, prof. SGH, kierownik Zakładu Innowacji w Ochronie Zdrowia, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. Wieloletni dyrektor Departamentu Analiz i Strategii Ministerstwa Zdrowia (współtwórca map potrzeb zdrowotnych i pakietu onkologicznego), były członek Rady Taryfikacji przy AOTMiT, konsultant Narodowego Funduszu Zdrowia (w zakresie modeli decyzyjnych i systemu JGP), obecnie doradca w Centrum e-Zdrowia. Naukowe obszary zainteresowań to wykorzystanie metod ilościowych w zarządzaniu systemem ochrony zdrowia, w szczególności w poprawie efektywności wydatkowania środków oraz możliwości integracji nowych technologii w sektorze ochrony zdrowia z obecnymi procesami zarządczo-finansowymi.

Koalicja 2023 roku zapisze się w kartach historii Polski jako okres przeciągających się prac nad utworzeniem rządu koalicyjnego.

Z rozmów w kulisach wyraźnie wybrzmiewa, że o Ministerstwo Zdrowia nie toczyła się szczególnie zacięta walka. Jest ono traktowane trochę jak „gorący kartofel”. I trudno się dziwić – przeprowadzenie reform ochrony zdrowia może kosztować utratę władzy rządu. Z drugiej strony, niedomagania tego sektora w obszarze medycyny naprawczej już dziś dotyczą wszystkich Polaków – obecnych lub potencjalnych pacjentów. Z kolei niedomagania w zakresie profilaktyki i promocji zdrowia uderzają w przyszłe pokolenia, stanowiąc o możliwościach wytwórczych naszej gospodarki w przyszłości i jej obciążeniach z tytułu problemów zdrowotnych.

KOALICJA Z MINISTREM FINANSÓW

Po pierwsze, konieczne jest nawiązanie dojrzałego dialogu z Ministerstwem Finansów. Jednym z flagowych haseł Koalicji Obywatelskiej było obniżenie składki zdrowotnej dla przedsiębior-

ców. Zmiany sposobu naliczania składki zdrowotnej i wycofanie możliwości odliczenia części tej składki od zaliczki na podatek dochodowy było jedną z decyzji rządu Prawa i Sprawiedliwości, wdrożoną od 2022 roku. Uderzyła ona w największym stopniu w przedsiębiorców, istotnie zwiększając ich obciążenie podatkowe. Miało to na celu zwiększenie strumienia środków płynących do Narodowego Funduszu Zdrowia na pokrycie rosnących lawinowo wydatków na opiekę zdrowotną.

Nominalnie wydatki publiczne na ochronę zdrowia w okresie 2020–2022 wzrosły o 40%, co wymaga stałego strumienia środków na ich pokrycie. W pierwszych latach NFZ finansował rosnące wydatki z funduszu zapasowego, rezerwy, która powstała w okresie pandemii COVID-19 z uwagi na znacznie ograniczoną podaż świadczeń zdrowotnych. Uległa ona wyczerpaniu, również dlatego, że od 2023 roku NFZ przejął finansowanie świadczeń dotychczas finansowanych z budżetu państwa. Wprowadzono także zmiany legislacyjne zapewniające dostęp do darmowych leków kolejnym grupom obywateli – oczywiście bez przekazania dodatkowych środków.

Patrząc w perspektywie kolejnych lat, należy spodziewać się dodatkowo zmniejszania wysokości wpływów do NFZ, wynikającego ze stale malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym. Jednocześnie należy spodziewać się rosnących wydatków na opiekę zdrowotną – z uwagi na rosnący udział liczby osób w wieku poprodukcyjnym, których zapotrzebowanie na opiekę medyczną z reguły rośnie proporcjonalnie do wieku.

Trudna rozmowa ministra zdrowia z ministrem finansów dotyczyć będzie tego, jak załatać rosnącą dziurę w budżecie Narodowego Funduszu Zdrowia, jednocześnie spełniając obietnicę daną przedsiębiorcom.

KOALICJA Z MINISTREM RODZINY I POLITYKI SPOŁECZNEJ

Prognozy Komisji Europejskiej dla Polski wskazują, że w perspektywie 50 lat strategią zapewniającą największą kontrolę nad kosztami zdrowotnymi jest *healthy ageing*, czyli utrzymanie seniorów w dobrym stanie zdrowia przez jak najdłuższy czas. Działaniem, które mogłoby przynieść w tym obszarze rezultaty i na które coraz częściej wskazują eks-

perci, jest powiązanie w szerszym zakresie medycyny pracy i medycyny rodzinnej. Poprzez powiązanie efektów tych badań z dokumentacją zdrowotną pacjentów w POZ można było potraktować je jako narzędzie do wczesnej identyfikacji schorzeń i zainicjowania ich leczenia na wcześniejszym (czyli generującym niższe koszty) etapie. Rozszerzenie medycyny pracy o element profilaktyki jest potencjalnie narzędziem motywującym do zmiany postaw zdrowotnych. Aby jednak ta zmiana miała szansę skutecznie zadziałać, konieczne byłyby zmiany

jąc dostęp do niezbędnej opieki w sposób generujący jak najniższe wydatki zdrowotne.

KOALICJA Z MINISTREM EDUKACJI NARODOWEJ

Im młodsza osoba, tym bardziej trwałe i skuteczne jest kształtowanie postaw prozdrowotnych. W miarę postępującego zrozumienia znaczenia zdrowego stylu życia wiele krajów podejmuje kroki w celu wzmocnienia programów edukacji zdrowotnej w szkołach. W Polsce tematem numer jeden w zakresie edu-

Przyszły zespół Ministerstwa Zdrowia stoi przed szeregiem zadań, wśród których najważniejsze dotyczy umiejętności budowania wielostronnych koalicji. Problemy wymagają bowiem narzędzi wykraczających poza kompetencje jednego tylko ministerstwa. Od umiejętności budowania skutecznego dialogu i ponadpartyjnych porozumień (bo należy spodziewać się, że pozostałe ministerstwa, o których niżej, będą w rękach różnych partii) zależeć będzie zdrowie Polaków dziś i jutro.

– w postaci „kija lub marchewki” – legislacyjne, nakładające odpowiednie instrumenty zarówno na pracodawców, jak i pracowników.

Z drugiej strony, starzenie się społeczeństwa wymaga wypracowania nowych mechanizmów opieki nad osobami starszymi, wychodzących z modelu „lekarzocentrycznego”, a opartego w większym stopniu na opiece domowej. Konieczne jest w tym celu zatarcie granicy między opieką długoterminową i opieką społeczną i wypracowanie rozwiązania zapewniającego skuteczną opiekę z wykorzystaniem tańszych i bardziej dostępnych zasobów (czyli raczej opiekunów nieformalnych niż personelu medycznego). Na szczęście w tym obszarze możemy czerpać z doświadczeń krajów zachodnich, które tę ścieżkę zainicjowały wcześniej i mają już dobre doświadczenia w tym obszarze.

Trudna rozmowa ministra zdrowia z ministrem rodziny i polityki społecznej dotyczyć będzie tego, jak skuteczniej docierać do osób dorosłych, podnosząc ich świadomość zdrowotną i zapewnia-

kacji powinno być zdrowie psychiczne dzieci i młodzieży. Depresja i zaburzenia lękowe są powszechne wśród młodzieży. Wpływają one na zdolność funkcjonowania w szkole, relacje społeczne i ogólny rozwój, jak również są przyczyną prób samobójczych. Do tego dochodzi przemoc rówieśnicza, cyberprzemoc i inne formy znęcania się.

Temat numer dwa to walka z otyłością. W Polsce odnotowano gwałtowny wzrost wskaźników otyłości wśród dzieci, szczególnie w okresie postpandemicznym. Otyłość to nie tylko ryzyko alienacji społecznej, ale również czynnik ryzyka wielu poważnych problemów zdrowotnych. Innowacyjny, atrakcyjny program dydaktyczny, oparty o techniki interaktywne, włączające jest obecnie głównym obowiązkiem obu ministrów.

Trudna rozmowa ministra zdrowia z ministrem edukacji narodowej dotyczyć będzie tego, jak umiejscowić tematy związane ze zdrowym trybem życia w już przeładowanej podstawie programowej, jak proaktywnie dotrzeć na czas z pomocą psychologiczną.

KOALICJA Z MINISTREM ROZWOJU I TECHNOLOGII

Ostatnie lata w Unii Europejskiej to największa w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat reforma prawa farmaceutycznego. Wdrożenie strategii farmaceutycznej dla Europy niesie za sobą szereg wyzwań dla całego rynku. Jest jednocześnie szansą dla poszczególnych krajów do podejmowania działań poprawiających bezpieczeństwo lekowe ich obywateli. Działania zasygnalizowane na poziomie strategii wiążą się m.in. z poprawą dostępu, wspieraniem konkurencyjności i innowacyjności oraz ustanowieniem mechanizmów reagowania na lokalne kryzysy. Mowa tu zarówno o działaniach *stricte* produkcyjnych (przy czym na chwilę obecną w Polsce produkowane są głównie leki drugiej generacji), jednocześnie rozwój innowacyjności przemysłu farmaceutycznego wiąże się z rozwojem nauki w obszarze biotechnologii, a także prowadzeniem badań klinicznych. W obu tych obszarach Polska już dziś odgrywa ważną rolę, której znaczenie na przestrzeni Europy można wzmacniać.

Trudna rozmowa ministra zdrowia z ministrem rozwoju i technologii dotyczyć będzie tego, jak wzmacniać pozycję Polski w całym łańcuchu dostarczania leków na obszarze Unii Europejskiej i podnosić bezpieczeństwo lekowe Polaków.

KOALICJA Z MINISTREM CYFRYZACJI

Obszar dostępu do danych zdrowotnych jest drugim strategicznym działaniem Unii Europejskiej w obszarze zdrowia. Minister zdrowia z ministrem cyfryzacji musi pracować nad jak najlepszym przy-

gotowaniem polskiego systemu ochrony zdrowia na wprowadzenie regulacji w ramach Europejskiej Przestrzeni Danych Dotyczących Zdrowia. Należy ściśle określić, jaki zakres danych przekazywać (biorąc pod uwagę bezpieczeństwo) oraz jaki zakres danych pozyskiwać – niewątpliwie mogą być to istotne korzyści nie tylko dla celów naukowo-badawczych oraz komercyjnych, ale również we wzmacnianiu jakości opieki nad polskim pacjentem.

Trudna rozmowa ministra zdrowia z ministrem cyfryzacji dotyczyć będzie tego, skąd wziąć środki finansowe na wzmocnienie jakości i bezpieczeństwa danych zdrowotnych przekazywanych za granicę oraz jak podnosić ich jakość.

WYZWANIA W RAMACH RESORTU ZDROWIA

W obszarze będącym w gestii samego ministra zdrowia również nie brakuje wyzwań. Najważniejsze z nich to tzw. odwrócenie piramidy świadczeń. Dziś największe wydatki na ochronę zdrowia pochłania sektor szpitalny. Leczenie pacjentów w trybie całodobowym jest znacznie bardziej kosztowne niż leczenie ambulatoryjne. Zgodnie z piramidą świadczeń właściwie ukształtowany system opiera największą część opieki na podstawowej opiece zdrowotnej, w tym także na świadczeniach dostarczanych przez personel medyczny inny niż lekarze – pielęgniarki, farmaceutów, dietetyków itd. Do kolejnych sektorów opieki trafiają jedynie te przypadki, których wyleczenie na wcześniejszych szczeblach opieki nie było możliwe. Część leczenia zabiegowego przenoszona jest do trybu jednodniowego. W Polsce nadal panuje przekonanie, że jeśli do lekarza to tyl-

ko do specjalisty – kardiologa, endokrynologa. Kolejki w opiece ambulatoryjnej i do usług diagnostycznych powodują z kolei, że szybciej i mniej kłopotliwie jest zdiagnozować chorobę w szpitalu. Historycznie duża liczba łóżek szpitalnych, jaką mamy w Polsce, powoduje, że systemowo nauczyliśmy się traktować ten sektor jako rozwiązanie wszelkich problemów zdrowotnych. Ostatnie lata to wzrost nakładów na szpitalnictwo, który pozwolił poprawić sytuację w wielu zakresach, jednak przy bardzo wysokich kosztach, na które coraz bardziej nie możemy sobie pozwolić. Zadaniem ministra zdrowia będzie takie zarządzanie strumieniem finansowania oraz zmianą wymogów realizacji świadczeń, aby stymulować stopniowe odwracanie piramidy świadczeń wraz z równoczesnym przekształcaniem się części szpitali w placówki diagnostyczne lub/i opieki długoterminowej i paliatywno-hospicyjnej.

Ochrona zdrowia wymaga podejścia ponadpartyjnego również w takim zakresie, by w ramach „wymiatania” wszystkiego na okoliczność zmiany władzy nie zniszczyć tych projektów, które zostały zainicjowane i mają szansę dać w przyszłości dobre rezultaty. Mowa tu o takich działaniach jak opieka koordynowana, centra zdrowia psychicznego dla dzieci i młodzieży, krajowa sieć onkologiczna czy też programy profilaktyczne. Wiele działań wymaga rewizji i być może korekt – jak choćby budząca kontrowersję ustawa o jakości – ale ich zainicjowanie w przeszłości pozwala na budowanie kolejnych pięter na już istniejących fundamentach. 

Gazeta SGH

– życie uczelni online

gazeta.sgh.waw.pl





Rocket Start Your Career with P&G

Apply for our InternSHIP
and TraineeSHIP



Szpital w metaverse – kiedy GenAI spotyka Web3

MAŁGORZATA BOMBOL, WOJCIECH KUROWSKI

Sztuczna inteligencja (AI) coraz szerzej wkracza w nasze życie i staje się coraz bardziej powszechna. Przeciętny użytkownik aplikacji lub intuicyjnej usługi często nie zdaje sobie sprawy, że korzysta z AI. Niejednokrotnie działa ona niewidocznie i jest „zaszyta” w kodzie oprogramowania, zrozumiałym tylko dla informatyków. Ostatnio ogromne zainteresowanie zyskały aplikacje wykorzystujące sztuczną inteligencję generatywną (GenAI), takie jak ChatGPT. Te aplikacje prezentują technologię w bardziej przystępny sposób, nadając jej ludzką twarz i mowę. Dzięki prostemu interfejsowi każdy może łatwo przetestować możliwości GenAI na przykład w odpowiadaniu na pytania czy tworzeniu nowych treści. To przyczyniło się do zwiększenia zainteresowania sztuczną inteligencją nie tylko w rutynowych zadaniach, ale również w kreatywnych, takich jak pisanie tekstów czy tworzenie grafik lub oprogramowania bez znajomości kodu (no-code).

Wraz z rosnącą popularnością i zastosowaniem AI rozpoczęła się dyskusja na temat dalszego jej rozwoju oraz wpływu na biznes i społeczeństwo. Rynki finansowe odzwierciedlają to zainteresowanie poprzez inwestycje w główne firmy napędzające rozwój AI. Kurs spółki Meta od początku do końca 2023 r. wzrósł o 191%, Nvidia o 235%, Microsoft o 57%, Alphabet o 58 %, a Apple o 53,5%.

Jednak wśród szerszej grupy interesariuszy, od biznesu po społeczeństwo, narasta niepewność co do przyszłości rozwoju AI. Istnieje brak pełnego



Prof. dr hab. Małgorzata Bombol, dyrektor Instytutu Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Zainteresowania naukowe łączy z pracą badacza rynkowego. Zajmuje się tematyką zachowań konsumentów, badaniami nowych trendów w konsumpcji, a także procesami adaptacyjnymi klientów do nowych warunków otoczenia. Ważną rolę pełnią badania ekonomicznego wymiaru czasu wolnego, stylów życia oraz zachowań konsumpcyjnych w czasie wolnym. Prof. Bombol prowadzi badania konsumentów wywodzących się z polskiej klasy średniej oraz kształtującej się polskiej klasy wyższej, a także badania designu i estetyzacji konsumpcji. W ramach działalności doradczej zajmuje się nadzorem nad badaniami klientów indywidualnych i instytucjonalnych oraz badaniami potencjału rynkowego pomysłów startup i inkubatorów przedsiębiorczości.



Dr Wojciech Kurowski, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Instytucie Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, członek komitetów inwestycyjnych funduszy venture capital. 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 rozwija systemy do potwierdzania tożsamości i wiarygodności, w tym w metaverse oraz wykorzystujące algorytmy AI w Medtech. Na stanowisku adiunkta zajmuje się badaniami naukowymi dotyczącymi AI, blockchain, Web3 i cyberbezpieczeństwa (autor książki *Mafia 2.0. Jak organizacje przestępcze kreują wartość w erze cyfrowej*). W Szkole Głównej Handlowej w Warszawie prowadzi wykłady z big data, blockchain oraz startupu technologicznego. Sprawuje opiekę naukową nad takimi organizacjami akademickimi SGH, jak Data Science Management, Blockchain Society oraz Klub Turystyczny Ekonomistów „TRAMP”. Promotor ponad stu prac dyplomowych.

kontekstu, który pozwoliłby lepiej zrozumieć tę rewolucję. Chociaż wzrost inwestycji i zainteresowania technologią AI jest znaczący, to istnieją obawy dotyczące jej długoterminowego wpływu, w szczególności w zakresie tworzenia nowych rynków i przełomowych produktów/usług. Rodzi się pytanie czy – sto filozoficzne, czy rozwój GenAI będzie podążał drogą TikToka, prowadząc do obniżania świadomości społecznej, sprawczości użytkowników czy, a może przede wszystkim, poziomu inteligencji?

TikTok, często określany jako „maszynka do mielenia mózgów”, podobnie jak niektóre narkotyki uzależnia użytkowników, obniża ich zdolność koncentracji i zapamiętywania, a także zwiększa poziom stresu, a co za tym idzie – ryzyko depresji. Pomimo tego w 2023 roku platforma ta umocniła swoją pozycję jako wiodąca platforma reklamowa w mediach społecznościowych, osiągając wynik 1,5 mld aktywnych użytkowników miesięcznie oraz przychody w wysokości ok. 9,4 mld dolarów (szacunki na rok 2022 r.), co oznacza wzrost przychodów o 100% w stosunku do 2021 r.

NAJLEPSZĄ METODĄ PRZEWIDYWANIA PRZYSZŁOŚCI JEST JEJ TWORZENIE

Niepewność skutków rozwoju i zastosowania AI rodzi pytania o przyszłe kierunki jej rozwoju oraz o to, jak społeczeństwo i biznes mogą przygotować się na nadchodzące zmiany, będąc jednocześnie świadomymi potencjalnych wyzwań i zagrożeń. W tym kontekście warto spojrzeć na nowe możliwości rynkowe, wychodząc poza automatyzację podstawową i utarte schematy myślenia. Poprzednie rewolucje technologiczne uwiarydliły pułapkę myślenia zachowawczego, ponieważ nowe produkty i ekosystemy nie były odzwierciedleniem ich poprzedników. Efekt tych przemian można porównać do narodzin motyla, gdyż nie przypominał on wcześniejszego stadium swojego rozwoju – larwy (gąsienicy).

Dobrym przykładem jest rynek AI w medycynie. To jeden z najszybciej rozwijających się rynków na świecie; jego znaczący wpływ na całą branżę zdrowotną jest już wyraźnie zauważalny, co uwiarydla rosnąca dynamika i skala inwestycji.

Według raportu firmy McKinsey & Company rynek AI w medycy-

nie będzie rósł w tempie CAGR wynoszącym 20% w okresie 2022–2030. Oznacza to, że wartość rynku wzrośnie z 37,2 mld dolarów w 2022 r. do 1,1 bln dolarów w 2030 r. Jak wynika z raportu, AI będzie miała istotny wpływ na wszystkie obszary opieki zdrowotnej, od diagnostyki i leczenia po zarządzanie placówkami medycznymi. AI może podnieść efektywność i dostępność opieki zdrowotnej, a także obniżyć jej koszty. Wzrost liczby cyfrowych danych pacjentów, presja na redukcję wydatków w ochronie zdrowia, pilna potrzeba szybkiej diagnozy oraz rosnące zapotrzebowanie na spersonalizowaną medycynę to kluczowe czynniki napędzające ten rozwój.

Technologia AI jest kompatybilna ze środowiskiem metaverse. Połączenie AI z blockchain w metaverse jest już doceniane w wielu branżach i ma również duży potencjał w medycynie. Podobnie jak rewolucja cyfrowa i powstanie rynku e-commerce, powyższa architektura może dostarczyć pacjentom i pracownikom ochrony zdrowia nowych usług, które zwiększają efektywność i jakość dotychczasowych działań diagnostyczno-terapeutycznych.

Świat metaverse jest szczególnie znany zwłaszcza młodym osobom, które często korzystają z tego miejsca do spotkań, gier i zabaw. Przeciętny użytkownik internetu postrzega tę przestrzeń przez pryzmat doniesień medialnych, np. ciekawostek, takich jak odprawianie mszy świętych przez dzieci i tworzenie przez nie wirtualnych diecezji, przeprowadzanie symulacji obrad Sejmu czy koncerty Trivisa Scotta lub Ariany Grande w metaverse Fornite. Te wydarzenia przyciągnęły niespodziewanie dużą uwagę widzów, w pierwszym przypadku 12 mln, a w drugim aż 870 mln osób.

W ciągu ostatnich kilku lat termin „metaverse” przekształcił się z koncepcji uważanej za *science-fiction* w popularne hasło technologiczne, będące wabikiem spekulantów oraz inwestorów zainteresowanych zakupem ziemi w wirtualnej przestrzeni. Inwestycja Facebooka i zmiana jego nazwy na Meta nadała tej technologii jeszcze większej powagi oraz impetu. Kolejnym ważnym kamieniem milowym w rozwoju jest wykorzystanie generatywnej sztucznej inteligencji, która znacząco ułatwia tworzenie i zaludnienie wirtualnego świata

bez konieczności posiadania umiejętności programowania. Obecnie w metaverse są już wiodące firmy, na czele z bankami, np. bank JPMorgan, Bank of America czy polski bank PKO BP, który przeniósł swój oddział do Decentraland.

To ważny krok z punktu widzenia tworzenia nowych potrzeb zarówno po stronie personelu medycznego, jak i samych pacjentów. Choć światy metaverse budzą w indywidualnych użytkownikach różne emocje (od euforii i egzaltacji nowościami do strachu i nieufności), to TechMed są nową ścieżką, którą można nazwać „pragnieniotwórczą”. W języku polskim mówimy po prostu o potrzebach, co brzmi ubogo przy angielskich *needs*, *wants* czy *desires* wraz z ich bogactwem znaczeniowym. Jednakże TechMed w metaversach może być ogromną szansą na zniesienie barier geograficznych, kulturowych i finansowych w medycynie. Pacjenci dążą do jak najszybszego uzyskania diagnozy i uzgodnienia terapii – mogą to otrzymać w szpitalach Web.3.0. W rzeczywistości pozostaje tylko weryfikacja diagnostyczna i wdrożenie metody leczenia. Z punktu widzenia lekarzy nowe rozwiązania są po pierwsze czasoszczędne, redukują stres i napięcie. Jest to odpowiedź na postulat środowiska lekarskiego o odciążenie w prowadzeniu wywiadu medycznego, zbierania zgód i upoważnień od pacjentów. Wstępna diagnostyka wysokich prędkości dzięki AI to marzenie do spełnienia dla przemęczonych pracowników służby zdrowia. Ponadto to możliwość zniesienia ograniczeń wynikających z lokalizacji lub nierównych kompetencji pracowników medycznych. To także nowa szansa na optymalizację części kosztów w koszyku świadczeń medycznych. Póki co, to wizja w dużej mierze futurystyczna, jednak będąc w środku kolejnej rewolucji technologicznej, doceniajmy jej plusy. Z minusami, jak np. co z odpowiedzialnością za błędy medyczne, jak wykluczyć pomyłki w uczeniu algorytmów AI, na pewno będziemy musieli się zmierzyć.

WEB3 – NOWA DROGA DO ZDROWIA

Budowa szpitala w metaverse nie jest nowym pomysłem; już w czerwcu 2022 r. firma Thumbay Group ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich ogłosiła plany jego uruchomienia w terminie do końca 2023 r. Ten przełom technologiczny przynosi wiele zastosowań i ofe-

ruje nowe korzyści. Wśród nich szczególnie interesujące wydają się te związane z opieką wirtualną oraz nowy sposób dostępu do danych, który w założeniu powinien znacznie usprawnić proces diagnostyki i leczenia.

Zanim skupimy się na przyszłości, warto spojrzeć wstecz. Po roku 2000, wraz z nadejściem Web 2.0, sektor opieki zdrowotnej przeżył znaczącą ewolucję, znaną jako „e-zdrowie”. Ta zmiana radykalnie przemodelowała cały system. Dzięki technologiom takim jak telemedycyna, mobilne rozwiązania zdrowotne oraz dostęp do cyfrowych danych pacjenci uzyskali lepszy wgląd w swój stan zdrowia. Teraz Web 2.0 umożliwia pacjentom łączenie się z lekarzami, ułatwia interakcje między lekarzami i ułatwia udostępnianie danych szpitalom. Przykładem takiego rozwiązania jest polski startup DocPlanner (znany jako znanylekarz.pl), który już teraz jest wyceniany na prawie 1 mld dolarów i odnosi sukcesy na rynkach międzynarodowych. Zdrowie 2.0 obejmuje ideę „opieki zdrowotnej uczestniczącej”. Aplikacje monitorujące parametry życiowe z poziomu smartwatcha, rejestrujące posiłki czy śledzące samopoczucie psychiczne, wzbudziły zainteresowanie różnych interesariuszy.

Sieć Web 2.0 została zbudowana na scentralizowanych platformach, co okazało się szczególnie przydatne dla firm z branży ochrony zdrowia, które mogły wykorzystywać i monetizować dane użytkowników. Firmy FAANG – Facebook (obecnie Meta), Apple, Amazon, Netflix i Google – należą do największych beneficjentów tej rewolucji w funkcjonowaniu internetu, gdyż teraz mogą one masowo gromadzić dane użytkowników.

Ponieważ w sieci Web 2.0 dane są scentralizowane przez słabo zabezpieczone strony internetowe, serwery i bazy danych, stanowią one częste cele hakerów i cyberprzestępców. Tego rodzaju przestępcy mogą szybko zagrozić systemowi opieki zdrowotnej, udostępniając setki lub tysiące danych i rejestrów pacjentów.

Według raportu firmy BreachQuest, w 2023 r. doszło na całym świecie do 1281 wycieków informacji medycznych, w wyniku których skradziono dane ponad 200 mln osób. Jest to o 20% więcej niż w 2022 r. 19 listopada 2023 r. doszło do dużego wycieku danych z firmy ALAB Labora-

toria, która jest jedną z największych firm laboratoryjnych w Polsce. W wyniku tego wycieku skradziono dane osobowe i medyczne oraz je opublikowano w sieci, przez co zagrożonych jest już ponad 200 tys. pacjentów.

Wszystkie te zdarzenia miały poważne konsekwencje dla osób, których dane zostały skradzione. Mogły one zostać wykorzystane w celu oszustwa, kradzieży tożsamości lub szantażu.

Pomimo postępu innowacje Web 2.0 w obszarze opieki zdrowotnej mają znaczącą wadę: brak bezpieczeństwa danych generuje ograniczenia w swobodnym przepływie danych i utrudnia rozwój innowacyjności w oparciu o ich analizę (AI). W sieci Web3 kluczową rolę odgrywa technologia Blockchain, która znacznie lepiej rozwiązuje problem bezpieczeństwa danych, działając w sposób zasztyfrowany i zdecentralizowany. Istotnym atutem jest również nowy paradygmat, oddający kontrolę nad danymi w ręce jednostek (a nie firm, które gromadzą dane w związku z obsługą jednostek), co zmienia układ władzy i modele biznesowe, wzmacniając pozycję pacjentów. Dane podążają za klientem, który jest ich właścicielem. Dzięki technologii blockchain pacjenci przestają być jedynie biernymi obserwatorami rynku obrotu ich danymi.

Przekazanie wrażliwych informacji zdrowotnych zawsze polegało na zaufaniu do niezawodności scentralizowanych systemów oraz dobrych intencji firm przechowujących te dane. Dzięki technologii smart kontraktów unikalny identyfikator lub klucz publiczny pełni rolę bramy dostępu do informacji poufnych. Ten model przekształca pacjentów w prawowitych opiekunów ich danych, gwarantując poszanowanie ich prywatności oraz dając dostęp do czerpania wartości ze swego śladu cyfrowego. Struktura zdecentralizowana polega na rozproszeniu danych między różne węzły, co czyni je praktycznie niedostępnymi do masowego wykradania, w przeciwieństwie do systemów scentralizowanych.

Obecnie proces zbierania dokumentacji medycznej przypomina układanie puzzli, ponieważ dokumentacja zdrowotna pacjentów jest rozproszona w wielu instytucjach, których systemy informatyczne nie są połączone lub jest dostępna tylko w wersji papierowej. Sieć Web3 poprzez oparcie się na protoko-

łach dostępu rozwiązuje problem tworzenia, przechowywania i udostępniania danych pacjenta, przez co wspomaga automatyzację i personalizację usług medycznych za pomocą algorytmów AI.

WIRTUALNI ASYSTENCI – AWATARY

Cyfrowe osoby skutecznie już zastępują ludzi i przejmują ich pracę, odnosząc przy tym sukcesy, np. jako piosenkarze, celebryci czy influencerzy.

Rozwój rynku wirtualnych pracowników może mieć znaczący wpływ na sektor medyczny. Inteligentne awatary mogą z powodzeniem pomagać w wykonywaniu części obowiązków lekarzy. Obecnie cały świat zmierza w kierunku decentralizacji opieki medyczno-szpitalnej, zmniejszając obciążenie przychodni i szpitali poprzez rozwój zdalnych form leczenia. Według raportu firmy McKinsey & Company z 2023 r. globalne wydatki na opiekę zdrowotną wyniosły w 2022 r. 11 bln dolarów. Z tego aż 2,5 bln dolarów, czyli około 23%, przeznaczono na zadania administracyjne.

Badania przeprowadzone przez Amerykańskie Towarzystwo Medyczne (AMA) z 2023 r. wykazały, że tamtejsi lekarze poświęcają nawet połowę czasu na prowadzenie dokumentacji medycznej, podczas gdy tylko 27% czasu przeznaczają na bezpośredni kontakt z pacjentem. Według raportu brytyjskiej służby zdrowia (NHS) z 2022 r. w przypadku wszystkich pracowników ochrony zdrowia średnio 36% ich aktywności to praca nad dokumentacją medyczną. Badanie pokazuje, że lekarze, pielęgniarki i inni pracownicy ochrony zdrowia w ramach NHS obecnie spędzają o 25% więcej czasu na prowadzeniu dokumentacji klinicznej niż było to siedem lat temu. Wartość czasu lekarza przeznaczona na tworzenie dokumentacji medycznej oraz wyszukiwanie informacji oszacowano na 57 tys. funtów rocznie na jednego lekarza.

Wirtualny asystent stanowi znacznie bardziej ekonomiczne rozwiązanie. Potrafi on efektywnie gromadzić informacje od pacjentów poprzez naturalną rozmowę, przeprowadzając wywiad lekarski równie skutecznie jak lekarz. Algorytm AI potrafi precyzyjnie kierować pacjenta na odpowiednie ścieżki postępowania i wydawać właściwe rekomendacje dotyczące dalszej diagnostyki i leczenia, w tym konieczności dodat-

kowych konsultacji. Wsparcie algorytmu AI jest także cenne przy przekazywaniu pacjentów z opieki szpitalnej do ambulatoryjnej. Co więcej, automatyczne generowanie informacji o potrzebach pacjentów umożliwia bardziej efektywne zarządzanie zasobami w sektorze ochrony zdrowia.

DR AI I DIGITAL TWIN

Z perspektywy diagnostyki medycznej istnieje możliwość zastosowania metod predykcyjnych znanych z sektora finansowego. Zamiast jednak polegać wyłącznie na automatyzacji tradycyjnych procedur, warto rozważyć wykorzystanie dodatkowej, wirtualnej warstwy, np. opartej na technologiach digital twin i metaverse.

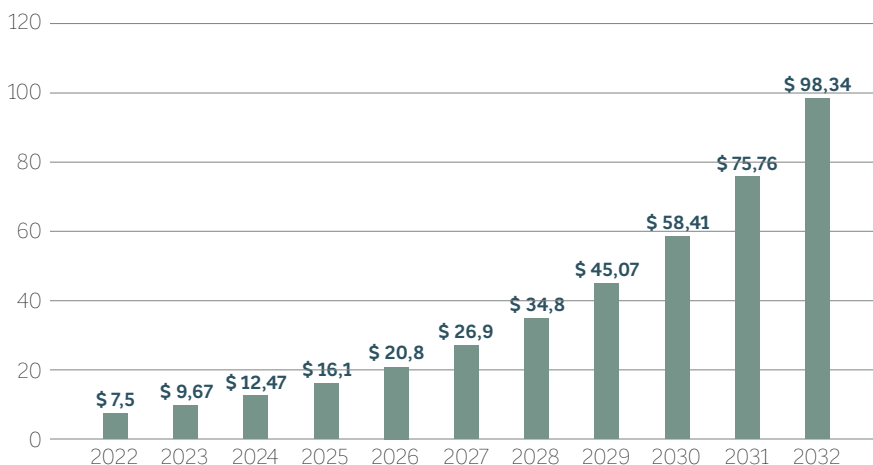
W badaniu przeprowadzonym na ponad 50 tys. nagłówków wiadomości o spółkach giełdowych z października 2021 r. ChatGPT zastosował analizę sentymentu do oceny ich wpływu na ceny akcji. Stworzony został dodatkowy wymiar analizy big data poprzez ocenę informacji, czy były pozytywne, negatywne czy nieistotne dla cen akcji spółki. Wyniki badań wykazały zaskakująco wysoką skuteczność ChatGPT jako narzędzia prognostycznego, wykazując istotną pozytywną korelację między jego prognozami a rzeczywistymi wynikami giełdowymi na następny dzień.

To odkrycie ujawnia możliwości zastosowania metod predykcyjnych, dotychczas znanych głównie w sektorze finansowym, w dziedzinie medycyny. Zamiast trzymać się tradycyjnych metod, możliwe jest wykorzystanie nowych technologii, takich jak digital twin i metaverse, do wprowadzenia dodatkowego, wirtualnego wymiaru w diagnozowaniu i leczeniu pacjentów.

W tym przypadku informacje o parametrach życiowych pacjenta, wyniki jego badań laboratoryjnych, obrazowych, genetycznych oraz dane z wywiadów medycznych mogą posłużyć do stworzenia cyfrowego odpowiednika pacjenta. Dzięki algorytmom AI na podstawie tych danych można tworzyć symulacje zarówno anatomii, jak i fizjologii danego człowieka.

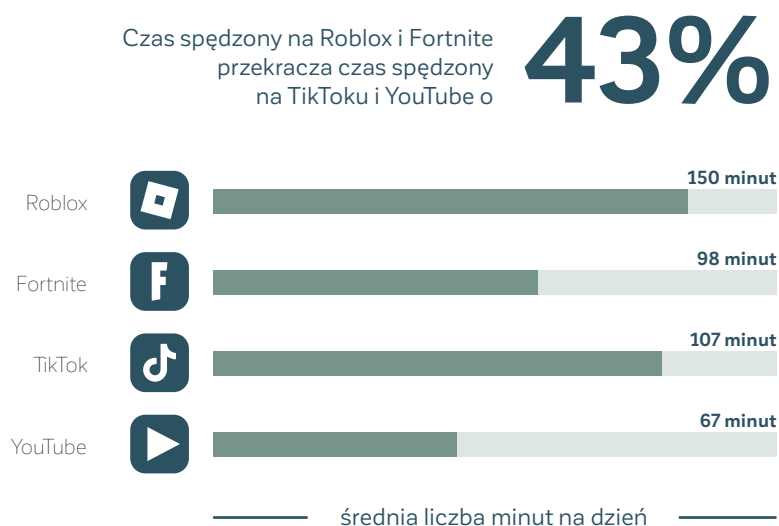
Sztuczna inteligencja może zatem przybrać postać cyfrowego lekarza, który nie tylko sprawnie i kompetentnie przeprowadzi wywiad lekarski, ale również pomoże w diagnozie, leczeniu oraz edukacji pacjenta. Digital twin

WYKRES 1. Wielkość rynku metaverse w opiece zdrowotnej od 2022 do 2032 r. (miliardy USD).



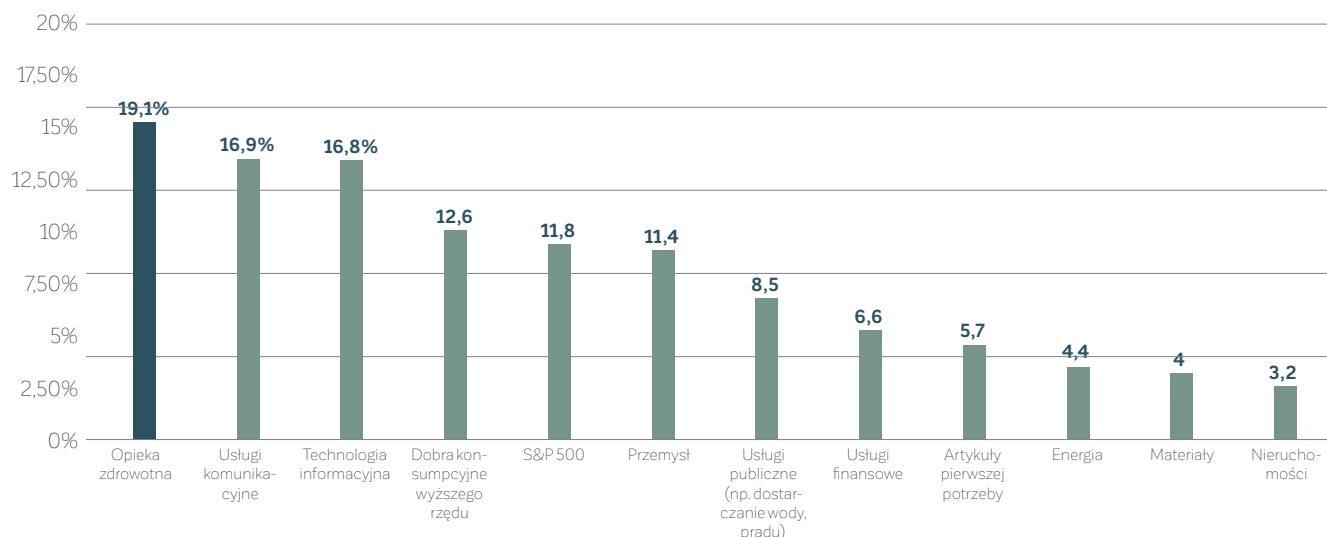
Źródło: <https://www.precedenceresearch.com/metaverse-in-healthcare-market>

WYKRES 2. Czas spędzony w metaversach: Roblox, Fornite oraz w aplikacjach TikTok i YouTube. Generacja Z i Alpha wolą bardziej Roblox i Fortinite niż social media.



Źródło: Roblox, Mckinsley, Statista

WYKRES 3. Wzrost zysków S&P 500: 2024 r.



Źródło: Factset [<https://insight.factset.com/analysts-expect-sp-500-earnings-growth-to-improve-in-1st-half-of-2024>]

jest już wykorzystywany w inteligentnej produkcji w przemyśle. Dzięki tej metodzie można osiągać wysoką jakość predykcijną oraz poprawę efektywności procesu. To samo podejście może okazać się rewolucyjne w medycynie. Modelowanie i symulacja skracają czas obsługi pacjenta i zwiększają jej jakość, oferując znaczący potencjał w przewidywaniu skutków leczenia – zarówno farmakologicznego, jak i chirurgicznego – oraz w symulowaniu operacji, aby wybrać optymalną metodę. Obecnie nacisk na indywidualne podejście do pacjenta jest coraz większy, a opisana technologia znacząco przyczynia się do rozwoju medycyny spersonalizowanej.

„CZARNY KOŃ” 2024 ROKU

Badania przeprowadzone przez firmę McKinsey pokazują, że generatywna sztuczna inteligencja ma potencjał do automatyzacji nawet 70% działalności biznesowej w niemal każdej branży do roku 2030, co może przyczynić się do zwiększenia wartości globalnej gospodarki o biliony dolarów.

Biorąc pod uwagę nadal początkową fazę rozwoju i implementacji, ta zaawansowana technologia stanie się coraz bardziej inteligentna i efektywna, a organizacje, które nie zaczną jej

wykorzystywać już teraz, mogą znaleźć się w tyle.

Co istotne, w kontekście tych zmian sektor zdrowotny wydaje się mieć największy potencjał wzrostu. Opóźniana transformacja cyfrowa w ochronie zdrowia ma szansę na „żabi skok” technologiczny. Wchodzimy więc w nowy rok, gdzie pomijany Medtech w dotychczasowej hossie dzięki AI może być „czarnym koniem” wśród inwestycji.

Co kompletnie nie brało udziału w dotychczasowej hossie, a jednocześnie ma największy prognozowany wzrost zysków spośród wszystkich sektorów w USA? – sektor ochrony zdrowia.

Według raportu firmy Grand View Research globalny rynek metaverse opieki zdrowotnej osiągnął wartość 3,36 mld dolarów w 2022 r. i przewiduje się, że w latach 2023–2030 będzie rozwijał się ze złożoną roczną stopą wzrostu (CAGR) wynoszącą 42,6%. Kombinacja trendów technologicznych, takich jak AI i blockchain w środowisku metaverse, może stworzyć zupełnie nowy wymiar i możliwości leczenia pacjentów, obniżając koszty, personalizując leczenie oraz znacznie poprawiając jego rezultaty. 📈



Poland in the European Union. Report 2023

EDITED BY ADAM A. AMBROZIAK



Idealizm a pragmatyzm współczesnego miasta

REDAKCJA NAUKOWA ANNA SZELĄGOWSKA



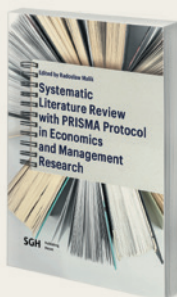
Islam i muzułmanie w podręcznikach szkolnych

KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA, JOANNA MODRZEJEWSKA-LEŚNIEWSKA, ALEKSANDRA TOŁCZYK



System wspierania innowacyjności i konkurencyjności w Finlandii. Wnioski dla Polski

REDAKCJA NAUKOWA TOMASZ DOŁĘGOWSKI, RAFAŁ CHMURA, ŁUKASZ KRZEMPEK



Systematic Literature Review with PRISMA Protocol in Economics and Management Research

EDITED BY RADOŚŁAW MALIK



30 lat w naukach społecznych. Nowe myśli i idee

REDAKCJA NAUKOWA JOANNA WIELGÓRSKA-LESZCZYŃSKA, MICHAŁ MATUSEWICZ



Organizacje klastrowe jako środowisko transferu wiedzy. Doświadczenia Polski

MARTA MACKIEWICZ



Modelowanie statystyczne dla biznesu. Teoria i zastosowania z wykorzystaniem SAS Viya, R i Python

ADAM KORCZYŃSKI



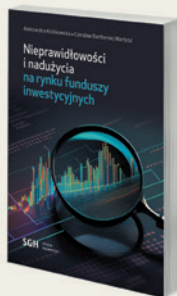
Transformacja gospodarki i społeczeństwa na rzecz zrównoważonego rozwoju

REDAKCJA NAUKOWA JERZY W. PIETREWICZ, ROMAN SOBIECKI



Polska raport o konkurencyjności 2023. Znaczenie przedsiębiorczości w kształtowaniu przewag konkurencyjnych

REDAKCJA NAUKOWA ARKADIUSZ MICHAŁ KOWALSKI, MARZANNA ANNA WERESA



Nieprawidłowości i nadużycia na rynkach funduszy inwestycyjnych

ALEKSANDRA KRÓLIKOWSKA, CZESŁAW BARTŁOŃ MARYSZ



Poland Competitiveness Report 2023. Focus on Entrepreneurship and Competitive Advantages

EDITED BY ARKADIUSZ MICHAŁ KOWALSKI, MARZANNA ANNA WERESA

Wyzwania rynku energii elektrycznej

 DOROTA NIEDZIÓŁKA

Sektor energetyczny w Polsce stoi obecnie przed jednym z największych wyzwań swoich czasów – transformacją energetyczną. To złożony, wieloaspektowy proces polegający na redukcji zużycia energii i zmniejszeniu emisji gazów cieplarnianych. Często definiowany jako proces modyfikacji gospodarek i systemów energetycznych na bardziej zrównoważone. To niezwykle ogólne, a zarazem wiele obiecujące określenie, które zawiera w sobie oczekiwanie zmiany wykorzystywanych nośników energii polegające na zwiększeniu udziału nośników niskoemisyjnych. Nowe technologie oraz ograniczenie wykorzystania paliw kopalnych mają służyć zmniejszeniu emisji CO₂. Jednocześnie wprowadzone inicjatywy, w tym rozwiązania prawne, mają zachować i/lub zwiększyć poziom bezpieczeństwa energetycznego.

Modernizacja infrastruktury technicznej, instalacja nowych systemów informatycznych, innowacyjne rozwiązania operacyjne i zarządcze wiążą się z kolei z szeregiem inwestycji wpływających na wzrost efektywności i produktywności.

Największe nadzieje pokładane są w głębokich przeobrażeniach rynku energii elektrycznej, choć nie należy zapominać, iż transformacja obejmuje także zmiany na rynku ciepła, w transporcie drogowym, lotniczym i morskim, a także w procesach reorganizacji jednostek osadniczych – miast.

Transformacja może być utożsamiana ze zmianą filozofii myślenia o sposobach wytwarzania energii, gdzie wcześniejsze priorytety zakładające odpowiednią



Dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH, kierownik Katedry Geografii Ekonomicznej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Specjalizuje się w rynkach energii, bezpieczeństwie energetycznym, odnawialnych źródłach energii, zielonej gospodarce, uwarunkowaniach rozwoju gospodarczego państw. Prowadzi zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Dziekan Studium Magisterskiego, członkini Senackiej Komisji Programowej SGH oraz Senatu SGH w kadencji 2020–2024.

podaż i cenę zostały zastąpione przez jakość i efektywność odniesioną nie tylko do aspektu ekonomicznego i społecznego, ale przede wszystkim środowiskowego.

Złożoność procesu transformacji w układzie wertykalnym i horyzontalnym oznacza szereg zmian, których zaplanowanie i realizacja wymaga nie tylko uwzględnienia niepodzielności procesu inwestycyjnego, ale także sukcesywności, konsekwencji i skuteczności w zapewnianiu źródeł finansowania oraz spójności i transparentności w kontekście prawnym i instytucjonalnym.

Wśród priorytetów działań wymieniane są rozwój oraz modernizacja sieci energetycznych. Zmiany techniczne zakładają zapewnienie dyspozycyjności sieci zarówno przesyłowych, jak i dystrybucyjnych dla oczekiwanej elektryfikacji kolejnych sektorów gospodarki, a także wyższego poziomu integracji sieci w celu przyjęcia zwiększonej ilości energii pochodzącej z OZE i atomu. Adaptacja do modelu opartego na mniejszych i bardziej rozproszonych źródłach wytwórczych, głównie OZE, oraz zwiększenie ich mocy do niemal 52 GW do 2030 r. skutkować będzie zmianami w rozmieszczeniu największych źródeł na mapie kraju, w tym w szczególności przygotowaniem systemu do obsługi wielkich transferów energii z północy – rejonu rozmieszczenia energetyki atomowej i wiatrowej – na południe kraju, gdzie są zlokalizowane duże ośrodki przemysłowe i ośrodki miejskie.

Poza działaniami polegającymi na wzroście elastyczności systemu pilnych inwestycji wymagają procesy cyfryzacji i automatyzacji sieci oraz usług, w tym instalacja liczników zdalnego odczytu u ponad 18 mln odbiorców. Trwają przygotowania do procesu integracji z Centralnym Systemem Informacji o Rynku Energii (CSIRE). Dystrybutorzy i sprzedawcy energii elektrycznej muszą być gotowi na obsługę masowej wymiany danych, a także na ujednolicenie danych na detalicznym rynku energii elek-

trycznej, podniesienie jakości informacji rynku energii oraz budowanie świadomości przyszłej współpracy w ramach systemu.

Drugim niezwykle ważnym obszarem zmian są inwestycje w magazyny energii. Transformacja energetyczna zakłada odejście od węgla i zwrot ku odnawialnym źródłom energii. Zmienność wolumenów produkcji energii charakteryzująca fotowoltaikę oraz turbiny wiatrowe klasyfikuje OZE jako niestabilne źródła energii. Antidotum na identyfikowane problemy mają być wodorowe magazyny energii oraz magazyny bateryjne. Magazyny energii okazują się nie tylko jednym z najistotniejszych elementów infrastruktury technicznej, zmieniającej kształt i warunki funkcjonowania energetyki, ale stanowią nowy obszar aktywności. Według informacji publikowanych przez Polskie Sieci Elektroenergetyczne (PSE) skumulowana wielkość magazynów, dla których wydano warunki przyłączenia, wzrosła w latach 2020–2023 z 1000 MW do 9080 MW.

Zmiany na rynku energii to także zmiany prawne. Jedną z najistotniejszych, poza przyjętą w 2019 r. strategią osiągnięcia neutralności dla klimatu do 2050 r. Europejski Zielony Ład, jest dyrektywa w sprawie efektywności energetycznej, służąca zmniejszeniu negatywnego wpływu zmian klimatu na środowisko. Jej ważnym aspektem jest także transformacja energetyczna przedsiębiorstw, w tym obowiązek audytów energetycznych, oraz możliwość ustalenia progów poziomu oszczędności energii, które mają zostać osiągnięte przez firmy w kolejnych latach, a także stosowanie systemów zarządzania energią, aby zwiększyć wrażliwość tych mechanizmów na nowe rozwiązania ograniczające zużycie energii. Istotnym elementem wdrażanych zmian jest ochrona najsłabszych odbiorców indywidualnych, tzw. odbiorców wrażliwych, przed niespodziewanymi brakami zasobów energetycznych. Zielona transformacja ma zatem wprowadzać rozwiązania zwalczające ubóstwo energetyczne i przeciwdziałające gorszej pozycji konsumentów oraz stanowić uzupełnienie polityki społecznej.

Wśród nowych regulacji wymieniane jest także rozporządzenie wprowadzające istotne zmiany w zasadach funkcjonowania rynku bilansującego

energii elektrycznej. Jednym z kluczowych aspektów nowych rozwiązań jest mechanizm wyceny niedoboru mocy. Przewiduje się, że mechanizm ten będzie stanowił zachętę dla dostawców energii bilansującej do zapewnienia krótkoterminowej elastyczności i wysyłania właściwych sygnałów cenowych. Ponadto rozporządzenie umożliwia nabywanie mocy bilansującej zarówno do regulacji w górę, jak i w dół. Przewiduje się, że nowe reguły planowania i rozliczeń dla dostawców usług bilansujących przy-

ności dostępu do odnawialnych źródeł. Propozycje legislacyjne opierają się głównie na trzech założeniach: skuteczniejszej ochronie odbiorców indywidualnych przed drastycznymi podwyżkami cen energii (1), stworzeniu warunków podmiotom gospodarczym do podejmowania działań proefektywnościowych (2) oraz na zwiększeniu transparentności rynku energii, aby przedsiębiorstwa energetyczne mogły inwestować w oparciu o pełną wiedzę o wielkości rynku mocy i zasadach obrotu (3).

Złożoność procesu transformacji w układzie wertykalnym i horyzontalnym oznacza szereg zmian, których zaplanowanie i realizacja wymaga nie tylko uwzględnienia niepodzielności procesu inwestycyjnego, ale także sukcesywności, konsekwencji i skuteczności w zapewnianiu źródeł finansowania oraz spójności i transparentności w kontekście prawnym i instytucjonalnym. Wśród priorytetów działań wymieniane są rozwój oraz modernizacja sieci energetycznych.

czynią się do zwiększenia konkurencyjności i efektywności działania rynku energii elektrycznej w Polsce. Z kolei wprowadzone regulacje na hurtowym rynku energii obejmują szereg przepisów, które mają na celu zapewnienie transparentności, uczciwości i skuteczności w handlu energią. Do najważniejszych przepisów należą: rozporządzenie UE zapobiegające nadużyciom i manipulacjom na rynkach energii, dyrektywa UE regulująca działalność firm inwestycyjnych na rynkach finansowych, w tym również na rynkach energii, rozporządzenie MAR (o nadużyciach na rynku) obejmujące zakaz manipulacji rynkiem, zakaz wykorzystywania poufnych informacji oraz obowiązek raportowania podejrzanych transakcji. Przygotowanie środowiska regulacyjnego do realizacji rozproszonego modelu energii zakłada przyjęcie przepisów dotyczących prosumenta wirtualnego, czyli prosumenta, który wytwarza energię z OZE poza miejscem, w którym ją zużywa. Przepisy o prosumencie wirtualnym stwarzają możliwości dla różnych podmiotów, czerpania korzyści z wytwarzania oraz zwiększenia elastycz-

Wyzwania rynku energii to także kwestie finansowania projektów. Tylko w zachowawczym planie potrzeby inwestycyjne sięgną do końca dekady nawet 130 mld euro.

Zaniechanie zmian będzie prowadziło do wzrostu cen energii elektrycznej w konsekwencji wyższych cen uprawnień do emisji, ale także do osłabienia poziomu konkurencyjności gospodarki. Utrwali też poziom zależności od dotychczasowej struktury importowanych surowców i obniży poziom bezpieczeństwa energetycznego.

Zmiany jawią się zatem jako konieczność i wydają się być jedyną pewną kwestią. 

Zmiany klimatu – szansą dla absolwentów SGH i przedsiębiorców

 ANNA CHMIELEWSKA

Kolejny rok minął naznaczony rosnącymi napięciami geopolitycznymi, odwracając uwagę od problemu zmian klimatycznych. A te niestety przyspieszają. Na wykresach climateanalyzer.org czy berkeleyearth.org krzywa średniej temperatury powietrza w drugiej połowie 2023 roku wyraźnie góruje nad analogicznymi danymi minionych dekad.

Najprawdopodobniej rok 2023 był kolejnym najcieplejszym rokiem w historii pomiarów. Najpewniej będzie też pierwszym, w którym średnie z czasów przedprzemysłowych (1850–1900) zostaną przekroczone o ponad 1,5 stopnia Celsjusza. Ochrona tego granicznego poziomu jest podstawą Porozumienia paryskiego z grudnia 2015 roku (wieńczącego 21. Konferencję ONZ w sprawie zmian klimatu). Niedopuszczenie do takiego wzrostu globalnych temperatur miało zapewnić bezpieczny bufor, by zapobiec nieodwracalnym zmianom klimatu, potencjalnie zagrażającym ludzkiej egzystencji, które według badań mogłyby wystąpić w przypadku przekroczenia średnich wieloletnich o ponad 2 stopnie.

Niestety w świetle danych za ubiegły rok cel 1,5 stopnia wydaje się mało realny. Jest jednak jeszcze szansa, że mimo pojedynczych przekroczeń średnia wieloletnia pozostanie poniżej „magicznej” granicy. Zgodnie z tą logiką ostatni szczyt klimatyczny utrzymał poziom docelowy, a wręcz zobligował sygnatariuszy, aby krajowe cele ustalano zgod-

Redukcja globalnych emisji jest konieczna, by spowolnić zagrażający ludzkości wzrost temperatury. Transformacja to gigantyczne koszty w skali makro, ale i szanse.



Dr Anna Chmielewska jest absolwentką SGH. Tytuł doktora nauk ekonomicznych uzyskała w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym. Od roku 2014 jest adiunktem w Zakładzie Ekonomicznej Analizy Rynków Finansowych, Katedra Ekonomii Ilościowej, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH. Jej zainteresowania badawcze obejmują problematykę instrumentów pochodnych oraz problematykę transformacji w kierunku gospodarki niskoemisyjnej. Zdobywała doświadczenie podczas prawie 15-letniej praktyki w bankowości inwestycyjnej i instytucjach międzynarodowych, w tym w Barclays Capital w Londynie oraz Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju.

nie ze ścieżką „poniżej 1,5 stopnia Celsjusza”. To odzwierciedla przekonanie, że tylko bardzo ambitne cele, przekładające się na wzmoczone i konsekwentnie implementowane działania, mogą spowolnić, a z czasem powstrzymać rozpędzoną kulę zmian klimatu.

Czasu pozostaje coraz mniej. Jak wynika z badań naukowców i raportów Międzyrządowego Zespołu ds. Zmiany Klimatu (IPCC), konieczna jest drastyczna redukcja emisji. Jej opóźnienie nawet o kilka lat będzie niemal nieodwołalnie skutkować złamaniem celu 1,5 stopnia Celsjusza. Optymistycznym wnioskiem jest fakt, że mamy zarówno czas, jak i technologie na podjęcie odpowiednich działań. Głównym zagrożeniem, budzącym sceptycyzm, czy modelowe ograniczenie emisji możliwe jest też w rzeczywistości, pozostaje brak determinacji i konsekwencji.

Jaki brak determinacji? – zapytacie. Przecież w minionym roku tematyka środowiskowa praktycznie nie schodziła z nagłówek prasy finansowej, a przedsiębiorstwa narzekają na kolejne nakładane na nie regulacje.

Rzeczywiście nastąpiła duża zmiana. Dotychczas działania środowiskowo-społeczne traktowane były jako element budowania pozytywnego obrazu tzw. społecznie odpowiedzialnego bizne-

su. Raportowanie w zakresie aspektów społecznych, środowiskowych, poszanowania praw człowieka czy norm etycznych (w skrócie ESG – Environmental, Social, and Governance) miało charakter dobrowolny.

Dopiero od kilku lat analizy ESG stały się obowiązkiem i integralną częścią zarządzania biznesowego. Na gruncie europejskim krokiem milowym była dyrektywa NFRD (Non-Financial Reporting Directive) nakładająca obowiązki raportowania oraz wchodząca w życie dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) rozszerzająca znacznie grono podmiotów zobligowanych oraz zwiększająca minimalny zakres raportowania i ujednoliciąca jego format. Wprowadzono standardy ESRS (European Sustainability Reporting Standards) oraz zobowiązanie do oceny taksonomii, czyli kompleksowej oceny, w jakim stopniu działalność przedsiębiorstwa jest spójna z koncepcją gospodarki zrównoważonego rozwoju. Już w 2024 r. nowe regulacje obejmą duże przedsiębiorstwa, a średnie i małe dołączą w dwóch kolejnych latach.

Na szczeblu globalnym ważne było pojawienie się nowych obowiązków w ramach Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Tzw. standard S1 od 2024 roku obliguje podmioty do upubliczniania ryzyk i szans związanych z transformacją w kierunku gospodarki zrównoważonego rozwoju, które mogą mieć wpływ na sytuację finansową podmiotu w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

Istnieje ryzyko, że koncentracja na raportowaniu i „szansach” gospodarki niskoemisyjnej może dać pozorny komfort, że walka ze zmianą klimatu nie wymaga znacznych wyrzeczeń. Jednak z drugiej strony, raportowanie to też kluczowy pierwszy krok do przyspieszenia działań. Po pierwsze, ma dostarczać wiarygodny, zewnętrznie weryfikowalny i porównywalny obraz wpływu przedsiębiorstwa, który będzie naturalnym punktem odniesienia dla przyszłych mierzalnych działań redukcji negatywnego wpływu. Po drugie, świadomość finansowych konsekwencji ryzyka ESG może pomóc przekierować kapitał i przyspieszyć decyzje zarządcze w kierunku spójnym z celami gospodarki niskoemisyjnej. Po trzecie, pozwala zidentyfikować redukcje emisji, które są najmniej kosztowne oraz nowe nisze

W dobie globalnych wyzwań klimatycznych w działalności biznesowej na stałe zdomowił się już bardzo ważny element aspektów ESG. Dla dobrze przygotowanych przedsiębiorstw może on stać się szansą na ponowne zdefiniowanie ich przewag konkurencyjnych. Dla absolwentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie otwiera szansę na ciekawą i dynamiczną ścieżkę zawodową. Jeśli tylko przedsiębiorca lub absolwent nie wpadnie w pułapkę szybkich zysków greenwashingu i podejmie wysiłek dogłębnego zrozumienia nowych trendów, może tylko wzmocnić swoją pozycję na rynku pracy. A satysfakcja z dołożenia własnej cegiełki do walki z globalnym problemem jest miłym efektem zewnętrznym, „neutralizującym” indywidualny ślad węglowy.

rynkowe, powstające przy transformacji poszczególnych przemysłów na ścieżkę spójną z gospodarką zrównoważonego rozwoju.

To ostatnie oznacza, że mimo ogromu koniecznych nakładów w skali globalnej, zakładając dalszą determinację decydentów w walce ze zmianami klimatu, na poziomie mikro szanse mogą przewyższać ryzyka i koszty. Wobec tego tylko od determinacji i profesjonalizmu zarządów i decydentów zależy, które z przedsiębiorstw będą umiały te szanse wykorzystać, jednocześnie przyspieszając globalną transformację, a które pójdą w kierunku działań pozorowanych – greenwashingu, który wprawdzie w krótkiej perspektywie może pozwolić zaoszczędzić, ale długofalowo z dużym prawdopodobieństwem narazi na wyższe koszty transformacji w przyszłości.

Co to oznacza dla studentów i absolwentów SGH? W działalności biznesowej pojawił się bardzo ważny element aspektów ESG, który może stać się szansą na ciekawą ścieżkę zawodową. Obszar jest na tyle nowy, by absolwent mógł konkurować niemal na równi z ekspertami, którzy w tym kierunku dopiero co przekierowali swoją uwagę. Dla tych, którzy nie zdecydowali się koncentrować na ESG, znajomość podstaw tych zagadnień może pomóc wnieść wartość dodaną do podstawowego obszaru, którym będą się zajmować. Kwestie ESG dotyczą obecnie praktycznie wszystkich obszarów dzia-

łalności gospodarczej, pojawiają się więc stopniowo w kolejnych działach przedsiębiorstw. Jeśli absolwent nie wpadnie w pułapkę szybkich zysków greenwashingu i podejmie wysiłek dogłębnego zrozumienia nowych trendów, może tylko wzmocnić swoją pozycję na rynku pracy. A satysfakcja z dołożenia własnej cegiełki do walki z globalnym problemem jest miłym efektem zewnętrznym, „neutralizującym” indywidualny ślad węglowy.

Co czeka nas w 2024 roku? Czy będziemy ukrywać się za deklaracjami i regulacjami, czy przystąpimy do realnych działań na rzecz zatrzymania zmian klimatu? Mam nadzieję, że przestaniemy zadowalać się działaniami pozorowanymi i ograniczymy greenwashing zarówno w deklaracjach politycznych, jak i w gospodarce. Ważne będą losy dyrektywy unijnej dotyczącej zielonych deklaracji Green Claims Directive, która ma wyeliminować mało konkretne i niewiążące deklaracje ESG, stosowane głównie w celach marketingowych lub PR-owych. Ukonkretnienie celów politycznych i biznesowych powinno pozwolić, by deklaracje zamieniły się w realne polityki i strategie, stawiające gospodarkę na ścieżce prowadzącej do ekonomii zerowych emisji netto najpóźniej w 2050 roku. A to powinno, używając żargonu raportów IPCC, „z dużym prawdopodobieństwem” spowolnić, a docelowo powstrzymać wzrost globalnych temperatur. 🌱

Uwzględnianie aspektów zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa – wymogi, szanse i wyzwania

📌 JOLANTA TUREK, KLAUDIA MARTINEK-JAGUSZEWSKA

Rok 2024 zapowiada się bardzo intensywnie dla wielu przedsiębiorstw. Od 18 stycznia 2023 roku co najmniej 3500 podmiotów zostało formalnie objętych obowiązkiem sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jest to dzień, w którym weszła w życie dyrektywa unijna CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Przynosi ona obowiązek ujawniania informacji na temat bardzo konkretnych zagadnień ESG, które są szczegółowo rozpisane w 12 Standardach ESRS (European Sustainable Reporting Standards), a dodatkowo wprowadza obowiązek zewnętrznej weryfikacji tych ujawnień – na wzór sprawozdań finansowych. Wspomniane obowiązki są wprowadzane stopniowo w okresie 2025–2029 zgodnie z poniższym harmonogramem.

Chociaż zapisy dyrektywy nie odnoszą się wprost do małych i średnich przedsiębiorstw, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych, to ich obecność w łańcuchach wartości dużych podmiotów sprawia, że w praktyce także od nich oczekuje się ujawniania informacji o zrównoważonym rozwoju. W ślad za tym Europejska Grupa Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (EFRAG) opublikowała propozycję standardu raportowego dla



Dr Jolanta Turek, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Specjalizuje się w zarządzaniu ryzykiem ESG. Kieruje badaniami nad modelem dojrzałości jakości zarządzania aspektami ESG w SGH. Trenerka, szkoleniowiec, praktyk biznesowy, dyrektor ESG w instytucji finansowej, zastępca kierownika studiów podyplomowych Międzyuczelniana Akademia Klimatu w SGH.



Dr Klaudia Martinek-Jaguszevska, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Badaczka roli technologii informacyjnych w zrównoważonym rozwoju, zwłaszcza pod kątem wspierania strategii ESG oraz możliwości automatyzacji raportowania ESG. Uczestniczka badań nad modelem dojrzałości jakości zarządzania aspektami ESG. Prezes zarządu spółki zajmującej się automatyzacją procesów w praktyce biznesowej.

2025	2026	2027	2029
Raporty za 2024 r.	Raporty za 2025 r.	Raporty za 2026 r.	Raporty za 2028 r.
duże spółki (objęte NFRD)	pozostałe duże spółki	MŚP notowane na rynkach regulowanych	Podmioty zależne, których spółki dominujące są spoza UE
Duże europejskie JZP (Jednostki Zainteresowania Publicznego) notowane na rynku regulowanym przez UE: instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń, podmioty wskazane jako JZP przez państwa członkowskie spełniające następujące kryteria dotyczące wielkości: - obróć netto > 40 mln EUR lub - suma bilansowa > 20 mln EUR > 500 pracowników	Pozostałe duże przedsiębiorstwa z UE spełniające co najmniej 2 z 3 kryteriów: 250 lub więcej pracowników - suma bilansowa > 20 mln EUR - obróć netto > 40 mln EUR	Podmioty notowane na giełdzie papierów wartościowych regulowanej przez UE.	Wszystkie duże spółki oraz małe i średnie spółki giełdowe, które mają spółkę dominującą najwyższego szczebla z kraju trzeciego (o ile jej skonsolidowane przychody netto na terenie UE przekroczyły 150 mln EUR w poprzednim i bieżącym roku obrotowym).
ESRS lub równoważny standard w przypadku jednostek dominujących spoza UE.		Możliwość zastosowania uproszczonego standardu ESRS, zostanie opracowany przez EFRAG.	ESRS, równoważny standard lub inny, który zostanie opracowany przez EFRAG.

MŚP notowanych oraz nienotowanych na giełdzie.

Publikację raportu powinny poprzedzić realne działania – od etapu diagnozy sytuacji wyjściowej do wdrożenia inicjatyw ESG. Z badań naukowych, jakie zostały przeprowadzone w 2023 roku przez zespół badaczy w Instytucie Finansów Korporacji i Inwestycji SGH, wynika, że istnieje dziewięć kluczowych czynników sukcesu, które determinują skuteczność zarządzania aspektami ESG i powodzenie inicjatyw w obszarze zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie.

BUDOWA ŚWIADOMOŚCI

Budowa i rozwój świadomości klimatycznej, w tym przyczyn, skutków, roli człowieka w procesie zmiany klimatu, generowania zanieczyszczeń oraz wpływu na środowisko i biznes, ma znaczenie fundamentalne. Wiedza o współzależnościach pomiędzy środowiskiem naturalnym a przedsiębiorstwem i ich wzajemnym wpływie jest potrzebna na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Jest nie tylko punktem wyjścia dla identyfikacji i analizy istotnych tematów, ale także buduje przekonanie

o słuszności podejmowanych działań, wpływa na angażowanie się pracowników w realizację inicjatyw ESG. W budowaniu świadomości istotną rolę pełnią szkolenia pracowników i rozwijanie ich kompetencji związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ponadto edukacja klimatyczna motywuje do myślenia o zrównoważonym rozwoju, wpływa na poczucie odpowiedzialności i umożliwia jednostkom dokonywanie świadomych wyborów zarówno w granicach przedsiębiorstwa, jak i poza nim.

ZAANGAŻOWANIE ZARZĄDU

Skuteczne zarządzanie aspektami ESG wymaga osobistego zaangażowania zarządu z uwagi na jego rolę przywódczą. W ten sposób zarząd daje silny sygnał w organizacji, że kwestie ESG mają najwyższy priorytet i znajdują się w porządku obrad zarządu. To motywuje pracowników do działania i realizacji celów. Sprawia, że ESG przenika do kultury organizacyjnej. Ze względu na wielowymiarowość czynników ESG oraz ich przekrojowy charakter, mają one wpływ na ewolucję modelu biznesowego, długoterminowe budowanie wartości oraz kapitał reputacyjny. Rolą zarządu jest

określanie wizji, wyznaczanie strategicznych kierunków rozwoju i ustalanie priorytetów. Potrzebuje on zatem rozumić znaczenie i wagę zrównoważonego rozwoju, by móc podejmować decyzje, które najlepiej służą rozwojowi organizacji oraz interesariuszom.

WYZNACZANIE CELÓW I OKREŚLANIE ZASAD ICH REALIZACJI

Z zaangażowaniem zarządu wiąże się wyznaczenie celów strategicznych dla organizacji. Spojrzenie na rozwój przedsiębiorstwa przez pryzmat ESG powinno znaleźć odzwierciedlenie w jego strategii zrównoważonego rozwoju, która komunikuje interesariuszom kierunek zmian w organizacji, motywuje podejmowanych działań, horyzont czasowy, sposób integracji celów zrównoważonego rozwoju z celami biznesowymi i działalnością organizacyjną. Co prawda, całościowo za osiągnięcie celów strategicznych odpowiedzialność ponosi zarząd, ale bez zaangażowania pracowników realizacja strategii nie jest możliwa. To oznacza, że potrzebne jest dostosowanie planów motywacyjnych dla pracowników do wyznaczonych celów.

PLANOWANIE DZIAŁAŃ, KONSEKWENCJA I POMIAR POSTĘPU

Po zdefiniowaniu strategii przechodzi się do planowania konkretnych działań, które pozwolą osiągnąć założone cele. Konieczne jest stworzenie listy inicjatyw prowadzących do podnoszenia poziomu zgodności z poszczególnymi wymaganiami ESG. Należy określić ich oczekiwane efekty i ustalić listę priorytetów zgodną z przyjętą strategią. Wyznaczone cele oraz efekty inicjatyw powinny mieć charakter mierzalny, umożliwiający pomiar postępów – służy to nie tylko celom raportowym, ale także wzmacnia komunikację wewnętrzną i motywację pracowników do kontynuowania działań. Ponieważ projekty te często mają charakter innowacyjny, mogą kończyć się niepowodzeniem – kluczowa będzie tu wytrwałość w realizacji założonych celów, konsekwencja i ciągłe doskonalenie pomysłów.

PODEJŚCIE HOLISTYCZNE

Inicjatywy związane z ESG powinny znaleźć odzwierciedlenie w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Zaangażowane będą zarówno działy operacyjne i produkcyjne, jak i działy HR, logistyki, zakupów, obsługi klienta czy IT – przedstawiciele każdego z nich powinni poszukiwać potencjału uwzględnienia usprawnień w zakresie ESG. Dla sukcesu holistycznego podejścia kluczowe jest zaangażowane przywództwo kadry zarządzającej poszczególnymi obszarami. Z drugiej strony, konieczne jest opracowanie i monitorowanie strategii integrującej poszczególne aspekty ESG do strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co zwykle jest realizowane przez wyznaczoną jednostkę centralną.

INNOWACYJNOŚĆ

Wymagania ESG stymulują innowacyjność produktową, procesową i organizacyjną, prowadząc nawet do redefinicji modelu biznesowego, a także zmiany kultury organizacyjnej. Charakteryzując wpływ działalności na otoczenie, należy przyrzeć się wewnętrznym procesom produkcyjnym lub usługowym, a także wszelkim procesom wspierającym działalność. Następnie warto podjąć analizę w całym łańcuchu dostaw, weryfikując surowce, półpro-

dukty, praktyki podwykonawców czy emisyjność transportu. Dla zidentyfikowanych wyzwań konieczne jest opracowanie planu przejścia do zmniejszonej emisyjności i pozytywnego wpływu na społeczeństwo, który często będzie wiązał się z zastosowaniem pionierskich rozwiązań.

SYSTEMY MOTYWACYJNE

Działania związane z ESG wymagają dużego zaangażowania kadry zarządzającej i licznych pracowników zarówno w zakresie wdrażania inicjatyw usprawniających, jak i samego raportowania. Wiąże się to często z dodatkowymi zadaniami i zdobywaniem nowych kompetencji. Warto odpowiednio docenić podejmowane wysiłki. Konieczne jest dostosowanie wynagrodzenia do nowych obowiązków, można również rozważyć wprowadzenie systemów motywacyjnych opartych o wyniki w zakresie pomiaru efektów ESG. Ciekawą praktyką jest także publiczne wyróżnienie zaangażowanych osób w ramach raportu ESG oraz podczas wydarzeń firmowych.

PRZEPŁYW INFORMACJI I KOMUNIKACJA

ESG wywołuje w przedsiębiorstwach duże poruszenie i często wymaga dodatkowych działań o charakterze informacyjnym i edukacyjnym. Zdarza się, że włączanie aspektów ESG do celów organizacji nie spotyka się z aprobatą pracowników, którzy postrzegają dodatkowe wymagania jedynie jako utrudnienie. Dlatego kluczowe jest wyjaśnienie kontekstu i generalnych celów zrównoważonego rozwoju, a także wzbudzenie poczucia sprawczości. Pomocne będzie przemawianie językiem korzyści, zwłaszcza tych bezpośrednich dla poszczególnych pracowników, a także korzyści finansowych. Istotna jest autentyczność i spójność tej komunikacji z kulturą organizacyjną. Warto tutaj uwzględnić zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy.

GROMADZENIE I ANALIZA DANYCH

Raportowanie ESG, mimo rozwiniętej części jakościowej i opisowej, opiera się w znacznej mierze na danych gromadzonych we wszystkich działach organizacji, a także w kompletnym łańcuchu dostaw. Wyzwaniem w tym zakresie jest zapewnienie wysokiej jakości. Gromadzenie

danych musi przebiegać w ustrukturyzowany i systemowy sposób, tak aby pomiar był oparty na spójnych fundamentach. Jednocześnie osoby przekazujące dane powinny znać kontekst i metodykę pomiaru, żeby zapewnić dostęp do właściwych wartości. Warto podkreślić, że wyniki analiz będą nie tylko pozwalają na realizację wymogów raportowych, ale także wspierały procesy doskonalenia organizacji w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

WSPÓŁPRACA KLUCZEM DO SUKCESU?

Od budowania świadomości i zaangażowania, przez szczegółowe planowanie innowacyjnych inicjatyw usprawniających i wytrwałą ich realizację w całej organizacji, po spójne raportowanie i komunikowanie efektów. Omówiona w artykule lista czynników sukcesu jest obszerna i wymaga znaczącego zaangażowania licznych interesariuszy oraz środków. Jednak wyzwania natury ekologicznej i społecznej, z którymi mierzymy się, mają szeroki zakres i znacząco wpływają na nasz dobrostan w przyszłości. Jest to zdecydowanie kierunek wymagający naszej spójnej i aktywnej postawy.

Dla skutecznego uwzględniania celów zrównoważonego rozwoju wyrażonych w czynnikach ESG konieczna jest współpraca i nawiązywanie partnerstw w całym łańcuchu wartości. Duże przedsiębiorstwa o rozwiniętych strukturach mają większą łatwość w dostępie do wiedzy, szkoleń i najlepszych praktyk; zwykle też angażują w to odpowiednie zasoby zarówno ludzkie, jak i finansowe. Będą zatem pionierami w budowaniu kompleksowych strategii ESG, a także innowacyjnych narzędzi i inicjatyw umożliwiających jej wdrożenie.

Sektor MŚP potrzebuje z jednej strony silnego wsparcia i pomocy w dostosowaniu do nowych wymagań, w tym zwłaszcza jasnych wytycznych dotyczących spójnego raportowania swojego wpływu. Istotność zagadnień ESG stanowi z drugiej strony dla tego sektora dużą szansę, zachęcając do budowania nowych modeli biznesowych wokół rozwiązań proekologicznych i prospołecznych. Dzięki temu mogą wzmocnić swoją rolę w łańcuchu dostaw, jednocześnie bezpośrednio realizując cele zrównoważonego rozwoju. 



FUNDACJA

Razem łatwiej pokonać hejt.

UNIQA powołała fundację, żeby wspierać
walkę z hejtem.

Sprawdź na fundacjauniqa.pl

Materiał reklamowy

ESG rozdaje karty na rynkach finansowych

ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA, MAGDALENA MIKOŁAJEK-GOCEJNA

Rok 2024 na rynkach finansowych będzie rozwijał się w takt rosnących wymogów oceny działalności gospodarczej pod kątem jej zrównoważenia. Będzie ona w coraz większym zakresie determinować dostępność i koszt kapitału dla przedsiębiorstw. Dotyczy to nie tylko korporacji poszukujących finansowania poprzez emisję akcji czy obligacji na rynku kapitałowym. Już teraz zaczyna obejmować także i mniejsze podmioty, w tym małe i średnie spółki ubiegające się o kredyt bankowy. Pytanie zatem brzmi: nie czy, ale jak ESG zmieni nie tylko źródła finansowania oraz jak wpłynie na strukturę gospodarki w Polsce i w całej Unii Europejskiej?

Rynki finansowe jako pierwsze reagują na wymogi związane ze zrównoważonym rozwojem, są wręcz pasem transmisyjnym zielonej transformacji. Wynika to przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, jest to rezultatem postrzegania ESG jako kolejnego rodzaju ryzyka wpływającego na funkcjonowanie emitentów. Należy je zatem analizować w procesach podejmowania decyzji i należy nimi także zarządzać. Jak wskazuje część zarządzających funduszami inwestycyjnymi, w tym Larry Fink, dyrektor generalny Blackrock, jest to elementem obowiązku powierniczego (ang. *fiduciary duty*) zarządzających aktywami. Wynika zatem z jak najlepszej dbałości o dobry interes uczestników funduszy.

Z drugiej strony, do analizy ryzyka ESG skłania instytucje finansowe presja regulacyjna. Przykładowo wytyczne Komisji Nadzoru Finansowego w zakre-



Dr Anna Grygiel-Tomaszewska, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Doradca w zakresie zrównoważonego rozwoju, transformacji strategii przedsiębiorstwa w kierunku ESG, ekspertka od rynków finansowych, zrównoważonego finansowania i inwestowania. Posiada wieloletnie doświadczenie w budowaniu strategii, w tym dla instytucji finansowych, tworzeniu funduszy inwestycyjnych, również zrównoważonych ESG, kreowaniu i zarządzaniu relacjami z klientami instytucji finansowych. Autorka i kierowniczka studiów podyplomowych Strategiczna transformacja ESG w przedsiębiorstwie, realizowanych we współpracy z KPMG Polska.



Dr hab. Magdalena Mikołajek-Gocejna, prof SGH w Instytucie Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. W latach 2017–2020 pełniła funkcję wicedyrektora Instytutu Zarządzania Wartością. Jest kierownikiem podyplomowych studiów Metody wyceny spółki kapitałowej, realizowanych we współpracy z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie. Prowadzi badania w zakresie rynków kapitałowych, zwłaszcza wyceny przedsiębiorstw, relacji inwestorskich, pomiaru wartości, jak również inwestycji społecznie odpowiedzialnych i zrównoważonych finansów ESG.

się uwzględniania ryzyka ESG w zarządzaniu ryzykiem całkowitym w banku nie pozostawiają wiele pola do interpretacji. Banki są zobowiązane do raportowania Green Asset Ratio, czyli udziału finansowania „aktywów zielonych” w całkowitej strukturze aktywów. Trzeba zatem te „zielone”, zwłaszcza taksonomiczne aktywa, pozyskać.

Zakładamy zatem, że w 2024 r. banki będą jeszcze intensywniej „zazienieniały portfele” swoich kredytów. Będzie się to działo na dwa sposoby. Z jednej strony, banki będą zwiększały swoją ofertę tzw. zielonego finansowania (zielone kredyty, zielony leasing), w ramach którego kluczową jest ocena przedmiotu finansowania. W szczególności największe znaczenie ma ocena jego zgodności z celami wynikającymi z taksonomii:

- łagodzenie skutków zmian klimatycznych,
- adaptacja do zmian klimatu,
- zrównoważony rozwój i ochrona zasobów wodnych i morskich,
- przejście na gospodarkę cyrkularną,
- zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola,
- ochrona i odbudowa różnorodności i ekosystemów.

Zwłaszcza miniony rok przyniósł wysyp ofert kredytowania zrównoważonych projektów, takich jak wymiana floty samochodowej na elektryczną czy budowanie instalacji fotowoltaicznych. Wydaje się, że po tej pierwotnej euforii relatywnie oczywistymi rozwiązaniami banki – jednocześnie zachęcane wzmożonym zainteresowaniem, jakim cieszyły się nowe kredyty – ruszą do finansowania innych, równie, a może i bardziej interesujących rozwiązań. Może się to okazać dźwięnią do przyspieszenia wzrostu gospodarczego w Polsce, zwłaszcza w związku ze skorelowaniem tej sytuacji z uruchomieniem środków z Krajowego Planu Odbudowy.

Nie wszystkie jednak przedmioty finansowania będą spełniały kryteria uprawniające do pozyskania „zielonego finansowania”. W takim przypadku coraz ostrzejszej formie weryfikacji będzie poddawany kredytobiorca. Banki wchodzące w skład dużych grup kapitałowych już od dawna ogłaszały swoje wieloletnie strategie, w ramach których zobowiązały się do zaprzestania finansowania przede wszystkim przedsięwzięć związanych z wydobywaniem i eksploatacją paliw kopalnych. Zobowiązanie takie zło-

żyły m.in. BNP Paribas, ING czy Credit Agricole. Zapewne w tym nurcie należy spodziewać się dalszego zaostrzania strategicznych kursów i dalszego wyłączenia z finansowania kolejnych kontrowersyjnych branż lub praktyk. Przykładem jest choćby BNP Paribas, który zobowiązał się do nieudzielania kredytowania przedsiębiorcom z branży hodowli zwierząt futerkowych.

Od wielu też miesięcy banki intensywnie pracują nad mechanizmami włą-

kim tych, które są zobowiązane do raportowania zrównoważonego rozwoju, zgodnie z postanowieniami unijnej dyrektywy CSRD. Okazuje się jednak, że transformacja będzie megatrendem, który obejmie wszystkie obszary gospodarki i wszystkie podmioty, niezależnie od wielkości. Paradoksalnie, dla mniejszych podmiotów, nieobeznanych z tematem lub wręcz lekceważących jego znaczenie, może okazać się parametrem decydującym o przetrwaniu.

Rzuca to zupełnie nowe światło na kwestię pojmowania tego, kogo w istocie dotyczy zrównoważony rozwój. W obiegowej opinii jest to wyłącznie zestaw wymogów odnoszący się do dużych przedsiębiorstw – przede wszystkim tych, które są zobowiązane do raportowania zrównoważonego rozwoju, zgodnie z postanowieniami unijnej dyrektywy CSRD. Okazuje się jednak, że transformacja będzie megatrendem, który obejmie wszystkie obszary gospodarki i wszystkie podmioty w niej, niezależnie od wielkości. Paradoksalnie, dla mniejszych podmiotów, nieobeznanych z tematem lub wręcz lekceważących jego znaczenie, może okazać się parametrem decydującym o przetrwaniu.

czania kryteriów oceny zrównoważenia do swoich modeli scoringu kredytowego (ang. *credit scoring* – metoda oceny wiarygodności podmiotu – osoby fizycznej lub przedsiębiorstwa – ubiegającego się o kredyt bankowy). Będą zatem wywierały coraz większą presję na klientów korporacyjnych ze wszystkich segmentów rynku (łącznie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami) na ujawnienia informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Aby jednak takie ujawnienia miały sens, najpierw konieczne jest przeprowadzenie w przedsiębiorstwie szeroko zakrojonych zmian dostosowawczych, by nie powiedzieć – transformacji – w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Rzuca to zupełnie nowe światło na kwestię pojmowania tego, kogo w istocie dotyczy zrównoważony rozwój. W obiegowej opinii jest to wyłącznie zestaw wymogów odnoszący się do dużych przedsiębiorstw – przede wszyst-

Również fundusze inwestycyjne jako „dawcy kapitału” są pod presją tak interesariuszy, jak i regulatorów. Na mocy dyrektyw UCITS i ZAFI fundusze są zobowiązane do tego, aby analizować zrównoważenie działalności prowadzonej przez emitentów papierów wartościowych, w które inwestują. Muszą więc nie tylko stworzyć rozwiązania, które umożliwią przykładowo włączenie kryteriów niefinansowych do modeli wyceny aktywów. Są także zobowiązane do tego, aby uwzględnić ryzyko ESG w modelu ryzyka w portfelu inwestycyjnym. Kolejnym ważnym wątkiem są nowe, wymagające standardy raportowania, zgodnie z SFRD. W zależności od wielkości i rodzaju prowadzonej działalności zarządzający funduszami mogą być zobowiązani przykładowo do raportowania PAI (Principle Adverse Impact), czyli kluczowych czynników negatywnego wpływu inwestycji na czynniki środowiskowe czy też do prezentacji wpływu

czynników ESG na osiągane wyniki inwestycyjne (analiza atrybucji).

Dystrybutorzy produktów inwestycyjnych od lipca 2022 r. włączyli pytania o cele niefinansowe do swoich ankiet oceny adekwatności i odpowiedniości, które należy uzupełniać każdorazowo przy rozpoczęciu współpracy z klientem i odświeżać nie rzadziej niż raz na dwa lata. Tym samym daje to przestrzeń do ustalania z inwestorami i potencjalnymi inwestorami ich potrzeb w zakresie realizacji celów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Może to być przykładowo przyczynianie się do ograniczenia śladu węglowego czy wsparcie społeczności nieuprzywilejowanych. Jest to sposób na kanalizowanie oczekiwań rosnącej grupy inwestorów, zwłaszcza z pokolenia Z, którzy swoje przekonania i postawy prośrodowiskowe i prospołeczne chcą realizować także w sferze konsumpcji czy inwestycji.

Rok 2024 może się w tym kontekście okazać rokiem zwiastującym świt aktywnego akcjonariatu. W ramach najlepszych praktyk związanych z prowadzeniem relacji inwestorskich, a także w kontekście dbałości o interes inwestorów, fundusze jako akcjonariusze mogą być coraz bardziej zainteresowane realizacją posiadanych uprawnień korporacyjnych. W tym kontekście szlaki już są przetarte – w minionym roku na rynku europejskim pojawiły się pierwsze pozwy skierowane przez inwestorów instytucjonalnych (fundusze inwestycyjne

i emerytalne) przeciwko członkom zarządu spółek giełdowych. W tym miejscu warto przywołać przykład spółki Shell, której zarząd został oskarżony o niedostateczne, zdaniem pozywających, dostosowanie strategii spółki do wymogów zrównoważonego rozwoju. Kolejnym przykładem może być pozew w Paryżu przeciwko bankowi BNP Paribas, w którego uzasadnieniu widnieje informacja o finansowaniu przez bank w największym zakresie w skali globalnej przedsięwzięć związanych z paliwami kopalnymi.

Czas pokaże, w jakim zakresie polskie fundusze inwestycyjne również będą stawały przed podobnymi dylematami. Pole mają jednak otwarte, zważywszy na dążenie do utrzymania jak najlepszej jakości aktywów w portfelach inwestycyjnych i dbałość o wyniki inwestycyjne. To może jednak oznaczać, że fundusze będą dążyły do tego, aby zwiększać liczbę funduszy „jasno- i ciemnozielonych” (regulowanych odpowiednio art. 8 i art. 9 SFDR). Wszystko w imię zdrowej konkurencji i budowania swojej przewagi konkurencyjnej na tle rynku.

Niewątpliwie, kolejne 12 miesięcy upłynie na rynku kapitałowym także pod znakiem przyspieszonej edukacji. Mamy tu na myśli dwie kwestie. Po pierwsze, mało konkretne środowisko prawne nie daje jasnych rozwiązań, a raczej daje pole do dość sporej kreatywności w radzeniu sobie z wyzwaniami. Oznacza to konieczność budowania standardów rynkowych i uczenia się w procesie.

Po drugie zaś, zarówno zdrowy rozsądek, jak i obowiązujące przepisy każą ustanawiać w organizacjach kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem i z zarządzaniem ryzykami ESG. W ramach raportu „Mapa kompetencji sektorowych wspierających zrównoważone finanse i inwestycje ESG”, sporządzonego na potrzeby Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Finansach, zidentyfikowałyśmy, jakiego rodzaju kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem są niezbędne do należytego wykonywania pracy na określonych stanowiskach w kluczowych instytucjach sektora finansowego. Teraz przed sektorem staje bardzo ważne wyzwanie związane z analizą luk w zakresie tych kompetencji oraz z błyskawicznym pozyskaniem tych kompetencji. Dużą w tym rolę uczelni wyższych, w tym SGH, z ich bogatą ofertą studiów podyplomowych, m.in. Strategiczna transformacja ESG w przedsiębiorstwie, realizowanych we współpracy z KPMG Polska.

Można więc śmiało podsumować, że rewolucja interesariuszy zaczyna się od rynków finansowych. I że będzie wymagająca, a dla niedostosowanych może skutkować nawet eliminacją z rynku. Oby takich przypadków było jak najmniej. 📌



LIDER SGH
TYTUŁ ABSOLWENCKI
2024

Dowiedz się więcej!
alumni-leaders.sgh.waw.pl





Interesujesz się podatkami, prawem, audytem, księgowością lub doradztwem biznesowym?

W TPA Poland, Baker Tilly TPA oraz Baker Tilly Legal Poland lubimy dzielić się wiedzą z zakresu podatków, księgowości, audytu i doradztwa biznesowego oraz prawa. Dzięki łączeniu zintegrowanej, interdyscyplinarnej obsługi „one stop-shop” z lokalną ekspertyzą i zasięgiem międzynarodowej grupy doradczej oferujemy wsparcie dla firm z różnych sektorów gospodarki.

Poznaj nasze treści:



Podcasty



Blog



Publikacje

ESG – game changer na rynku nieruchomości

👉 JOLANTA PANAS, IZABELA RUDZKA, ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA

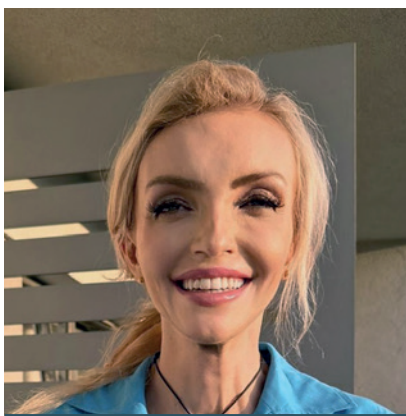
Wyzwań związanych z rynkiem nieruchomości jest wiele – począwszy od wciąż rosnącego i stale niezaspokojonego popytu na nieruchomości mieszkalne, poprzez wyzwania rynku nieruchomości komercyjnych czy wreszcie dylematy

związane z wyceną. Szeroko rozumiany sektor nieruchomości odpowiada za ponad 30% emisyjności w gospodarce. Zatem jest to też jeden z pierwszych i kluczowych kandydatów do dekarbonizacji. I to niejedyny wyzwanie związane ze zrównoważonym rozwojem, jakie czeka rynek nieruchomości. Będzie ich wiele i rok 2024 jest zwiastunem wielu z nich.

ESG jest miarą ryzyka środowiskowego, społecznego i zarządczego, na które organizacja jest ekspozycja lub które sama generuje. W kontekście rynku nieruchomości może odnosić się zarówno do oceny działalności przedsiębiorstw (np. dewelopera czy wykonawcy), jak i do oceny samej inwestycji. ESG jest jednocześnie swo-



Jolanta Panas, ekspertka w zakresie zarządzania i wyceny nieruchomości, z wieloletnim doświadczeniem zdobytym w międzynarodowych firmach. Posiada uprawnienia zarządcy nieruchomości, rzeczoznawcy majątkowego, pośrednika nieruchomości, audytora energetycznego uprawnionego do sporządzania świadectw charakterystyki energetycznej budynków oraz akredytowanego audytora certyfikatu Zielony Dom. Jej zainteresowania badawcze obejmują rynek nieruchomości w kontekście zrównoważonego rozwoju, w szczególności kwestie implementowania obszarów ESG w proces wyceny nieruchomości.



Dr Izabela Rudzka, MBA, adiunkt w Zakładzie Badań nad Bankructwami Przedsiębiorstw, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Kierownik studiów podyplomowych w SGH. Ekspert ESG w sektorze publicznym. Główny specjalista ds. rewitalizacji i rozwoju miast w JST. Doradca i koordynator projektów współfinansowanych z funduszy UE. Autorka programów rewitalizacji, strategii rozwoju miast. Od 20 lat związana z rynkiem nieruchomości, szczególnie mieszkaniowym. Liczne opracowania, ekspertyzy, publikacje, w tym pobyt i badania za granicą (Izrael).



Dr Anna Grygiel-Tomaszewska, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Doradca w zakresie zrównoważonego rozwoju, transformacji strategii przedsiębiorstwa w kierunku ESG, ekspertka od rynków finansowych, zrównoważonego finansowania i inwestowania. Posiada wieloletnie doświadczenie w budowaniu strategii, w tym dla instytucji finansowych, tworzeniu funduszy inwestycyjnych, również zrównoważonych ESG, kreowaniu i zarządzaniu relacjami z klientami instytucji finansowych. Autorka i kierowniczka studiów podyplomowych Strategiczna transformacja ESG w przedsiębiorstwie, realizowanych we współpracy z KPMG Polska.

istą miarą sprawności w dążeniu do osiągnięcia celów związanych ze zrównoważonym rozwojem i w tym kontekście służy różnym interesariuszom jako jedna z determinant podejmowania decyzji o alokacji kapitału. Stanowi także swoisty benchmark w kontekście dążenia do budowy bardziej zrównoważonej infrastruktury. Ta zaś jest kluczowa, jeśli chcemy pozostawić przyszłym pokoleniom świat, w którym warto żyć.

Zrównoważony rozwój niesie ze sobą wyzwania, które fundamentalnie zmieniają także branżę nieruchomości. Jest to sektor gospodarki charakteryzujący się wysoką kapitałochłonnością, zasobochłonnością czy gruntochłonnością. Budownictwo w Europie odpowiada za blisko połowę zużycia energii, za około połowę zużycia wydobywanych surowców, za jedną trzecią zużycia wody oraz generuje jedną trzecią odpadów.

Naszym zdaniem rok 2024 będzie rokiem coraz wyraźniej wzrastającej presji inwestorów na rzecz bardziej zrównoważonych projektów. W obliczu tak dużego wpływu środowiskowego nie jest możliwe utrzymanie starych technologii czy rozwiązań projektowych. Jak wykazały badania prowadzone w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w ramach projektu badawczego „Jakość zarządzania aspektami ESG i odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – samorząd terytorialny”, czynniki środowiskowe, społeczne i zarządcze (ESG) stają się coraz ważniejsze dla inwestorów i interesariuszy przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

Niebagatelne jest tu znaczenie z jednej strony wymogów formalnych, związanych przede wszystkim z taksonomią i dążeniem do budowania gospodarki o obiegu zamkniętym. Z drugiej zaś, kluczowym czynnikiem determinującym zmiany są instytucje rynku finansowego, chętniej użyczające kapitał na sfinansowanie „zielonych”, zrównoważonych projektów.

Również w związku z presją rynków finansowych coraz więcej inwestorów na całym świecie decyduje się na strukturyzację swoich portfeli inwestycyjnych w oparciu o kryteria zgodne z ESG. W rezultacie przedsiębiorstwa, w tym deweloperzy, zarządcy czy wykonawcy, muszą nauczyć się zbierania danych do celów raportowania. Rapor-

towanie czynników ESG staje się kluczowe, gdyż stanowią one podstawę do podejmowanie decyzji dla inwestorów, najemców i innych interesariuszy, którzy zwracają coraz większą uwagę na wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i społeczeństwo.

Duże wyzwania, ale i nadzieje dla sektora nieruchomości budzi trend cyfryzacji – i to na wielu polach. W celu zbierania wiarygodnych danych niezbędne będą rozwiązania z zastosowaniem technologii cyfrowej. Ponadto łączność cyfrowa inteligentnych budynków jest podstawą energooszczędnej i połączonej w sieć technologii budynków. Obiektywne i spójne raportowanie dotyczące zużycia, intensywności

nieruchomości, takie jak zmiany klimatyczne, skutki społeczne czy możliwości zielonej transformacji. Inwestorzy oczekują spójnego, racjonalnego podejścia w tym zakresie. Takiego podejścia, które mogłoby stać się normą rynkową.

Kolejne wyzwanie, jakie wiąże się z ESG w branży nieruchomości, to dekarbonizacja budownictwa w obliczu dążenia całej Unii Europejskiej do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 roku. Wyzwanie, jakie towarzyszy dekarbonizacji, jest bezpośrednio powiązane z jakością istniejącego zasobu budowlanego w Europie. Bowiem niemal 75% budynków jest nieefektywna energetycznie oraz około 90% istniejących budynków bę-

Zrównoważony rozwój niesie ze sobą wyzwania, które fundamentalnie zmieniają także branżę nieruchomości. Jest to sektor gospodarki charakteryzujący się wysoką kapitałochłonnością, zasobochłonnością czy gruntochłonnością. Budownictwo w Europie odpowiada za blisko połowę zużycia energii, za około połowę zużycia wydobywanych surowców, za jedną trzecią zużycia wody oraz generuje jedną trzecią odpadów.

użytowania, dostępności itp. zapewnia przejrzystość, która umożliwia wszystkim użytkownikom budynku podejmowanie decyzji i w ten sposób przyczynia się do zrównoważonego rozwoju. Bez konsekwentnej cyfryzacji działalności związanej z nieruchomościami i budynkami branża nieruchomości nie osiągnie coraz bardziej wymagających celów w zakresie klimatu i zrównoważonego rozwoju.

Wielkim wyzwaniem jest także włączenie kryteriów ESG w proces wyceny nieruchomości. Wiadomo bowiem, że istnieje zależność między zrównoważeniem nieruchomości a jej wartością i popytem na tę nieruchomość. Jak jednak przełożyć na przykład czynniki środowiskowe na wycenę jej wartości? Albo – co wydaje się jeszcze większym wyzwaniem – jak to zrobić w kontekście czynników społecznych? Obecne wyceny niewątpliwie nie odzwierciedlają wszystkich wyzwań mających wpływ na

dzie nadal w użytku do roku 2050. Aby stawić czoło temu wyzwaniu, modernizacja budynków musi zdecydowanie przyspieszyć, co wiąże się z wysokimi nakładami finansowymi. W dążeniu do redukcji emisyjności budynków w dalszym ciągu będzie upowszechniać się instalowanie odnawialnych źródeł energii oraz wzrośnie integracja lokalnych i regionalnych systemów energetycznych z wykorzystaniem lokalnych odnawialnych źródeł energii.

Rośnie presja na liczenie śladu węglowego, również dla materiałów budowlanych, bowiem przy projektowaniu budynku będą wybierane produkty posiadające deklaracje środowiskowe (EPD). Ponadto w celu redukcji wbudowanego śladu węglowego będzie wzrastać liczba projektów deweloperskich, przeprowadzanych przy zastosowaniu selektywnej rozbiórki istniejącej zabudowy, z odzyskiem jak największej ilości zdatnego budulca. Takie projekty

już mają miejsce na rynku stołecznym, jak realizowany przez STRABAG Real Estate projekt Upper One, który zastąpi Atrium International czy w trakcie przygotowania i realizowany przez SKANSKA projekt, który powstanie na miejscu Ilmetu.

kowskich muszą opierać się na zharmonizowanej skali klas charakterystyki energetycznej. Aktualnie w Polsce, jednym z nielicznych krajów unijnych, w dalszym ciągu obowiązuje tzw. suwak energetyczny, ale prace nad wdrożeniem klas do systemu krajowego trwają.

Naszym zdaniem rok 2024 będzie rokiem coraz wyraźniej wzrastającej presji inwestorów na rzecz bardziej zrównoważonych projektów. W obliczu tak dużego wpływu środowiskowego nie jest możliwe utrzymanie starych technologii czy rozwiązań projektowych.

Jednym z wyzwań, jakie stoją w bieżącym roku przed właścicielami lub zarządcami budynków niemieszkalnych, jest sprostanie wymogom zapewnienia już od 2025 roku minimalnej liczby punktów ładowania w budynkach, w których jest więcej niż 20 miejsc parkingowych, co wymusza ustawa o elektromobilności i paliwach alternatywnych.

Ponadto w niedalekiej perspektywie czeka nas w kraju wprowadzenie klas efektywności energetycznej budynków, bowiem zgodnie z propozycją unijną dotyczącą aktualnej rewizji EPBD do 2025 r. wszystkie świadectwa charakterystyki energetycznej w krajach człon-

Jednym z obszarów, przed którym stoją ogromne wyzwania w zakresie realizacji wytycznych zrównoważonego rozwoju (ostatecznie określonych mierzniakach ESG), mających na celu osiągnięcie zero emisyjności, są nieruchomości publiczne. Wśród nich szczególnym zainteresowaniem cieszą się nieruchomości mieszkaniowe (lokale komunalne i socjalne), które ze względu na wymóg posiadania świadectwa charakterystyki energetycznej (zresztą tak jak inne budynki publiczne), budzą wiele wątpliwości w zakresie potrzeby i możliwości zrealizowania tego wymogu. Wśród budynków publicznych innych niż mieszkaniowe taki wymóg dotyczy wszystkich

obiektów o powierzchni pow. 250 m², w których obsługuje się interesariuszy.

Dla podmiotu publicznego istotne są nie tylko pojedyncze informacje o budynku w celu sporządzenia świadectwa energetycznego, a przede wszystkim informacja, wiedza zbiorcza o wszelkich budynkach, również tych budzących różnego rodzaju wątpliwość w celu określenia zakresu odpowiedzialności ustawowej dotyczącej walki z CO₂.

O ile budynki użyteczności publicznej zazwyczaj nie budzą kontrowersji w zakresie znalezienia źródeł informacji na ich temat, o tyle budynki mieszkalne, ze względu na czasami nie do końca uregulowane zawłóści własnościowe, częstą zmianę zarządców, własność „mieszana”, budzą wiele dylematów.

Stopień skomplikowania, liczba oraz zakres regulacji unijnych odnoszących się do zagadnienia ESG sprawia, że dla większości uczestników rynku są to kwestie nadal niewystarczająco klarowne. Rola wewnętrznych i zewnętrznych konsultantów z doświadczeniem i wiedzą ekspercką będzie nie do przecenienia. Należy jednak mieć na uwadze, że wraz z dojrzałością rynkową i dostosowaniem do obowiązujących regulacji to, co aktualnie wydaje się nowatorskie, będzie przechodzić w standard wraz z upływem czasu. 📄



Gazeta SGH INSIGHT

ANALIZY, PODSUMOWANIA, PROGNOZY

GAZETA.SGH.WAW.PL/INSIGHT



POBIERZ PDF: gazeta.sgh.waw.pl



CZYTAJ ONLINE: www.issuu.com/GazetaSGH



NAPISZ DO NAS: gazeta@sgh.waw.pl



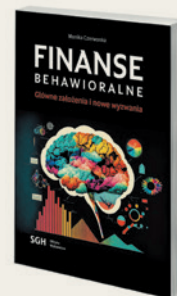
Zmiany w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach gospodarki cyfrowej. Wybrane zagadnienia

REDAKCJA NAUKOWA ANNA SKOWRONEK-MIELCZAREK



Przedsiębiorstwo w zrównoważonym rozwoju

ROMAN SOBIECKI,
GABRIEL GŁÓWKA, HANNA
GODLEWSKA-MAJKOWSKA,
AGNIESZKA WOJTCZUK-
TUREK



Finanse behawioralne. Główna założenia i nowe wyzwania

MONIKA CZERWONKA



Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG

REDAKCJA NAUKOWA
BARBARA OCICKA,
KAMIL GEMRA



Private Banking. Tradycja i nowoczesność w bezpiecznym wydaniu

MAŁGORZATA ZALESKA,
MAGDALENA KOZIŃSKA



Zachowania konsumentów na rynku e-zdrowia w czasie pandemii COVID-19

ANNA DĄBROWSKA,
KATARZYNA SZALONKA

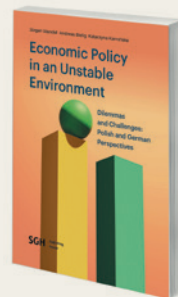


Audyt i kontrola zarządcza. Analiza wybranych zagadnień część IV

REDAKCJA NAUKOWA
IZABELA ZAWIŚLIŃSKA,
MACIEJ RYSIŃSKI

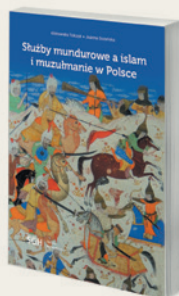


Sytuacja osób w wieku 50+ w Polsce i w Europie w trakcie drugiej fali pandemii COVID-19. Raport z telefonicznego badania ankietowego SHARE Corona 2 zrealizowanego w ramach 9. rundy badania „SHARE: 50+ w Europie”



Economic Policy in an Unstable Environment. Dilemmas and Challenges: Polish and German Perspectives

JÜRGEN WANDEL,
ANDREAS BIELIG,
KATARZYNA KAMIŃSKA



Służby mundurowe a islam i muzułmanie w Polsce

ALEKSANDRA TOŁCZYK,
JOANNA SOZAŃSKA



Rola i zakres kontroli w sektorze publicznym

REDAKCJA NAUKOWA
PAWEŁ DEC,
GABRIEL GŁÓWKA



Islam w polskim sądzie

EWA GÓRSKA,
ANNA JUZASZEK

Szkiełko i oko analityka, czyli zjawiska, trendy oraz prognozy dla rynku kredytów mieszkaniowych



 WALDEMAR ROGOWSKI

Rollercoaster na rynku kredytów mieszkaniowych w 2023 r. Od hibernacji po odmrożenie, aż do upałów wspieranych przez impuls w postaci programu Bezpieczny kredyt 2%.

Dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH, doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie finanse. Wicedyrektor Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Kierownik Zakładu Zarządzania Ryzykiem w tym instytucie. Wieloletni praktyk gospodarczy – dyrektor departamentów ryzyka i klientów korporacyjnych wiodących instytucji finansowych, obecnie główny analityk Biura Informacji Kredytowej oraz Grupy BIK. Przez wiele lat ekspert ONZ ds. rozwoju przemysłowego UNIDO oraz konsultant Banku Światowego. Autor lub współautor ponad 130 publikacji z dziedziny finansów przedsiębiorstwa, publikowanych w renomowanych czasopiśmie polsko- i anglojęzycznych. Specjalizuje się w finansach przedsiębiorstwa, w tym w szczególności w rachunku efektywności inwestycji i wycenie przedsiębiorstw, analizie finansowej, predykcji zagrożenia upadłością, ESG, zarządzaniu ryzykiem oraz BI i AI.

Jaki obraz rynku kredytów mieszkaniowych w 2023 r. wyłania się z danych BIK. Zróżnicowany i niejednorodny. Szybki wzrost inflacji, seria bardzo szybkich podwyżek stóp procentowych, która wywindowała poziom stopy referencyjnej NBP do poziomu aż 6,75% oraz zaostrzenie kryteriów oceny zdolności kredytowej (wzrost bufora na stopę procentową o dodatkowe 2,5 p.p.) spowodowały, że druga połowa 2022 r. i pierwsze miesiące 2023 r. stały pod znakiem mocnego spadku popytu na kredyty mieszkaniowe. W konsekwencji spowodowało to spadek miesięcznej akcji kredytowej do poziomu ok. 2 mld zł.

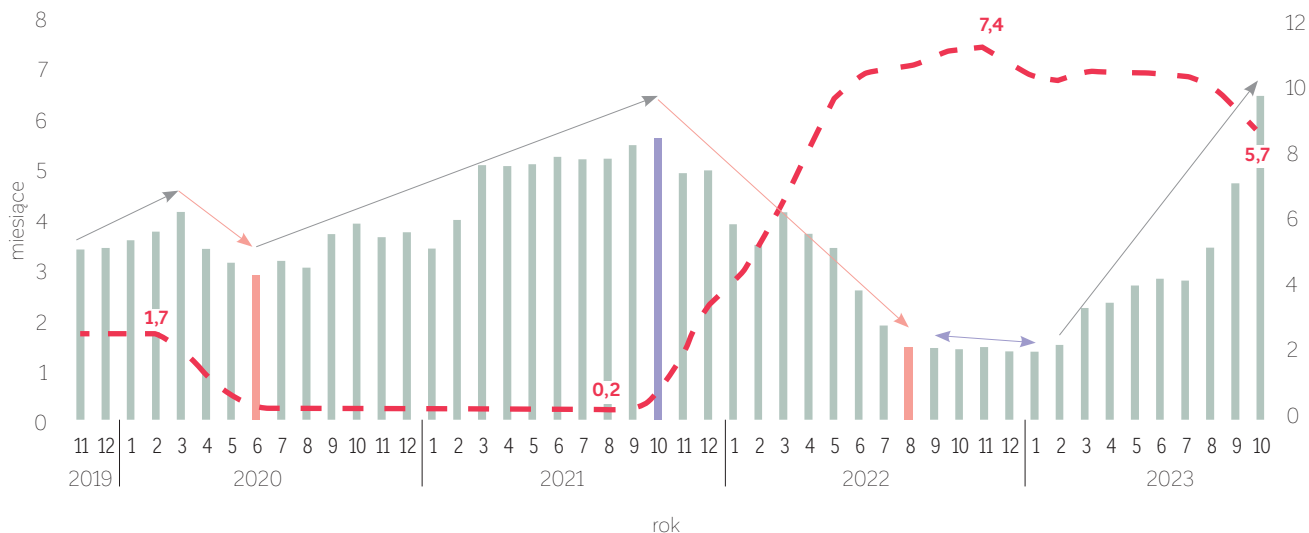
Epizod, który można nazwać „hibernacją rynku” lub „hipoteczną zimą”, zmienił obraz rynku kredytów mieszkaniowych. W pierwszych miesiącach styczeń–luty wartość akcji kredytowej

oscylowała na poziomie ok. 2 mld zł. Była to kontynuacja negatywnego trendu rozpoczętego w sierpniu 2022 r.

Od marca pierwsze wiosenne promyki słońca zaczęły „odmrażać rynek”. Miesięczna akcja kredytowa z poziomu 3,35 mld zł w marcu wzrosła do 4,24 mld zł w czerwcu 2023 r. A później rynek dostał impuls w postaci rządowego programu Bezpieczny kredyt 2%. Rozpędził on miesięczną akcję kredytową do historycznego, rekordowego poziomu 9,725 mld zł w październiku 2023 r.

Kluczowym czynnikiem wpływającym na rynek kredytów mieszkaniowych jest zdolność kredytowa potencjalnych kredytobiorców. Oto uwarunkowania decydujące o poziomie zdolności kredytowej:

1) Poziom oprocentowania kredytów mieszkaniowych
Obniżka rynkowego oprocentowania kredytu mieszkaniowego o ok. 1 p.p. oznacza

WYKRES 1. Korelacja miesięcznej akcji kredytowej oraz poziomu stawki WIBOR 3M w latach 2019–2023.

Źródło BIK

wzrost zdolności kredytowej na poziomie ok. 10%. Z historycznych doświadczeń wiemy, że oprocentowanie kredytu powyżej 6% zamraża rynek kredytów mieszkaniowych. Rynek rośnie dynamicznie wraz ze spadkiem stóp procentowych, spada zaś w momencie ich wzrostu. Przy czym nie chodzi nawet o sam wzrost czy spadek, ale o oczekiwania co do kierunku zmian stóp procentowych.

2) Realny poziom wynagrodzeń
Realny wzrost wynagrodzeń o 1% powoduje wzrost zdolności kredytowej o ok. 5%. Poziom realnych wynagrodzeń bezpośrednio oddziałuje na wartość akcji kredytowej.

3) Rządowy program wsparcia Pierwsze Mieszkanie (Bezpieczny kredyt 2%)

W ramach programu Pierwsze Mieszkanie poziom oprocentowania kredytu jest na poziomie ponad trzykrotnie niższym od rynkowego, co bezpośrednio skutkuje zwiększeniem zdolności kredytowej o 30–40%. W październiku 2023 r. program wygenerował ok. 60% wartości akcji kredytowej, stając się, oprócz spadających stóp procentowych, głównym czynnikiem wzrostu akcji kredytowej w drugiej połowie roku. Trzeba jednak pamiętać, że popyt wygenerowany przez ten program nie ma charakteru addytywnego w relacji do typowego rynkowego popytu, lecz częściowo jest substytucyj-

ny. Z uwagi na brak ograniczenia dochodowego mogą z niego skorzystać również osoby o wysokich dochodach, które posiadają zdolność kredytową do zaciągnięcia kredytu na rynkowych warunkach.

4) Poziom cen nieruchomości
Wzrost cen nieruchomości bezpośrednio wpływa na wysokość zaciąganego kredytu mieszkaniowego. Zbyt wysokie ceny nieruchomości ograniczają możliwość zaciągnięcia kredytu przez osoby z niskimi, a nawet średnimi dochodami. W okresie październik 2022 – październik 2023 średnia wartość udzielanego kredytu wzrosła o 25%. W tym samym okresie, według danych rynekpierwotny.pl, średnie ceny mieszkań w ofercie deweloperów wzrosły w Krakowie o 26%, w Trójmieście o 24%, w Warszawie o 18%. Ale np. w Łodzi tylko o 8%, a w Poznaniu i aglomeracji śląskiej o 13%.

Wśród top pięciu głównych zjawisk, obserwacji i trendów na rynku kredytów mieszkaniowych w 2023 r. można wyróżnić następujące:

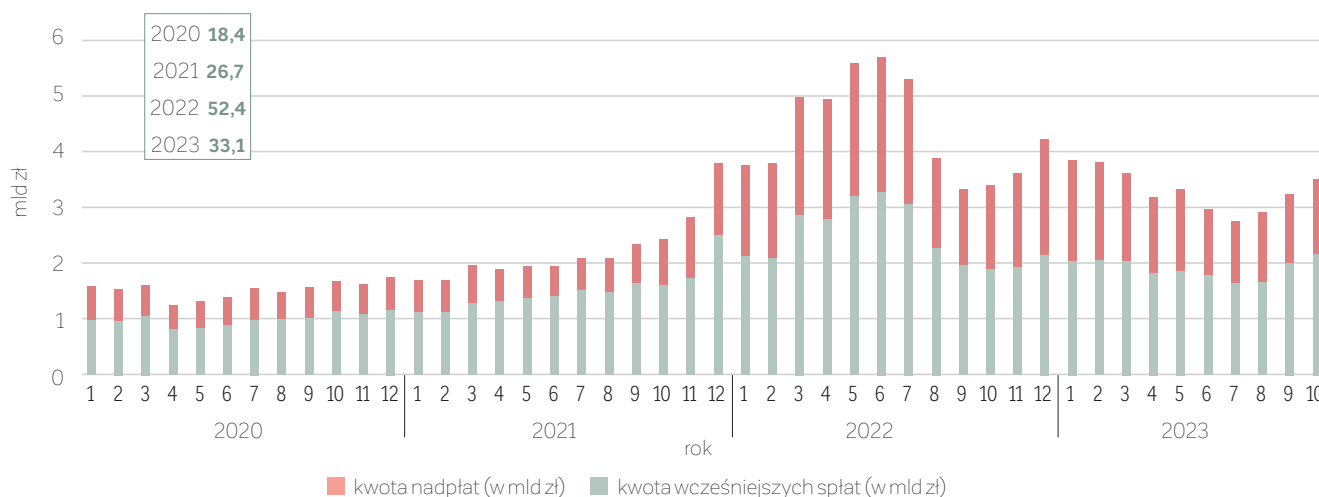
1. Powolna odbudowa wartości portfela kredytów mieszkaniowych w ostatnich miesiącach po spadkach w okresie styczeń 2022 – czerwiec 2023

Spadek wartości portfela kredytowego spowodowany był dwoma czynnikami: spadkiem akcji kredytowej oraz wy-

sokimi nadpłatami i przedterminowymi spłatami kredytów mieszkaniowych. Powolna odbudowa wynika z dwóch zjawisk, w okresie lipiec–październik 2023 r. w relacji do analogicznego okresu w roku poprzednim wartość udzielanych kredytów wzrosła o 182%. Równocześnie spada wartość nadpłat i przedterminowych spłat kredytów mieszkaniowych. W okresie lipiec–grudzień 2022 r. wynosiła ona 23,7 mld zł, a w okresie lipiec–październik 2023 r. już tylko 12,4 mld zł.

2. Wyhamowanie trendu wcześniejszych spłat i nadpłat kredytów mieszkaniowych

Spadek stóp procentowych w 2023 r. obniżył atrakcyjność nadpłat i całkowitych przedterminowych spłat kredytów mieszkaniowych. Co ciekawe, ani w 2020 r. (ultraniski poziom stóp procentowych – 0,1% stopa referencyjna), ani nadal niski poziom stóp w 2021 r. (do września 2021 r. nadal 0,1%) nie skłaniały Polaków do nadpłat i wcześniejszych spłat kredytów mieszkaniowych. Dopiero rozpoczęcie cyklu podwyżek stóp procentowych przez RPP od października 2021 r. stało się bodźcem do spłat i nadpłat. Jednak prawdziwy impuls dały dopiero podwyżki w 2022 r. Rozpoczęty we wrześniu 2023 r. cykl obniżek stóp zaowocował ograniczeniem tego zjawiska.

WYKRES 2. Wartość wcześniejszych spłat i nadpłat kredytów mieszkaniowych w mld zł.

Źródło: BIK

3. Niższy od prognozowanego poziom partycypacji w moratoriach kredytowych

W momencie ogłaszania programu moratoriów na kredyty mieszkaniowe prognozowałem poziom partycypacji na poziomie 80%. Należy przypomnieć, że „wakacjami kredytowymi” zostały objęte kredyty zaciągnięte w polskim złotym spełniające łącznie dwa kryteria: musiały zostać zaciągnięte przed 1 lipca 2022 r. oraz zakończyć okres kredytowania co najmniej po upływie sześciu miesięcy od tej daty. Nie było przewidzianego kryterium dochodowego ograniczającego możliwość skorzystania z „wakacji”. Rzeczywisty poziom partycypacji wyniósł 60% liczby kredytów, które mogły zostać objęte „wakacjami”. Na dzień 26 października 2023 r. z „wakacji kredytowych” skorzystało łącznie 1,96 mln kredytobiorców. A „wakacjami” objęto łącznie 1,153 mln kredytów na kwotę 285 mld zł.

4. Wzrost średniej kwoty udzielanych kredytów mieszkaniowych w ostatnich miesiącach, któremu towarzyszy wydłużeniu średniego okresu

Wzrost średniej kwoty udzielanego kredytu w okresie październik 2022 – październik 2023 r. o 25% wynika głównie ze wzrostu cen nieruchomości. Możliwość udzielania wyższych kwot kredytów uwarunkowana jest posiadaniem wyższej zdolności kredytowej. Wzrost zdolności kredytowej wynikał głównie z arbitra-

żu stóp procentowych w programie Bezpieczny kredyt 2%. Arbitraż polega na dużo niższym oprocentowaniu w ramach tego programu w relacji do normalnego niesubsydiowanego rynkowego oprocentowania. Pozytywnie na zdolność kredytową wpłynęła również rezygnacja KNF z dodatkowego buforu na stopę procentową w wysokości 2,5 p.p. Należy również wskazać na jeszcze jeden czynnik pozwalający na udzielanie wyższych kwot kredytów. Jest nim wydłużanie okresu kredytowania, z którym mamy do czynienia od lipca br. Okres kredytowania w okresie październik 2022 – październik 2023 wydłużył się aż o 16 miesięcy, z 22,5 lat do 23,9 lat. Ciekawym w tym kontekście jest okres pomiędzy październikiem 2022 r. a czerwcem 2023 r. W tym okresie wzrostowi średniej kwoty wnioskowanego kredytu nie towarzyszył proces wydłużania okresu kredytowania. Można wiązać to z faktem spadku poziomu stawki WIBOR 3M z poziomu 7,51% (początek października 2022 r.) do 6,76% (koniec czerwca 2023 r.) oraz wzrostem wynagrodzeń w tym okresie.

5. Zróżnicowanie jakości kredytów mieszkaniowych w zależności od waluty kredytu

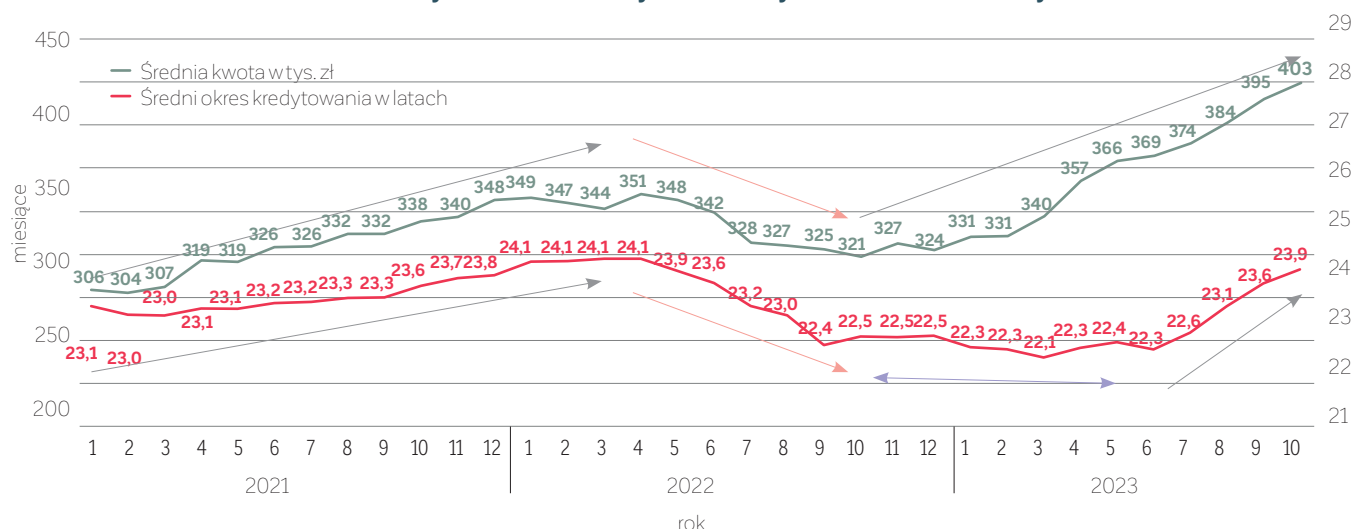
Kredyty mieszkaniowe w PLN są kilkakrotnie mniej szkodowe od kredytów indeksowanych i denominowanych w CHF. Częściowo dobra jakość złotych kredytów mieszkaniowych wynika z objęcia ich moratoriami kredytowymi („wakacjami kredytowymi”). Spełniły się prze-

widywania, że wprowadzenie „wakacji” ograniczy negatywny efekt pogarszania jakości kredytów złotówkowych. I tak się stało, szkodowość kredytów złotych utrzymuje się na niskim poziomie. Natomiast pogarsza się jakość kredytów indeksowanych i denominowanych do franka szwajcarskiego. Przyczyną tego zjawiska nie jest ryzyko kredytowe, które mogłoby wynikać z problemów finansowych gospodarstw domowych, a więc kredytobiorców. Źródłem pogarszającej się jakości jest ryzyko prawne związane z prowadzonymi procesami sądowymi.

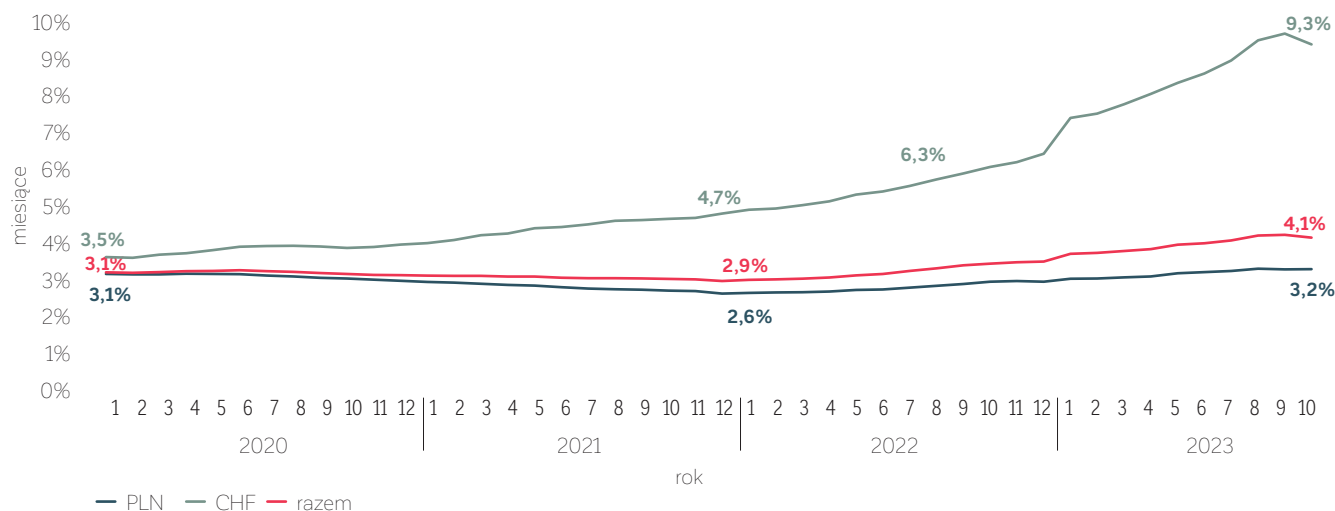
Jaki będzie więc rok 2024 na rynku kredytów mieszkaniowych?

Z uwagi na wiele niewiadomych swoją prognozę oparłem na podejściu scenariuszowym. Wyróżniłem trzy scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny oraz bazowy.

W scenariuszu optymistycznym zakładam spadek stóp procentowych do poziomu 4%, realny wzrost wynagrodzeń powyżej 3%, kontynuację rządowego programu Bezpieczny kredyt 2% oraz przeciętny wzrost cen nieruchomości na poziomie poniżej 10%. Materializacja tych trzech czynników pozytywnie wpłynie na zdolność kredytową, a tym samym na dynamikę wzrostu akcji kredytowej. Wzrost cen nieruchomości co prawda ograniczy zdolność kredytową, ale tylko w niewielkim stopniu. W takim scenariuszu wartość akcji kredytowej powinna być na poziomie z roku 2021.

WYKRES 3. Średni okres i kwota kredytów mieszkaniowych udzielonych w sektorze bankowym w okresie 2021–2023.

Źródło BIK

WYKRES 4. Poziom szkodowości kredytów mieszkaniowych wg waluty (PLN opóź. pow. 90 dni).

Źródło: BIK S.A.

W scenariuszu pesymistycznym, tzn. braku materializacji pozytywnych czynników, jak brak obniżek czy nawet wzrost stóp procentowych, realny spadek wynagrodzeń oraz wzrost nominalnych cen nieruchomości na poziomie powyżej 10%, przy braku kontynuacji programu Bezpieczny kredyt 2%, wartość akcji kredytowej w kredytach mieszkaniowych należałoby szacować na poziomie minus 20% w relacji do akcji kredytowej z 2023 r.

Scenariusz, który przyjmuję jako najbardziej prawdopodobny i tym samym jako scenariusz bazowy zakłada:

1. Stabilność stóp procentowych w pierwszym półroczu i spadek na poziomie ok. 1 p.p. na koniec 2024 r. (czyli stopę 4,75% na koniec roku) – pozytywny wpływ na akcję kredytową,
2. Wzrost realny wynagrodzeń na poziomie 2–3% – pozytywny wzrost akcji kredytowej,
3. Kontynuację programu Bezpieczny kredyt 2% z uwagi na zwiększenie wartości dopłat – pozytywny wpływ na akcję kredytową,
4. Kilkoprocentowy wzrost cen nieruchomości w ujęciu nominalnym na

poziomie około 10% – negatywny wpływ na poziom akcji kredytowej. W tym scenariuszu przyjęte trzy czynniki oddziałują pozytywnie, a jeden ma negatywny wpływ na akcję kredytową. Każdy z tych czynników ma inny poziom oddziaływania na akcję kredytową, a największy ma subsydiowanie stopy procentowej przez program Bezpieczny kredyt 2%. Udział wartości kredytów z tego programu to około 60%, w scenariuszu tym należy więc założyć wzrost akcji kredytowej o 10% w relacji do wartości z 2023 r. 

Rok smoka na rynku mieszkaniowym

ADAM CZERNIAK

Rok 2023 miał być rokiem chudym dla sprzedawców mieszkań. Po kilku latach boomu zapotrzebowanie na mieszkania miało spaść,

a rynek miał powrócić do długo wyczerkiwanej równowagi. Miał, bo te prognozy szybko zostały przekreślone przez rządowy program dopłat do kredytów mieszkaniowych Bezpieczny kredyt 2%. Już sama jego zapowiedź podbiła popyt – potencjalni beneficjenci natychmiast rezerwowali mieszkania budowane przez deweloperów w metropoliach. Gdy w połowie roku program faktycznie ruszył, zainteresowanie przerosło najbardziej optymistyczne prognozy – przez kolejnych sześć miesięcy banki udzieliły ponad 60 tys. kredytów z dopłatami, podbijając ruch na rynku do poziomów notowanych ostatnim razem w 2021 r. Tak gwałtowny i nieoczekiwany wzrost popytu zderzył się z ograniczeniami podażowymi – po okresie boomu w dużych miastach brakowało możliwych do szybkiego zagospodarowania gruntów, a wiele projektów inwestycyjnych zostało zawieszonych w obawie przed spowolnieniem. Skutek mógł być tylko jeden. Podczas gdy w większości krajów europejskich – od Szwecji po Niemcy – trwało ochładzanie rozgrzanego okresem niskich stóp procentowych rynku mieszkaniowego, w Polsce ceny na rynkach pierwotnych dużych miast „wystrzeliły” w górę. Wzrosty sięgnęły nawet 20% w porównaniu z 2022 r.

Wbrew horoskopowym sugestiom wszyscy uczestnicy rynku mieszkaniowego patrzą zatem z niepokojem na rozpoczynający się w lutym chiński rok smoka. Deweloperzy zastanawiają się, co

Nadchodzące miesiące będą czasem wysokiej niepewności na rynku mieszkaniowym. Decydująca dla koniunktury będzie polityka mieszkaniowa nowego rządu.



Dr hab. Adam Czerniak, prof. SGH, kierownik Zakładu Ekonomii Instytucjonalnej i Politycznej, Katedra Ekonomii II, Kolegium Gospodarki Światowej SGH. Autor publikacji naukowych, m.in. z zakresu modeli kapitalizmu mieszkaniowego, rynku nieruchomości i ekonomii instytucjonalnej. Prowadzi wykłady z socjologii ekonomicznej, ekonomii politycznej i ekonomii instytucjonalnej. Dyrektor ds. badań w Centrum Analitycznym Polityka Insight. Do roku 2012 ekonomista bankowy. Współpracował z Bankiem Światowym i Fundacją FOR. Stypendysta Ronald Coase Institute. Opiekun SKN Ekonomii Politycznej.

będzie dalej z programem dopłat do kredytów, na który zarezerwowane w budżecie państwa środki już się wyczerpały. Polki i Polacy chcący kupić pierwsze mieszkanie, zwłaszcza ci wyłączeni z grupy beneficjentów rządowej pomocy, obawiają się kontynuacji szybkiego wzrostu cen. Inwestorzy w mieszkania pod wynajem kalkulują natomiast, jak nagle zwiększenie dostępności mieszkań własnościowych i stopniowe zmniejszanie liczby rodzin uchodźczych z Ukrainy wpłynie na zachowania najemców w najbliższych kwartałach. Co gorsza, formułowanie w tym momencie prognoz obciążone jest bardzo dużym ryzykiem regulacyjnym. Po objęciu rządów przez koalicję partii, których pomysły wyborcze na politykę mieszkaniową rozciągały się między budową przez samorządy tysięcy mieszkań na wynajem a zwiększeniem dopłat dla najemców i wprowadzeniem „kredytu 0%”, bardzo trudno jest kreślić wiarygodne scenariusze zmian popytu i cen. W takiej sytuacji warto wskazać, co możemy o przyszłości powiedzieć z wysoką dozą pewności.

Pierwszy pewnik to utrzymanie silnych ograniczeń podażowych. Gruntów w dobrych lokalizacjach na terenie dużych miast brakuje. Te, które przynajmniej w teorii mogłyby posłużyć do budowy bloków mieszkalnych, często są obciążone problemami prawnymi – innym przeznaczeniem terenu, trudnościami z uzyskaniem zgód środowiskowych czy kwestiami związanymi

z prawami własności. Poważnym problemem jest również brak planów zagospodarowania przestrzennego, co utrudnia uzyskiwanie pozwoleń na budowę. Co więcej, w okresie przedwyborczym wielu wóldarzy nie będzie chciało wydawać zezwoleń, aby niezadowoleni mieszkańcy nie zaważyli na wyniku wyborczym. Również czas tuż po wyborach samorządowych będzie okresem martwym, bo wiąże się z wymianami kadr. Dodatkowym utrudnieniem są zmiany w planowaniu przestrzennym wprowadzone „rzutem na taśmę” przez poprzedni rząd. Według nowych przepisów do końca 2025 r. samorządy mają obowiązek uchwalenia nowych planów ogólnych, które zastąpią stosowane dotychczas studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. W teorii rozwiązanie powinno uprościć procedury i usprawnić planowanie rozwoju miast. W praktyce jednak na razie nikt nie wie, jak zmiany zostaną przeprowadzone i jakie trudności gminy napotkają po drodze. Wiadomo natomiast, że uchwalanie planów ogólnych będzie bardzo czasochłonne, a w okresie przejściowym wydawanie wszystkich niezbędnych decyzji będzie utrudnione. Co więcej, nie do końca wiadomo, co stanie się z gminami, które nie zdążą uchwalić planów. Wpadną one w legislacyjny stan zawieszenia, w którym każda zgoda na budowę nowych mieszkań będzie mogła być prawnie podważona.

Drugim pewnikiem jest utrzymanie niskiej dostępności mieszkań. Ostatnie wzrosty cen nieruchomości ograniczyły finansowe możliwości zakupu mieszkań przez gospodarstwa domowe, które nie załapały się na rządowe dopłaty do kredytów. Co prawda, sytuacja nieznacznie poprawiła się na skutek wiosennego złagodzenia warunków udzielania kredytów przez KNF oraz jesiennych obniżek stóp procentowych przez NBP, ale rok 2024 na razie nie zapowiada się jako okres, w którym trendy te będą kontynuowane. Ze względu na ryzyka systemowe, zwłaszcza związane z wysokimi kosztami działalności banków komercyjnych, raczej nie nastąpi dalsze złagodzenie polityki makroostrożnościowej. Równocześnie, od wyborów parlamentarnych zmienił się kurs polityki monetarnej. Większość członków Rady Polityki Pieniężnej wskazuje, że niepewność co do kształtu polityki fiskalnej i regulacyjnej oraz jej wpływu na

inflację ogranicza możliwość dalszych obniżek stóp procentowych. Niepewność ta prawdopodobnie nie zniknie, a utrzymująca się powyżej celu inflacja będzie blokować możliwość istotnych obniżek. Wzrost cen będzie równocześnie ograniczał wzrost realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych, co dodatkowo będzie zniechęcać do dokonywania ważnych inwestycji, takich jak zakup mieszkania. Nie ma też co liczyć na znaczące obniżki cen mieszkań, bo w sytuacji wysokiej

ceny mieszkań w tych lokalizacjach rosły wolniej od inflacji, a wszelkie projekty inwestycyjne w nowe budynki mieszkalne zostały ścięte praktycznie do zera. Na to nakłada się wyludnianie wielu polskich miejscowości. Młodzi z braku pracy i perspektyw wyprowadzają się do dużych miast, a ci, co pozostają, są przywiązani do nieruchomości, którą liczą odziedziczyć po swoich rodzicach. Nałożenie tych dwóch trendów oznacza, że w 2024 r. sytuacja na rynkach średnich i małych miast, z wyjątkiem tych znaj-

Koniunktura na rynku mieszkaniowym w 2024 r. będzie w największym stopniu zależała od decyzji w zakresie polityki mieszkaniowej, w tym zwłaszcza dotyczących kontynuacji programu dopłat do kredytów. Bez stymulacji popytu podbijającego ceny, zwłaszcza w największych miejscowościach, rynek nieruchomości czeka korekta. Nastąpi spadek sprzedaży, a tempo wzrostu cen mieszkań spowolni poniżej inflacji. Dostępność finansowa mieszkań pozostanie silnie ograniczona, zwłaszcza w największych aglomeracjach, gdzie nasilające się niedobory zdolnych do zabudowy gruntów będą obniżać podaż nowych mieszkań. Z kolei w średnich i małych miastach procesy demograficzne w połączeniu z niskimi dochodami gospodarstw domowych i wysoką inflacją doprowadzą do zastoju na rynku mieszkaniowym.

inflacji i chronicznego niedoboru lokali w dużych miastach sprzedawcy będą niechętni przecenom.

Trzecim pewnikiem jest dalsza fragmentaryzacja rynku mieszkaniowego w Polsce. Wszystkie doniesienia o dwucyfrowych wzrostach cen pochodzą z rynku pierwotnego największych polskich miast – Warszawy, Krakowa, Wrocławia, Gdańska, Poznania, Łodzi. To bowiem nowe mieszkania z metropolii cieszyły się największym zainteresowaniem w programie rządowych dopłat. Dużo mniej publicznych pieniędzy trafiło na rynek wtórny, a na sytuację w średnich i małych miejscowościach rządowy program praktycznie nie miał wpływu. Mieszkający tam młodzi ludzie nie mieli odpowiedniej zdolności kredytowej do skorzystania z dopłat. W rezultacie

dujących się w „obwarzankach” największych aglomeracji, powróci do tej znanej sprzed 2019 r. Rynek mieszkaniowy praktycznie zamrze – nie będzie ani sprzedających, ani kupujących, ani wynajmujących, ani najemców.

W obliczu takich ograniczeń pozostaje mieć nadzieję, że atrybutami nowego rządu, w tym także osób odpowiadających za politykę mieszkaniową, będą siła i szlachetność – przypisywane przez Chińczyków zodiakalnym smokom. Bez nich będzie bardzo trudno poprawić sytuację mieszkaniową Polek i Polaków, nie tylko w roku smoka, ale również w kolejnych latach. 🐉

Wyzwania firm rodzinnych w 2024 roku

 JACEK LIPIEC

Początek roku skłania do refleksji i rodzi wiele pytań o to, jaki on będzie: lepszy, gorszy, a może podobny do tego, który właśnie minął?

Zazwyczaj na przełomie roku pojawiają się prognozy czy ekspertyzy w mediach próbujące odpowiedzieć na to pytanie. Refleksja odnośnie do przyszłości oczywiście nie omija przedsiębiorców rodzinnych. Przykładowo, dla hiszpańskich firm rodzinnych 2024 rok kreśli się niezwykle optymistycznie, gdyż zdecydowana większość (prawie 90%) wierzy, że sprzedaż albo wzrośnie w bieżącym roku, albo co najmniej utrzyma się na takim samym poziomie, jak w poprzednim roku. Natomiast już tylko połowa sąsiednich (portugalskich) firm rodzinnych postrzega najbliższą przyszłość równie optymistycznie.

Dla polskich firm rodzinnych sukcesem wydaje się być ustawa o fundacji rodzinnej, która weszła w życie w zeszłym roku – wniosek o rejestrację złożyło już kilkaset podmiotów. Warto przy tym nadmienić, że prace nad ustawą trwały bardzo długo i jej wejście w życie nie było przesądzone, podobnie jak duże zainteresowanie tym rozwiązaniem. Czy tempo rejestracji fundacji rodzinnych w Polsce utrzyma się? Z jakimi wyzwaniami będą się mierzyć polskie firmy rodzinne w bieżącym roku? W poszukiwaniu odpowiedzi Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego poprosił ekspertów, którzy profesjonalnie zajmują się analizą przedsiębiorstw rodzinnych, o wyrażenie opinii.

Ekspertów poprosiliśmy o krótką i swobodną wypowiedź. Uzyskane odpowiedzi przeanalizowaliśmy, pogrupo-



Dr hab. Jacek Lipiec, prof. SGH, kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Absolwent Politechniki Gdańskiej. Pracując w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University z siedzibą w Nowym Sączu, współorganizował pierwszą w Polsce konferencję dla firm rodzinnych w 2005 r. we współpracy z firmą Roleski. Interesuje się firmami rodzinnymi oraz finansowaniem „zielonych technologii”. Wprowadził na polski rynek rodzinny nadzór właścicielski w firmach Roleski i Łapaj. Współtworzył opinię Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy, której sprawozdawcą był prof. Jan Klimek.

waliśmy w obszary tematyczne, posługując się modelem trzech kręgów (Tagiuri i Davis), oraz dodaliśmy czynnik otoczenia makroekonomicznego. Wyniki zamieściliśmy w poniższej tabeli, natomiast pełne wypowiedzi ekspertów znajdują się w dalszej części artykułu.

Wyzwania w obszarze rodziny dotyczą głównie aspektów miękkich w dialogu międzypokoleniowym. Zwrócić należy uwagę na efektywną komunikację, która również stanowi ważny czynnik motywacyjny w organizacji. Zawsze w rodzinie i w biznesie pojawiają się konflikty, które mają różne przyczyny (koło Moore'a). Umiejętność radzenia sobie z nimi stanowi wyzwanie dla rodzin biznesowych. Może warto poszukiwać wypróbowanych metod na radzenie sobie z konfliktem, bo we wczesnych jego fazach można sobie z nim poradzić. Przykład takiej metody? Gdy Juliusz Cezar się zdenerwował, to zanim wypowiedział pierwsze słowa, mówił w pamięci cały alfabet łaciński.

W obszarze biznesowym wyzwania można pogrupować na te związane z prowadzeniem firmy, czyli koszty, obciążenia prawnopodatkowe czy pozyskiwanie kompetentnych pracowników. Z wypowiedzi ekspertów wynika, że również planowanie strategiczne stanowi wyzwanie dla firm rodzinnych. Przeszkodą w rozwoju firmy rodzinnej będą ograniczone środki na inwestycje, opór wobec zmian, a także konkurencja ze strony firm nierodzinnych. Wreszcie firmy rodzinne muszą zmierzyć się z transformacją zieloną/cyfrową, które to są priorytetami Komisji Europejskiej na lata 2019–2024.

Obszar własności dotyczy sukcesji, czyli komu przekazać firmę i jak podzielić udziały, jeśli w rodzinie jest wielu potencjalnych następców. Rozwiązaniem może być fundacja rodzinna, która została wcześniej wspomniana. Jeśli żadne z rozwiązań nie przyniesie oczekiwanych skutków, to pozostanie sprzedaż biznesu.

OBSZAR	WYZWANIE
rodzina	• dialog/transformacja międzypokoleniowa • otwartość i efektywna komunikacja • zarządzanie konfliktem
firma	• koszty prowadzenia biznesu (płace, energia) • obciążenia prawnopodatkowe • planowanie strategiczne • ograniczone środki na inwestycje • opór wobec zmian • konkurencja firm nierodzinnych • pozyskanie i utrzymanie kompetentnych pracowników • sukcesja zarządcza • zielona transformacja • zrównoważony rozwój • nowe technologie/transformacja cyfrowa (AI, uczenie maszynowe, cyberbezpieczeństwo)
własność	• sukcesja własnościowa • sukcesja poprzez fundację rodzinną • sprzedaż biznesu
otoczenie makroekonomiczne	• przewidywalne prawo • bezpieczeństwo międzynarodowe

Otoczenie makroekonomiczne również będzie stanowiło wyzwanie dla firm rodzinnych w tym roku. Nie jest ono specyficzne dla firm rodzinnych, bo biznes od dawna apeluje o stabilność prawną. Natomiast konflikty i wojny na świecie powodują, że bezpieczeństwo międzynarodowe jest coraz ważniejsze dla prowadzenia biznesu – nie tylko rodzinnego.

Czy w kolejnym – 2025 roku firmy rodzinne ciągle będą stały przed podobnymi wyzwaniami, czy pojawią się inne? Postaramy się również na to pytanie odpowiedzieć w analogicznym czasie. Poniżej przedstawiamy pełne wypowiedzi ekspertów:

KATARZYNA GIERCZAK-GRUPIŃSKA, prezes Fundacji Firmy Rodzinne:

Najważniejsze problemy/wyzwania z jakimi mierzą się dziś firmy rodzinne:

- rosnące koszty energii, paliw płynnych i surowców,
- wzrost kosztów płac,
- niepewność co do wielkości obciążeń podatkowych.

Są to wyzwania, które firmy rodzinne wskazały w naszym badaniu, odpowiadając na pytanie: Z jakimi problemami borykają się firmy rodzinne?

Najważniejsze postulaty sformułowane przez firmy rodzinne:

- przewidywalne prawo (co najmniej rok na przygotowanie się na wprowadzane zmiany),
- dofinansowanie „zielonej transformacji” lub zwolnienie z podatków dla firm, które inwestują w „zieloną przyszłość” dla następnych pokoleń,
- obowiązek płatności zasiłku chorobowego od pierwszego dnia nieobecności pracownika przez ZUS,
- obowiązek zapłaty podatku dochodowego przez przedsiębiorców dopiero po otrzymaniu środków z tytułu zapłaconej faktury.

EWELINA GRZELAK, doradca Firm Rodzinnych, dyrektor w PwC Polska:

Ostatnie kilka lat to czas wielkiej próby dla polskich firm rodzinnych – próby, w której nie bez ogromnego wysiłku tzw. rodzinni radzą sobie dobrze. Odważne decyzje, elastyczne podejście, pomysłowość, zbalansowane przez ustawiczną dbałość o bezpieczeństwo firmy i rodziny powodują, że przedsiębiorcy śmiało i skutecznie poruszają się w dobie niepewnej mikroekonomicznej rzeczywistości.

A przed nimi kolejne wyzwania i kolejne potrzeby dostosowania się i transformacji. Według badania PwC Family Business Survey jednym z obszarów, który będzie wymagał zwiększenia uwagi firm rodzinnych, są działania i regulacje związane z ESG. O ile dbałość o pracowników i świat wokół firmy rodzinnej mają w swoim DNA, o tyle zarówno ustawodawstwo, jak i oczekiwania klientów będą wymagać od nich bardziej kompleksowego podejścia do myślenia o wpływie na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny i ład rodzinny. Kolejnym przykładem jest transformacja cyfrowa. Czy obecnie firmy rodzinne mogą ufać danym i systemom, na podstawie których podejmują swoje decyzje biznesowe? Czy mogą szybko zareagować na nieprzewidywaną sytuację? Czy są w stanie zminimalizować błędne decyzje dzięki odpowiednim analizom scenariuszowym? Celem powinna być ewolucja w kierunku firmy, w której decyzje biznesowe bazują na efektywnej analizie łatwo i szybko dostępnych danych. Natomiast raportowanie zarządcze skupione jest na sygnalizacji ryzyk i szans, która umożliwi dynamiczną prezentację oraz zwiększy realność scenariuszy i działań predykcyjnych, wspierając procesy podejmowania decyzji.

Lista wyzwań jest jeszcze oczywiście znacznie dłuższa. Wyzwania rynkowe i ich zmienność powodują, że firmy rodzinne muszą zarówno stawiać czoło trudnościom tu i teraz, jak i podejmować strategiczne decyzje na przyszłość.

W mojej ocenie zarówno odpowiedzi na wspomniane wyzwania, jak i kolejnym, być może największym wyzwaniem, jest dialog międzypokoleniowy i dołączenie do grona decydentów następnego pokolenia w firmach rodzinnych. Tylko uwzględniając różnorodne potrzeby i podejścia, można skutecznie dostosować się do zmieniających się warunków funkcjonowania, a transformacja biznesu i zaplanowanie sukcesji są konieczne, aby polskie firmy rodzinne mierzyły się z wyzwaniami i odnosiły sukcesy przez pokolenia. Dlatego tak ważna jest otwartość i efektywna komunikacja, której życzę firmom rodzinnym.

**Prof. dr hab. JAN KLIMEK,
prezes zarządu Izby Rzemieślniczej
oraz Małej i Średniej
Przedsiębiorczości w Katowicach,
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie:**

Firmy rodzinne stoją przed wieloma wyzwaniami, które wpływają na ich długoterminowy sukces. Główne sprawy to: planowanie sukcesji, konkurencja firm nierodzinnych, transformacja cyfrowa i integracja technologiczna, ograniczone środki na inwestycje w nowe technologie, a także opór wobec zmian. Do wyżej wymienionych dochodzą jeszcze decyzje rządu. Dla każdej firmy bardzo istotna jest przewidywalność, stabilność oraz planowanie, dlatego aby firmy rodzinne mogły się rozwijać, ważne jest zapewnienie przedsiębiorcom przewidywalności prawa oraz jego ujednolicenia, a także czytelność planów rządu względem gospodarki. W dzisiejszych czasach niestety nie można tego firmom zagwarantować. Rok 2024 dla mikro, małych i średnich firm rodzinnych rysuje się podobnie jak rok 2023, który zamiast dać upragnioną chwilę wytchnienia po pandemii COVID-19, przyniósł nowe zmartwienia i obszary niepewności. Niestety z wyników badania „Barometr EFL”, przeprowadzonego w czerwcu 2023 roku, wynika że „mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa wciąż nie widzą większych szans na rozwój w najbliższych miesiącach”, a „tylko co piąte z badanych przedsiębiorstw liczy na poprawę swojej sytuacji w 2024 roku”.

**MAŁGORZATA KUIK,
partner, Business Consulting,
Grant Thornton:**

Firmy rodzinne nadal będą się mierzyć z wyzwaniem transformacji pokoleniowej. Sukcesja to proces zachodzący w wielu wymiarach funkcjonowania firmy – na poziomie wiedzy o prowadzeniu biznesu w ogóle oraz tego konkretnego przedsiębiorstwa bądź grupy przedsiębiorstw będących w posiadaniu danej rodziny biznesowej; na poziomie strategicznego i operacyjnego zarządzania firmą czy firmami, z uwzględnieniem podobieństw i różnic co do kierunków rozwoju firmy, co do modelu organizacyjno-zarządczego, przebiegu procesów, co do stosowanych narzędzi i systemów, zakresu potrzebnych zmian dla utrzymania czy zwiększenia przewag konkurencyjnych i wreszcie na poziomie

przekazania własności w bezpieczny dla zachowania ciągłości prowadzenia biznesu sposób.

Dużym wyzwaniem w procesie sukcesji jest wybór i przygotowanie następców – sukcesorzy rodinni nie zawsze chcą prowadzić biznes rodzinny i pojawia się ogromne wyzwanie w wyborze i ukształtowaniu zasad prowadzenia biznesu przez menedżera spoza rodziny (z wnętrza firmy lub spoza niej). W przypadku większej liczby sukcesorów rodzinnych zaangażowanych w biznes pojawia się dylemat, jak ukształtować role i pozycje organizacyjno-zarządcze, aby biznes był zdolny do rozwoju, a relacje rodzinne pozostały zdrowe. Wyzwaniem jest uświadomienie przez założycieli firm, że proces sukcesji będzie trwał kilka lat, że będą się pojawiały w jego trakcie sytuacje trudne, jeśli chodzi o akceptację zakresu i sposobu przeprowadzania zmian przez założycieli i sukcesorów, że może się okazać, iż pierwotne ustalenia trzeba będzie modyfikować, że trzeba tym procesem zarządzać, a czasem nawet zarządzać konfliktem.

Kolejnym wyzwaniem będzie pozyskanie i utrzymanie pracowników o pożądanych przez firmę kwalifikacjach i kompetencjach. Nasza praktyka pokazuje, że nie ma firmy rodzinnej, która nie borykałaby się z problemami w obszarze zasobów ludzkich. Oferta ze strony dużych firm wydaje się być bardziej atrakcyjna i bardziej komunikowana rynkowi pracy, aniżeli oferta firm rodzinnych. Firmy mają problemy z pozyskaniem wyspecjalizowanej kadry inżynierskiej, technicznej, a nawet operatorów maszyn i urządzeń. Stanowiska pracy w obszarze wsparcia mają charakter bardziej uniwersalizowany, co wymaga pracowników łączących różne kompetencje. Płaska struktura organizacyjna utrudnia projektowanie ścieżek kariery. Wyzwaniem będą też rosnące koszty pracy na skutek wzrostu płacy minimalnej i wypłacanie wynagrodzeń – już obserwuje się ograniczoną chęć do obejmowania funkcji liderskich z uwagi na relatywnie niewielkie różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy szczeblem wykonawczym a np. brygadzystą czy team liderem.

Firmy zetkną się też z wyzwaniem dotyczącym planowania zarówno w wymiarze krótkoterminowym, jak i w perspektywie strategicznej. Intuicyjny system podejmowania decyzji przy mega

dynamicznym otoczeniu gospodarczym, zmienności uwarunkowań formalno-prawnych prowadzenia biznesu, nowych technologiach przestaje być wystarczający. Zarządzanie dziś wymaga oparcia się na danych liczbowych, a ocena efektywności podejmowanych działań i decyzji wymaga planowania oczekiwanych rezultatów i oceny stopnia ich wykonania w połączeniu z analizą przyczyn odchyleń. Firmy rodzinne ciągle w ograniczonym stopniu planują strategicznie, a i KPI, i OKR traktowane są jako wymysły wielkich korporacji. Natomiast procesy sukcesyjne wymuszają będą wypracowania metody i narzędzi, które pozwolą ocenić, czy podejmowane przez pokolenie następców decyzje są efektywne. I tu przyda się strategia, plany i wskaźniki jako wsparcie procesu zmian.

Decyzje o sprzedaży biznesu – dla wielu właścicieli firm rodzinnych może się pojawić dylemat w postaci oferty zakupu firmy przez inwestora branżowego czy finansowego. Jest to wielkie wyzwanie, biorąc pod uwagę zarówno warunki przygotowania procesu, wyceny wartości firmy, jak i przeprowadzenia procesu transakcyjnego. Ale przede wszystkim jest to również wyzwanie emocjonalne dla założyciela/założycieli, członków rodziny.

**MICHAŁ LEJMAN,
Partner Associate w dziale
doradztwa podatkowego Deloitte:**

Polskie firmy rodzinne bardzo szybko dostosowują się do zmieniających realiów rynkowych i reagują na pojawiające się wyzwania. Jednym z głównych obszarów, które identyfikuję jako wyzwanie na 2024 rok dla firm rodzinnych, jest sprostanie rosnącej presji na jeszcze mocniejsze wykorzystanie nowych technologii, postępującej cyfryzacji i innowacji technologicznych (AI, uczenie maszynowe). Dotyczą one nie tylko sposobu prowadzenia biznesu, ale także np. cyberbezpieczeństwa. Nie bez znaczenia pozostają także wydarzenia na arenie międzynarodowej. Wojna za naszą wschodnią granicą w konsekwencji wywołuje zaburzenia i konflikty handlowe, które mogą być wyzwaniem dla niektórych gałęzi biznesu, gdzie firmy rodzinne są silnie obecne, jak transport międzynarodowy czy branża spożywcza. Przewiduję, że rok 2024 to również kontynuacja procesów zmieniających do pełnej implementacji roz-

wiązań dotyczących zrównoważonego rozwoju. Mam tu na myśli zarówno obszar związany z bieżącą działalnością i kładzeniem nacisku na redukcję emisji, efektywność energetyczną i cyrkularność, jak i na wyzwania w obszarze formalnym, np. w zakresie raportowania niefinansowego.

ADRIANNA LEWANDOWSKA,
prezes Instytutu Biznesu
Rodzinnego:

Pracując z rodzinami prowadzącymi biznesy, wiem, że bieżący rok będzie kluczowy dla wielu decyzji w zakresie sukcesji. Ustawa umożliwiająca zakładanie fundacji rodzinnych uruchomiła ogromne zainteresowanie tematem. Bardzo wielu właścicieli nie ma jednak opracowanych założeń do tego, jak powinien wyglądać statut, kto i na jakich zasadach powinien być beneficjentem, czy kto powinien zarządzać fundacją. W tych rozważaniach często zapominamy, że sama forma prawna fundacji nie zabezpieczy nam trwania firmy. To wymaga przeprowadzenia sukcesji zarządczej, co jest tak samo trudnym wyzwaniem. Najlepiej więc połączyć oba wątki i przeprowadzić analizę konsekwencji również z tej perspektywy. W Instytucie Biznesu Rodzinnego analizujemy każdy przypadek w ramach czterech równoważnych obszarów: biznesu, majątku, zachowania rodzinnej harmonii oraz dobrostanu osobistego każdego uczestniczącego w procesie. To holistyczna metoda, wpisana w Model Diamentu Sukcesyjnego, na którym pracują nasi eksperci. Wiem, że tylko holistyczne spojrzenie na problematykę sukcesji daje wymier-

ne efekty. I tego życzę właścicielom podejmującym się tego niezwykle trudnego przedsięwzięcia, jakim jest skuteczna zmiana pokoleniowa.

AGNIESZKA MITRĘGA,
wspólnik zarządzający, GWLAW:

1. Obszar prawny: konieczność dostosowania się do spodziewanych zmian w prawie związanych ze zmianą rządu (w szczególności zmiany w obszarze prawa pracy, wynikające np. z częściowego zniesienia zakazu handlu w niedziele oraz zmiany podatkowe).
2. Obszar zrównoważonego rozwoju: inwestycje związane z zieloną transformacją.
3. Obszar nowych technologii: świadome wykorzystanie sztucznej inteligencji jako narzędzia ułatwiającego prowadzenie biznesu i budującego wartość przedsiębiorstwa.
4. Obszar zarządzania: zarządzanie zmianą pokoleniową w firmach rodzinnych przy wykorzystaniu nowych instrumentów, jak np. fundacja rodzinna w Polsce.

Dr DAWID REJMER,
ekspert ds. firm rodzinnych
w BBC, partner w firmie rodzinnej
Kancelaria Finansowa LEX:

Ostatnie lata były trudnym czasem dla firm rodzinnych. Lata 2020–2021 to okres pandemii COVID-19, która spowodowała trudności w wielu branżach, takich jak turystyka, gastronomia, rozrywka, hotelarstwo, transport i logistyka. Rok 2022 to wprowadzenie gigantycznego zamieszania księgo-

wo-podatkowego związanego z wdrożeniem pakietu ustaw pod nazwą „Polski Ład”, który dotknął cały sektor MŚP. Na to wszystko nałożyła się wysoka inflacja (najwyższa od 1997 roku) oraz skokowy wzrost cen energii elektrycznej.

Firmy rodzinne obawiają się w 2024 roku spowolnienia gospodarczego wywołanego spowolnieniem gospodarczym w Europie Zachodniej, głównie w Niemczech. Należy pamiętać, że gospodarka Polski jest bardzo mocno powiązana z gospodarką niemiecką, co oznacza, że problemy naszego sąsiada negatywnie wpływają na kondycję polskich firm.

Inflacja w Polsce jest nadal zdecydowanie powyżej celu inflacyjnego. Według stanu na listopad 2023 roku wynosiła 6,5%, przy celu na poziomie 2,5%. Wysoka inflacja utrzymująca się w dłuższym terminie powoduje negatywne skutki w prowadzeniu biznesu. Przede wszystkim inflacja wywołuje presję płacową powodującą, że w krótkim terminie istotnie spada rentowność firm, które nie są w stanie skompensować wzrostu kosztów poprzez wzrost cen.

Sektor firm rodzinnych jest także zaniepokojony tempem wzrostu płacy minimalnej. Należy przypomnieć, że jeszcze w 2017 roku płaca minimalna wynosiła 2000 zł, a w 2024 roku wyniesie ponad 4000 zł, co stanowi wzrost o 100%. Tak gwałtowne podnoszenie płacy minimalnej utrudnia możliwość zatrudniania młodych pracowników oraz prowadzi do spłaszczenia wynagrodzeń w firmach ze szkodą dla tych pracowników, którzy chcą i mają potencjał do rozwoju. 

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

www.sgh.waw.pl/szkolenia-dla-biznesu

Szkolimy liderów w odpowiedzi na wyzwania jutra



Sytuacja polskiego sektora bankowego

Niewykorzystany potencjał dla finansowania zrównoważonego wzrostu dobrobytu Polski

 MAREK LUSZTYN

Polski sektor bankowy w 2023 r. odnotował znaczący wzrost zysków w porównaniu z 2022 r. Wzrosła stabilność sektora bankowego, oceniana poprzez wskaźniki adekwatności kapitałowej i płynności, zaś jakość aktywów kredytowych nie uległa pogorszeniu mimo trudnego otoczenia zewnętrznego. Postępowało zwiększanie przez banki rezerw i odpisów, rosnących głównie z powodu rezerw na ryzyko prawne portfela walutowych kredytów hipotecznych. Ekspozycja polskiego sektora bankowego na obligacje skarbowe pozostaje proporcjonalnie jedną z najwyższych w Unii Europejskiej. Budzi to pytania znane z kryzysu zadłużenia państwowego krajów południa Europy, przywołane ponownie kryzysem 2023 r. banków regionalnych w USA. Olbrzymim wyzwaniem rodzimej gospodarki jest skala jej emisyjności. Banki komercyjne nie są obecnie w stanie udźwignąć koniecznej do transformacji skali finansowania. Konieczny jest wzrost ich wielkości, by w pełni wykorzystać potencjał polskiej gospodarki.

2023 – ROK REKORDOWYCH WYNIKÓW

Nagłówki artykułów podsumowujących stan polskiego sektora bankowego w 2023 r. dają dużo powodów do opty-



Dr inż. Marek Lusztyn, adiunkt w Instytucie Bankowości, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH. Z bankowością związany od ponad 27 lat. Obecnie wiceprezes zarządu mBanku ds. zarządzania ryzykiem. Wcześniej w zarządzie Banku Pekao S.A. pełnił funkcję prezesa zarządu oraz wiceprezesa zarządu nadzorującego pion zarządzania ryzykiem. Przez 10 lat, pracując w Londynie, Monachium i Mediolanie, odpowiadał za globalne funkcje zarządzania ryzykiem w międzynarodowych strukturach Grupy Unicredit, poprzedniego głównego akcjonariusza Banku Pekao S.A.

mizmu. Media informują, że odnotował on znaczący wzrost zysków w porównaniu z 2022 r. Wzrosła jego stabilność, oceniana poprzez wskaźniki adekwatności kapitałowej i płynności, zaś jakość aktywów kredytowych nie uległa pogorszeniu mimo trudnego otoczenia zewnętrznego.

Wynik finansowy netto sektora na koniec października 2023 r. wyniósł 24,3 mld zł i był wyższy o 14,4 mld zł (146% r/r) od wyniku osiągniętego w analogicznym okresie ubiegłego roku. Podstawowy wskaźnik rentowności – zwrot na kapitale (ROE) – wzrósł z 3,62% na koniec października 2022 r. do 13,12% na koniec października 2023 r.

Poziom funduszy własnych zwiększył się z poziomu 214 mld zł na koniec września 2022 r. do 245 mld zł na koniec września 2023 r., w efekcie czego łączny współczynnik kapitałowy (TCR) wzrósł w tym okresie z 18,28% do 21,97%. Również poziom nadwyżek kapitału ponad wymagane normy nadzorcze zwiększył się w minionych czterech kwartałach.

Rok do roku poprawiły się też miary płynności – wskaźnik płynności krótkoterminowej (LCR) wzrósł w porównaniu do analogicznego okresu ubiegłego roku i osiągnął wartość 205%, zaś wskaźnik stabilnego finansowania (NSFR) wyniósł 163%. Wszystkie banki spełniały obie te normy nadzorcze.

ALE CZY JEST SIĘ Z CZEGO CIESZYĆ?

Czy faktycznie mamy powody do niezłomnego optymizmu co do stanu sektora bankowego?

Na koniec października 2023 r. łączna strata wykazana przez banki komercyjne, które nie zdołały osiągnąć zysku, wyniosła aż 6,3 mld zł. To 25% zysku netto całego sektora. Tak duże straty mogą napawać niepokojem z perspektywy środków dostępnych w BFG, istotnie uszczuplonych przymusową restrukturyzacją Getin Banku w 2022 r., w kosztach której partycypowało dodatkowo osiem największych polskich banków (SOBK).

Patrząc na wysoką dynamikę zysków polskiego sektora bankowego, nie zapominajmy o efekcie bazy. W II i III kwartale 2022 r. na banki spadła lawina specyficznych dla naszego kraju ryzyk politycznych skutkujących dotkliwymi jednorazowymi obciążeniami. Moratoria kredytowe dostępne dla wszystkich kredytobiorców (bez względu na ich sytuację majątkową) pomniejszyły przychody sektora o około 15 mld zł, dodatkowa wpłata na Fundusz Wsparcia Kredytobiorców wyniosła 1,4 mld zł, a finansowe konsekwencje utworzenia Systemu Ochrony Banków Komercyjnych wiązały się z kontrybucją w wysokości 3,5 mld zł.

Przekazujemy naszym studentom niekwestionowaną przez główny nurt nauk ekonomicznych wiedzę, że sektor bankowy odgrywa kluczową rolę w rozwoju gospodarczym kraju. Odpowiada za mobilizację oszczędności i przeznaczanie ich na inwestycje produkcyjne, co w efekcie prowadzi do akumulacji kapitału i postępu technologicznego. Dobrze rozwinięty sektor bankowy może także pomóc w przyciąganiu kapitału zagranicznego, a w konsekwencji dodatkowo pobudzić wzrost gospodarczy.

A jak wygląda to w praktyce w Polsce? Polski sektor bankowy jest jednym z najmniejszych w Europie pod względem relacji aktywów do PKB. Polska, biorąc pod uwagę tę proporcję, zajmuje jedno z ostatnich miejsc wśród krajów Unii Europejskiej.

Portfel kredytów operacyjnych przedsiębiorstw niefinansowych w październiku 2023 r. spadł o 9,7% r/r. Z kolei portfel kredytów inwestycyjnych przedsiębiorstw niefinansowych wzrósł zaledwie o 3,2% r/r. To wolniej od inflacji. Wo-

lumen kredytu inwestycyjnego ostatnio kurczy się w ujęciu realnym. To istotna zmiana w stosunku do dość zwawego wzrostu z ostatnich co najmniej 10 lat.

Portfel złotych kredytów mieszkaniowych brutto dla gospodarstw domowych w październiku 2023 r. przyrósł zaledwie o 2,3% r/r. Podobnie portfel kredytów konsumpcyjnych brutto zwiększył się jedynie o 3,2% w stosunku do analogicznego miesiąca 2022 r. Dla obu tych kategorii oznacza to również realny spadek, biorąc pod uwagę stopę inflacji.

Polski system bankowy, podobnie jak banki w strefie euro, skorzystał ze wzrostu stóp procentowych. Wynik odsetkowy po 10 miesiącach 2023 r. był wyższy o blisko 33% r/r (20 mld zł). Jednak nie przełożyło się to na proporcjonalny wzrost wyników netto. Dlaczego? Powodem tego było dalsze zwiększanie przez banki rezerw i odpisów, rosnących głównie z powodu rezerw na ryzyko prawne portfela kredytów hipotecznych w CHF, które już w 2022 r. istotnie obciążały rezultaty sektora.

Nie jest to tylko wewnętrzna percepcja. Przypomnieć należy, że w listopadzie 2022 r. agencja ratingowa Moody's obniżyła perspektywę dla polskiego sektora bankowego ze stabilnej do negatywnej, wskazując na ograniczone możliwości rozwoju lokalnych kredytobiorców.

NEGATYWNE KONSEKWENCJE NADPŁYNNOŚCI SEKTORA BANKOWEGO

Sektor bankowy pozostaje istotnie nadpłynny. Relacja kredytów do depozytów na koniec października 2023 r. obniżyła się o blisko 9,5 p.p. r/r do poziomu 62,3%. W dwa lata nastąpił spadek o ponad 15 p.p. W związku z tą sytuacją depozytowy kanał transmisji impulsów polityki pieniężnej jest mniej efektywny niż w bardziej zrównoważonych pod tym względem gospodarkach. Powiększanie się strukturalnej nadpłynności sektora, zwłaszcza biorąc pod uwagę specyfikę konstrukcji podatku bankowego, stanowi obecnie raczej dodatkowe obciążenie dla sektora bankowego, niż przyczy-

Polski sektor bankowy w 2023 r. odnotował znaczący wzrost zysków w porównaniu z 2022 r. Wzrosła stabilność sektora bankowego, oceniana poprzez wskaźniki adekwatności kapitałowej i płynności, zaś jakość aktywów kredytowych nie uległa pogorszeniu mimo trudnego otoczenia zewnętrznego. (...) Olbrzymim wyzwaniem rodzimej gospodarki jest skala jej emisyjności. Banki komercyjne nie są obecnie w stanie udźwignąć koniecznej do transformacji skali finansowania. Konieczny jest wzrost ich wielkości, by w pełni wykorzystać potencjał polskiej gospodarki.

Również wzrost współczynników kapitałowych sektora nie powinien być jednoznacznym powodem do radości, jeśli weźmiemy pod uwagę, że łączna kwota ekspozycji na ryzyko spadła, w wyniku obniżenia ekspozycji na ryzyko kredytowe. W ujęciu realnym, tj. z uwzględnieniem inflacji, ta negatywna zmiana jeszcze się pogłębia, co powinno tym bardziej niepokoić w kontekście malejącego udziału polskiego sektora bankowego w finansowaniu polskiej gospodarki.

nia się do wzrostu jego bezpieczeństwa. W konsekwencji doprowadziło to do alokacji nadwyżek środków klientów w obligacje Skarbu Państwa, zwolnione z podatku bankowego liczonego od aktywów. Ekspozycja polskiego sektora bankowego na obligacje skarbowe osiągnęła w pandemii COVID-19 rekordowe wartości i do dziś pozostaje proporcjonalnie jedną z najwyższych w Unii Europejskiej. Budzi to pytania znane z kryzysu zadłużenia państwowego krajów południa Europy sprzed ponad dekady (ang.

sovereign debt crisis), a mianowicie o poziomie bezpiecznej ekspozycji polskiego sektora bankowego na ryzyko obligacji Skarbu Państwa. Wzrost ich udziału w aktywach sektora sprawił bowiem, że zwiększyła się wrażliwość funduszy własnych banków na szoki cenowe na rynku obligacji. Upadłości banków regionalnych w USA w roku 2023 pokazały, że nie jest to tylko hipotetyczne ryzyko.

W tym kontekście pozytywną informacją jest, że NBP nie zamierza aktywnie niczego robić z portfelem obligacji skupionych w trakcie pandemii. Ich sprzedaż – wzorem innych banków centralnych – w ocenie prezesa NBP załamałaby polski rynek finansowy.

Powodem szczególnej troski jest zaś to, że potrzeby pożyczkowe Polski rosną w bezprecedensowym tempie. W 2024 r. zaplanowano je na rekordowym poziomie ponad 420 mld zł brutto, niemal 2,5 razy większym niż w rekordowym roku 2020, kiedy trzeba było sfinansować koszty zatrzymania gospodarki w związku z pandemią. Nie można wykluczyć, że w 2024 r. Polska zostanie objęta unijną procedurą nadmiernego deficytu.

RYZYKO PRAWNE

Na funkcjonowanie niektórych banków, obciążając perspektywy całego sektora, dramatyczny wpływ ma ryzyko prawne. W ostatnich trzech latach niektóre podmioty z tytułu rezerw na ryzyko prawne związane z walutowymi kredytami hipotecznymi odpisały kwoty większe niż całkowita wysokość kapitałów niezbędnych do prowadzenia ich obecnej działalności. Dwa lata temu jako zagrożenie wskazywałem konsekwencje możliwe unieważnienia ponad 700 tys. zawartych umów, o wartości przewyższającej połowę budżetu polskiego państwa i będących jednymi z najdłuższych umów funkcjonujących w polskim obrocie gospodarczym i prawnym. Obecnie widzimy materializację tych ryzyk. Żądania frankowiczów i widoczna aktualnie w sądach linia orzecznicza nie służą przywróceniu równowagi w stosunkach stron, o której mówi unijna dyrektywa. Stwierdzenia, że niektóre zapisy w umowach kredytowych były abuzywne, są wykorzystywane instrumentalnie w dążeniu do uniknięcia ich skutków, które stały się dotkliwe dla klientów (nie z powodu ewentualnej abuzywności, ale m.in.

w związku ze zmianami na rynku walutowym) i były powodowane różnicami w polityce pieniężnej Polski i Szwajcarii oraz sytuacją geopolityczną. Polskie banki w oczywisty sposób nie miały wpływu na te czynniki. Wbrew obiegowym opiniom wzrost liczonych w złotych obciążeń klientów posiadających kredyty frankowe nie jest tożsamy z zyskami banków.

Obecna linia rozstrzygnięć sądowych w rażący sposób faworyzuje posiadaczy kredytów frankowych względem tych klientów, którzy brali w tym samym czasie analogiczne kredyty w złotym. Trudno zatem uznać za zgodne z zasadami współżycia społecznego przekazywanie frankowiczom tak nadmiernych korzyści.

Niepokojące jest to, że rozwój sytuacji frankowej zwiększa ryzyko instrumentalnego wykorzystywania ochrony konsumenta ponad jej społeczno-gospodarcze przeznaczenie tylko po to, by umożliwić uchylanie się od negatywnych ekonomicznych skutków własnych, obarczonych ryzykiem, decyzji konsumenckich.

W ekonomii nazywa się to „pokusą nadużycia”, powodując, że podmiot chroniony przed ryzykiem może zachowywać się inaczej, niż gdyby był w pełni na nie eksponowany.

Należy spodziewać się, że będą rosnąć związane z tym koszty, bo takie ryzyko będzie musiało być uwzględnione przez banki w tworzeniu produktów bankowych i ustalaniu ich cen.

CO DALEJ?

Po słabym wzroście gospodarczym w 2023 r. pojawiają się „przebieśniergi” ożywienia gospodarczego. Prognozy wskazują na to, że rok 2024 będzie już lepszy. Ożywienie to jednak przede wszystkim mobilizacja istniejących zasobów, bez istotnego wzrostu zaangażowania sektora bankowego.

Jeśli chodzi o gospodarstwa domowe, w 2023 r. wzrost był hamowany na skutek spadającej konsumpcji prywatnej, którą ograniczała wysoka inflacja. W 2024 r. na mocnym rynku pracy i przy spadającej inflacji będą one korzystniej widziały swoją sytuację finansową, można spodziewać się wzrostu konsumpcji prywatnej. Gospodarstwa domowe będą wydawać nie tylko pieniądze zarabiane na bieżąco, ale także te, które mogłyby zostać zaoszczędzone. Do poprawy sytuacji finansowej gospodarstw domowych przykłada się też

państwo, prowadząc ekspansywną politykę fiskalną, zwiększając deficyt budżetowy i zadłużenie.

Kolejnym spodziewanym źródłem wzrostu gospodarczego w 2024 r. jest wzrost inwestycji przedsiębiorstw. Będą to jednak środki pochodzące z funduszy, które były wcześniej dystrybuowane jako programy wsparcia podczas pandemii oraz z tych, które udało się wypracować w postaci wysokich zysków w czasie ożywienia i wysokiej inflacji. Żaden z tych elementów nie będzie trwały, a potrzeby inwestycyjne polskiej gospodarki, związane zwłaszcza z transformacją energetyczną i rynku pracy, są ogromne.

Olbryzymym wyzwaniem rodzimej gospodarki jest skala jej emisyjności i jej konkurencyjność klimatyczna. Polska jest bowiem drugim największym emitentem gazów cieplarnianych w UE, zaś emisyjność naszej gospodarki w przeliczeniu na jednostkę PKB jest ponad trzy razy wyższa od emisyjności gospodarki naszego zachodniego sąsiada.

Kluczowe dla utrzymania konkurencyjności międzynarodowej są silne wzrosty produktywności, a rynek pracy jako źródło relatywnie taniego czynnika produkcji nie spełnia już tej roli.

Istotnym problemem społecznym jest niedobór mieszkań; budowa nowych też jest wyzwaniem z perspektywy finansowania.

Środki unijne nie pokrywają całości tych potrzeb, a w kraju instytucje prywatne, w tym banki, nie są w stanie udźwignąć takiej skali finansowania. Skąd zatem wziąć środki na finansowanie tych inwestycji?

Optymista powie, że zawsze możliwe jest wyjście na rynki finansowe w poszukiwaniu środków za granicą.

Pesymista przypomni, że historia gospodarcza Polski ma już rozdział, kiedy ekipa rządząca zaciągnęła ogromne kredyty w zachodnich bankach komercyjnych z przeznaczeniem na unowocześnienie polskiej gospodarki, co skończyło się straconą dekadą.

Wzrost roli sektora bankowego w dostarczaniu środków na finansowanie tych ogromnych inwestycji jest kluczowy, aby w pełni wykorzystać potencjał zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki, a nie pozostać trwale ze stopą wzrostu gospodarczego poniżej możliwości naszej gospodarki. ■

BUDUJ ZNAMINA



**DOŁĄCZ DO MAKRO
I ROZWIJAJ
SWOJĄ KARIERĘ!**

kariera.makro.pl

makro

Hossa, bessa czy essa?

 KAMIL GEMRA

Warszawska giełda od dobrych dzieśnięć lat popada w marazm. Spada wartość obrotów, więcej spółek zaczęło schodzić z parkietu niż na nim debiutować, a do tego różne afery i nieprzemyślane wypowiedzi polityków, ujmując to delikatnie, nie pomagały. Przeżyłskiem był 2020 rok, kiedy to w wyniku pandemii COVID-19 i niskich stóp procentowych Polacy masowo rzucili się do inwestowania. Minihossa szybko jednak przeminęła. Końcówka 2023 roku była dobra dla rynku, a paliwo do wzrostów dały wyniki wyborów parlamentarnych z 15 października i nadzieje związane z powrotem giełdy w orbitę zainteresowań polityków.

Myślę, że od polityków właśnie należy zacząć. Muszą oni bowiem zacząć poważnie interesować się giełdą. Giełda to serce obrotu gospodarczego i bez silnego parkietu rozwój gospodarki kuleje. Oczywiście, wiele lat temu politycy interesowali się giełdą, ponieważ przeprowadzano wielkie prywatyzacje. Dzisiaj niewiele zostało do sprywatyzowania, ale to nie znaczy, że rynek kapitałowy ma być traktowany po macoszemu. W Stanach Zjednoczonych, jeżeli prywatna spółka nie jest notowana, to jest to podejrzane. U nas w ostatnich latach sentyment jest taki, że jak ktoś jest notowany, to patrzy się na niego ze zdziwieniem i pytaniem – po co ci giełda?

Wprawdzie do sprywatyzowania pozostało już mało narodowych championów, co oznacza, że to nie procesy prywatyzacyjne, jak to kiedyś bywało, mogłyby być motorem napędowym dla rodzimego parkietu. Politycy mają jednak ważne zadanie do wykonania, ponieważ wśród największych notowanych

Rok 2023 na parkiecie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie ciężko jednoznacznie podsumować. Wyniki indeksów wskazują, że duże spółki zyskiwały na wartości i można pokusić się o stwierdzenie, że w tym segmencie panowała hossa. Małe spółki i NewConnect znajdują się w totalnej bessie. Co przyniesie 2024 rok? Czuć pewien powiew optymizmu.

firm mamy sporo tych państwowych. To one powinny być właśnie przykładem stosowania *corporate governance* (ładu korporacyjnego), a nie ich antyprzykładem. Ponadto innym zadaniem dla polityków jest przygotowanie zachęt do debiutowania na giełdzie, tak aby odwrócić niepokojące tendencje. Giełda została wymyślona jako przestrzeń do pozyskiwania kapitału i u nas absolutnie taką rolę pełniła. Wystarczy spojrzeć na statystyki niebankowych źródeł finansowania przedsiębiorstw. Przez wiele lat to giełda była po leasingu głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw. Teraz jej znaczenie mocno spadło.

Myślę, że nadszedł również czas na ulgi podatkowe dla spółek notowanych. Skoro emitenci narzekają, że obecność na giełdzie wiąże się z kosztami i po kilku latach od pozyskania kapitału zapominają o tym, że to źródło finansowania, to być może dobrym rozwiązaniem byłaby np. obniżka CIT-u dla notowanych firm. Myślę, że obniżenie tego podatku o kilka punktów procentowych mogłoby być dużą i realną zachętą dla inwestorów.

Rynek giełdowy nie będzie bowiem działał bez inwestorów, w tym tych indywidualnych. Pokuszę się o stwierdzenie, że dla nich najważniejsza jest



Dr Kamil Gemra, doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie finansów, adiunkt w Zakładzie Cyfrowych Finansów FINTECH, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. W swojej pracy zawodowej, jak i naukowej zajmuje się finansowaniem przedsiębiorstw, rynkiem obligacji oraz komunikacją z inwestorami. Jest członkiem kilku rad nadzorczych. Pracował jako doradca dla największych firm notowanych na GPW. Prowadzi wykłady i szkolenia z zakresu inwestowania. Recenzent naukowy w czterech czasopismach z zakresu finansów i ekonomii. Autor ponad 50 publikacji naukowych.

stopa zwrotu, co pokazał 2020 i 2021 rok, kiedy to nasz parkiet „złapał oddech” i znowu inwestowanie było modne. Późniejsze spadki indeksów, wywołane wzrostem inflacji i obawami przed podwyżkami stóp procentowych czy też wybuch wojny, znowu zamroziły chęć do inwestowania na giełdzie. Co zatem musi się stać, żeby były wysokie stopy zwrotu? Potrzebni są poważni emitenci.

Wracamy zatem do akapitu wyżej, gdzie wspominam o preferencjach podatkowych. Trzeba sprawić, żeby duże stabilne biznesy chciały wchodzić na giełdę. W ostatnich latach jeżeli jakieś spółki już debiutowały, to były to firmy z tzw. nowej ekonomii, czyli firmy technologiczne, które z natury są bardziej ryzykowne. Oczywiście, tacy emitenci też powinni być na giełdzie, ale brakuje wielkich brandów, które są powszechnie znane i to one mogłyby zachęcić nowych inwestorów. Być może trzeba wrócić do idei akcjonariatu obywatelskiego, ale dla spółek prywatnych, czyli kampanii edukacyjnych promujących giełdę jako miejsce do lokowania oszczędności? Do przemyslenia jest także kwestia tzw. podatku Belki. Kiedyś proponowałem, że powinna tam być kwota wolna od podatku. Pytanie tylko – w jakiej wysokości?

Oczywiście, ważni są nowi inwestorzy, ale nie można zapominać o tych obecnych na rynku od wielu lat, niekiedy będących pasjonatami giełdy. Oni byli, są i zapewne będą, ale trzeba wsłuchać się w ich głos. Głównie narzekają na większe bądź mniejsze uchybienia ze strony emitentów, a przede wszystkim mają poczucie, że nikogo nie spotykają za to żadne poważne konsekwencje. Z tym można polemizować, ponieważ w ostatnich latach regulator, jakim jest Komisja Nadzoru Finansowego, zaostrzył kierunek i pojawiają się kary dla wielu emitentów czy osób z organów spółek. Osobną kwestią jest tutaj przewlekłość postępowań. W związku z tym, moim zdaniem, należałoby wrócić do kwestii powołania sądu i prokuratury przeznaczonych li tylko dla rynku kapitałowego. Przede wszystkim skutkowałoby to pewną specjalizacją sędziów i prokuratorów, co być może przyczyniłoby się realnie do ochrony interesów wielu inwestorów.

Ważna jest też z pewnością sprawa funkcjonowania nadzoru. Po kilkunastu latach działania KNF uzasadniony jest według mnie powrót do dyskusji

o rozdzieleniu obszarów nadzoru nad różnymi częściami rynku finansowego. Powrót nadzoru bankowego do NBP czy stworzenie wyspecjalizowanego podmiotu poświęconego rynkowi kapitałowemu, jak kiedyś funkcjonowała Komisja Papierów Wartościowych i Giełd. Myślę, że mogłoby to być wtedy bardziej efektywne.

Wracając jednak do nowych inwestorów, trzeba pomyśleć nad edukacją. Otwartym pytaniem jest: kto ma to robić? GPW jako spółka notowana na giełdzie ma za zadanie generować jak najlepsze wyniki finansowe dla swoich akcjonariuszy. Co ciekawe, mimo ma-

częli ćwiczyć. Nie wiem, kto mógłby być twarzą rynku kapitałowego. Nie wiem też, czy musi to być prezes GPW. Natomiast potrzebny jest ktoś, kto brałby parkiet w obronę i stymulował polityków do poważnego traktowania giełdy. Wróć do możliwości stworzenia specjalnego nadzoru nad rynkiem kapitałowym. Być może szef takiej instytucji powinien pełnić taką rolę? Zapewnienie mu niezależności i braku możliwości odwołania pewnie mogłoby być dobrym stymulantem. Prezes giełdy ma bowiem problem ze sprzeciwianiem się politykom, ponieważ zarządza spółką Skarbu Państwa i przez to może stracić stano-

Giełda od wielu lat popada w marazm. Spadają obroty, liczba debiutów jest mniejsza od liczby zejść z parkietu, a inwestorzy narzekają na *corporate governance*. Jedyny przebłysk to czas pandemii COVID-19, kiedy to inwestorzy indywidualni widzący praktycznie zerowe stopy procentowe rzucili się do inwestowania. Chodzi jednak o to, żeby giełda znowu zaczęła być w orbicie zainteresowań polityków. Bez jej sprawnego funkcjonowania nie jest możliwy efektywny rozwój gospodarczy. Warto rozważyć ulgi w podatkach dla emitentów, czy też przemysleć kwestię podatku od zysków kapitałowych dla inwestorów. Należy również wrócić do dyskusji o efektywności nadzoru. Jak mantrę trzeba powtarzać apel o konieczność edukowania inwestorów. Do rozstrzygnięcia pozostaje jeszcze tylko, kto ma za to odpowiadać. Mimo wszystko czuć pewien optymizm co do przyszłości naszego parkietu.

razmu na parkiecie, sama spółka, jaką jest GPW, ma się bardzo dobrze i generuje świetne wyniki finansowe, ale pochodzą one w coraz większym stopniu z biznesów niezwiązanych z tradycyjnym obrotem giełdowym. Trzeba być obiektywnym i wspomnieć, że ta tendencja dotyczy wielu giełd na świecie. Natomiast może gdyby rozdzielić nadzór, to nowy podmiot oprócz bycia regulatorem musiałby sporą część swojego budżetu przeznaczać na edukację?

Na zakończenie wspomnę o haśle, które promuję od wielu lat. Giełda musi być modna i potrzebuje Ewy Chodakowskiej, która sprawiła, że Polacy za-

wisko. Nie zachęca więc go to do odważnych działań.

Na koniec należy zaznaczyć, że są to przełomowe propozycje i pewnie trudne do zrealizowania od razu w 2024 r. Natomiast warto podjąć nad nimi dyskusję, a przede wszystkim politycy powinni pokazać, że chcą coś zmienić oraz że widzą, że jest problem. Wtedy będzie można z większym prawdopodobieństwem stwierdzić, czy będzie hossa, bessa czy esssa w następnych latach na GPW. 

Where sexy meets sexy, czyli sztuczna inteligencja w fuzjach i przejęciach

PAULINA ROSZKOWSKA, MAURYCY ŚLIWOCKI

Fuzje i przejęcia to zdecydowanie jeden z „najseksowniejszych” obszarów finansów. Kiedy firma Facebook zakupiła WhatsApp, a nikt nie był pewien, po co jej kolejny komunikator, kiedy Microsoft zapłacił ogromną sumę 68 mld dolarów za Activision Blizzard, kiedy Elon Musk przejął Twittera, chociaż nikt nie był pewien, czy to żart czy nie, kiedy Visa chciała przejąć Plaid, aby stać się największą instytucją finansową na świecie (posiadającą najwięcej danych finansowych klientów), a amerykański ustawodawca postawił weto, wszyscy z zainteresowaniem śledziliśmy kolejne etapy tych negocjacji i transakcji, a informacje na ten temat przez wiele miesięcy nie schodziły z okładek gazet.

Chociaż głównym celem fuzji i przejęć jest kreowanie wartości dla akcjonariuszy (szczególnie spółki przejmującej), opisywane najczęściej magicznym słowem „synergia” (czyli sytuacja, kiedy $2+2=5$), często korzyści okazują się pozorne. Jak donosi raport PwC i Mergermarket, spośród 600 zarządzających korporacjami z różnych branż i regionów geograficznych na świecie 92% zarządzających spółkami przejmującymi miało plan tworzenia wartości w ramach ostatniej transakcji, ale tylko 61% z nich widzi, że ich ostatnie przejęcie faktycznie dodało wartość. Ponadto 53% ankietowanych przyznało, że ich stopy zwrotu w ciągu 24 miesięcy po dokonaniu ostatniej transakcji były poniżej przeciętnej



Dr hab. Paulina Roszkowska, prof. SGH w Zakładzie e-Biznesu, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, wykładowca w Bayes Business School w Londynie oraz profesor finansów w Hult International Business School. W biznesie zajmowała się finansami przedsiębiorstw i relacjami inwestorskimi zarówno po stronie korporacyjnej, jak i konsultingowej, pełniła funkcję członka rady nadzorczej oraz była CEO brytyjskiego startupu w obszarze Fintech.

stopy zwrotu spółek konkurencyjnych z branży, mierzonej całkowitym zwrotem dla akcjonariuszy (ang. *total shareholder revenue*). Alan Lewis i Dan McKone w publikacji w „Harvard Business Review” potwierdzają poglądy zarządzających: spośród 2500 transakcji ponad 60% fuzji niszczyła wartość dla akcjonariuszy; niektóre szacunki mówią nawet o 90%.



Maurycy Śliwowski, absolwent studiów licencjackich oraz student studiów magisterskich na kierunku zarządzanie finansami przedsiębiorstwa w SGH. Doświadczenie zawodowe zdobywał w branży doradztwa biznesowego, pracując z firmami z sektora TMT oraz instytucjami finansowymi w Europie i na Bliskim Wschodzie.

Dlaczego tak wiele transakcji okazuje się fiaskiem? Jedną z przyczyn są błędy popełnione na etapie due diligence, czyli audytu spółki przejmowanej. Z nazwy ten etap transakcji wydaje się najmniej interesujący, ale to właśnie tutaj weryfikują się kluczowe tezy inwestycyjne. Spójrzmy na jeden z przykładów. W 2022 roku H.I.G. Capital przejął pakiet większościowy udziałów w firmie

Mobileum zajmującej się oprogramowaniem telekomunikacyjnym, płacąc do-tychczasowemu właścicielowi – firmie Audax – 915 mln dolarów. Po dokonaniu przejęcia H.I.G. Capital złożył pozew sądowy przeciwko Audax, twierdząc, że przedstawiając dokumenty finansowe w trakcie procesu due diligence, spółka sprzedająca sztucznie zawyżyła dane finansowe spółki przejmowanej. W pozwie H.I.G. Capital nazwał działania Audaxu przestępstwem systemowym, które nie tylko wpłynęło na straty przejmującego, ale miało także negatywny wpływ na gospodarkę, w wyniku czego H.I.G. Capital „przeplacił” o szacunkową wartość 250 mln dolarów. Skąd taka strata? Zawyżone przychody wyjaśniono stworzeniem „jakby sztucznego klienta” (ang. *quasi-shell customer*). Jest to przykład nieefektywności i nieścisłości w tradycyjnym procesie due diligence, w którym nadal „ręczna” analiza danych i nadzór mogą prowadzić do krytycznych błędów i przeoczeń w ocenach finansowych.

DD jest kluczowym etapem fuzji i przejęć, na którym dokonywane są strategiczne wybory, ale nadal mamy problem z następującymi kwestiami:

1. Nieefektywność: ręczne przetwarzanie danych to czasochłonny i podatny na błędy aspekt tradycyjnego badania DD.
2. Nieścisłości: badanie DD przeprowadzane przez człowieka może skutkować nieadekwatnymi analizami, co może powodować problemy po zawarciu transakcji.
3. Opóźnienia: zasobochłonny charakter tradycyjnego badania DD może powodować opóźnienia w transakcjach, w których liczy się czas.
4. Koszty: tworzenie rozbudowanych, kompetentnych zespołów i zajmowanie się znaczną liczbą formalności skutkuje rosnącymi wydatkami.

Skoro mamy tak wielkie wyzwania, nic dziwnego, że bankierzy inwestyjni doradzający przy transakcjach M&A, to jedni z najlepiej opłacanych specjalistów w świecie finansów.

I właśnie tu z pomocą przychodzi drugie interesujące zagadnienie: sztuczna inteligencja i inne nowoczesne technologie.

W złożonym środowisku fuzji i przejęć badanie due diligence odgrywa kluczową rolę w ocenie potencjalnych transakcji. Jest to istotny element zarządzania ryzykiem transakcji, któ-

ry pozwala podejmować świadome decyzje inwestycyjne. Współczesne rozwiązania fintech w procesie DD coraz częściej obejmują integrację najnowocześniejszych platform i narzędzi. Innowacje oparte są na rozwiązaniach wykorzystujących sztuczną inteligencję, zaawansowane analizy danych oraz technologię blockchain. W procesie due diligence szczególnie przydatne wydają się algorytmy oparte na sztucznej inteligencji, używane do analizy danych,

kolejności powinno się rozważyć wdrożenie platformy due diligence opartej na sztucznej inteligencji, która pozwala zautomatyzować gromadzenie danych, analizę i ocenę ryzyka, drastycznie skracając czas i zasoby wymagane w tradycyjnym procesie. W opisywanej transakcji taka platforma miałaby następujące zalety:

1. Szybsze przetwarzanie danych: w kontekście przejęcia Mobileum platforma oparta na sztucznej inte-

Fuzje i przejęcia (M&A) stanowią fascynujący obszar finansów, widoczny m.in. w spektakularnych transakcjach, takich jak zakup WhatsApp przez Facebook czy przejęcie Activision Blizzard przez Microsoft. Niemniej, raporty wskazują, że wiele M&A nie przynosi spodziewanych korzyści, aż 60–90% transakcji kończy się utratą wartości dla akcjonariuszy. Kluczowym etapem jest due diligence (DD – poddanie przedsiębiorstwa dogłębnej analizie w celu jego wyceny przez inwestora – red.), jednak tradycyjna, manualna analiza i weryfikacja danych może prowadzić do błędów. Przykładem jest przejęcie Mobileum przez H.I.G. Capital, gdzie zarzuty dotyczyły sztucznego zawyżenia danych finansowych.

ponieważ oferują szczegółowy wgląd w kondycję finansową spółki przejmowanej. Celem wykorzystania nowych technologii w procesie DD jest poprawa ogólnej wydajności i dokładności procesu M&A. Dzięki takim rozwiązaniom można znacznie skrócić czas potrzebny na przeprowadzenie procesu DD, poprawiając efektywność gromadzenia i analizy danych oraz oceny ryzyka. Rozwiązania technologiczne poprawiają efektywność identyfikacji potencjalnych szans i zagrożeń oraz zwiększają dokładność wniosków. Dzięki usprawnieniu procesów zwiększa się wydajność i efektywność kosztowa transakcji fuzji i przejęć.

Co można było zrobić lepiej w procesie due diligence przejęcia Mobileum przez H.I.G. Capital? Co możemy zrobić, aby uniknąć takich sytuacji w przyszłości? Na etapie DD najważniejszy wydaje się czas oraz dokładność informacji. Dlatego naszym zdaniem w pierwszej

ligencji przetwarzająca dane z dużą prędkością, zapewniająca szybkie dostarczanie krytycznych informacji, mogłaby przyspieszyć wykrycie nieprawidłowości finansowych, w tym „jakby sztucznego klienta”. Automatyzując analizę danych, możemy zwiększyć poprawność decyzji podejmowanych w procesie DD, co jest czynnikiem krytycznym powodzenia M&A.

2. Większa dokładność: w przypadku przejęcia Mobileum analiza danych o większej dokładności pozwoliłaby na szybszą identyfikację nieścisłości finansowych, co zminimalizowałoby ryzyko „przeplacenia” za zakup spółki. Analiza danych przy użyciu sztucznej inteligencji zapewniłaby bardziej precyzyjną ocenę potencjału przejmowanej spółki pod kątem jej obecnej wartości oraz potencjalnych synergii pomiędzy spółkami, minimalizując błędy wyceny itp.

3. Redukcja kosztów: w kontekście przejścia Mobileum automatyzacja pracochłonnych i czasochłonnych zadań due diligence pozwoliłaby zredukować koszty procesu, a zasoby wykorzystane w tradycyjnym procesie mogłyby zostać bardziej efektywnie wykorzystane np. do jeszcze bardziej wnikliwej oceny pozycji przychodowych.

Nie możemy zapominać, że rozwiązania technologiczne powinny być dobrze zintegrowane z istniejącym procesem DD. Technologie mają uzupełniać i usprawniać, a nie zakłócać lub całkowicie zastępować ustalone prak-

tyki. W kontekście przejścia Mobileum platforma oparta na sztucznej inteligencji powinna zostać zintegrowana z tradycyjnymi etapami due diligence, umożliwiając monitorowanie danych i wniosków w czasie rzeczywistym oraz natychmiastową identyfikację rozbieżności, zapobiegając niepotrzebnym opóźnieniom. Implementując innowacyjne rozwiązania, takie jak platformy oparte na sztucznej inteligencji, organizacje przejmujące mogą przeprowadzać bardziej wydajne i dokładne analizy, zmniejszając ryzyko popełnienia błędów, niszczenia wartości i zwiększając

swoje szanse na udane transakcje. Cytując Scotta Moellera, dyrektora Centrum Badawczego Fuzji i Przejęć w Bayes Business School, w takim wydaniu badanie due diligence to nie tylko ćwiczenie „odhaczania kolejnych punktów” (ang. *box-ticking*), ale kluczowy etap zrozumienia wartości transakcji i wartości synergii tworzonej przez zintegrowane podmioty. Zobaczmy, jak poradzą sobie spółki przejmujące w 2024 roku. 

Poglądy i opinie wyrażone w tym artykule są poglądami autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i stanowiskami instytucji, w których autorzy są zatrudnieni.

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

KSZTAŁTUJEMY KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

DOŁĄCZ DO NAS!
REKRUTUJEMY

- ponad 150 programów studiów podyplomowych w obszarach: administracja i prawo, finanse i rachunkowość, HR, marketing, transformacja cyfrowa, zarządzanie
- cztery programy MBA: CEMBA (Canadian Executive Master of Business Administration), MBA-SGH, SGH-WUM MBA w Ochronie Zdrowia oraz MBA for Startups

www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba



„W Pekao dostałem
przestrzeń do rozwoju...”

...realizuję się
zawodowo i wspieram
lokalną społeczność.”

**Razem zmieniamy
bankowość.**

*Sebastian z Warszawy
Anna ze Szczecina*

Ty też możesz coś zmienić

ZOSTAŃ DORADCĄ BANKOWYM

Aplikuj i dołącz do naszego zespołu!

karieranabank.pl



Sztuczna inteligencja: od wąskiej specjalizacji do twórczej wszechstronności

TYMOTEUSZ DOLIGALSKI

„Wiosna” sztucznej inteligencji to okres jej przyspieszonego rozwoju. Ta, którą aktualnie obserwujemy, jest szczególnie intensywna.

Wąska sztuczna inteligencja to w uproszczeniu systemy uczenia maszynowego zaprojektowane do wykonywania określonego zadania, działające w ograniczonym zakresie, nieposiadające zdolności do pozyskiwania kompetencji poza nim. Najczęstsze przykłady zastosowania tego typu mechanizmów to rozpoznawanie wzorców, diagnostyka, predykcja, rekomendacje. Nadają się one do rozwiązywania problemów w ciągu jednej sekundy, a nie nadają się do problemów nieustrukturyzowanych, w których brakuje ustalonego algorytmu postępowania [McAfee, Brynjolfsson, 2017].

Najpopularniejszym jej rodzajem jest uczenie nadzorowane. Model uczy się na dużym zbiorze oznaczonych danych po to, aby następnie klasyfikować dane nieoznaczone lub przeprowadzać na nich inne operacje. Profesor Andrew Ng [czyt: iing] z Uniwersytetu Stanforda podaje, że algorytm potrzebuje ok. 10 tys. zdjęć RTG do wyuczenia się diagnozowania zapalenia płuc, podczas gdy student medycyny zaledwie kilku. W niektórych zastosowaniach algorytmy osiągają wyniki lepsze od ludzi. Czasami popełniają jednakże zabawne błędy, np. model za zdjęcia ryb



Dr hab. Tymoteusz Doligalski, prof. SGH, pracownik badawczo-dydaktyczny w Zakładzie e-Biznesu, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH. Zajmuje się badaniem funkcjonowania firm internetowych, w szczególności platform, z perspektywy modeli biznesu oraz zarządzania relacjami z klientami. Jest koordynatorem programów dydaktycznych dotyczących e-biznesu i marketingu internetowego. Był opiekunem zespołów studenckich będących laureatami konkursu Google Online Marketing Challenge (1. miejsce na świecie w latach 2012 i 2014, 1. miejsce w Europie w 2011 r.). Wyniki badań publikuje na blogu: doligalski.net

uznawał fotografie przedstawiające dłonie. Nauczony bowiem został rozpoznawać ryby z wykorzystaniem zdjęć, na których były one trzymane w rękach przez wędkarzy. Wzorcem, który brał pod uwagę, były właśnie palce.

Andrew Ng podaje cztery charakterystyki modeli biznesu, w których sztuczna inteligencja odgrywa zasadniczą rolę: pozyskiwanie strategicznych danych, ujednolicona hurtownia danych, istotna automatyzacja, nowe role i podział pracy. Na tego typu model działania spojrzeć można jako na system, w którym dane są tworzone, a następnie wykorzystywane w automatyzacji, co prowadzi do dalszego tworzenia danych. Pytanie o systemy uczenia maszynowego zadawaliśmy – w badaniach prowadzonych z doktorem Nikodemem Sarną – menedżerom odpowiedzialnym za programatyczną emisję reklamy w internecie. Nasi respondenci udzielali zróżnicowanych odpowiedzi. Można zatem wnioskować, że nie wszyscy w pełni rozumieją działanie systemów opartych o uczenie maszynowe.

Pomimo wielości zastosowań algorytmów uczenia maszynowego pojawiały się głosy o stagnacji i braku przełomu w rozwoju sztucznej inteligencji. Pogląd taki wyraził w 2018 roku Judea Pearl, specjalista od statystycznego wnioskowania przyczynowego: „Wszystkie im-

ponujące osiągnięcia głębokiego uczenia sprowadzają się do dopasowywania krzywych”.

Przełomem okazała się generatywna sztuczna inteligencja z modelami podstawowymi (ang. *foundation models*). Są to wielkoskalowe modele uczenia maszynowego wytrenowane na obszernych zbiorach danych. Najpopularniejszymi z nich są duże modele językowe (ang. *large language models*, LLM), ale modele podstawowe mogą być oparte o obrazy, kod oprogramowania, dane chemiczne, finansowe czy klimatyczne [IBM 2023].

Modele LLM są często trenowane na wielkich zbiorach danych obejmujących treści np. z 250 miliardów dokumentów internetowych [Common Crawl, 2023]. Są również modele trenowane na mniejszych, wyspecjalizowanych zbiorach, np. model Bloomberg wyuczony na treściach finansowych. Firma Bosch podaje, że jej model podstawowy, wyuczony z wykorzystaniem danych produkcyjnych, ma być stosowany w kontroli jakości wytwarzanych produktów. Zapowiadany polski model językowy PLLuM, tworzony przez konsorcjum krajowych instytucji naukowych, trenowany ma być na treściach polskojęzycznych.

W pierwszej fazie tworzenia modeli LLM algorytmy w sposób nienadzorowany analizują zależności występujące w zbiorze. Jest to proces stochastyczny i – jak podaje Andrej Karpathy – nie w pełni zrozumiały. Drugim etapem jest finetuning (strojenie). Polega on na dostosowaniu modelu do wymagań związanych z wykonywaniem określonego zadania. W procesie uczenia modelu wykorzystuje się również informacje zwrotne pochodzące od ludzi (ang. *reinforcement learning from human feedback*, RLHF). Testerzy oceniają wygenerowane treści, na bazie tych ocen działanie modeli jest korygowane po to, aby ograniczyć ich mankamenty. Są nimi halucynacje, czyli podawanie nieprawidłowych lub nierealistycznych wyników, oraz naruszenie norm społecznych, np. poprzez generowanie obraźliwych treści.

Możliwości dużych modeli językowych zależą od liczby wykorzystanych przez nie parametrów. Dr Leszek Bukowski przyrównuje je do pokręteł, które są ustawiane podczas treningu, aby model trafnie generował kolejne wyrazy. Zdaniem Andrew Nga proste modele obejmujące miliard parametrów

nadają się do analizy sentymentu opinii konsumenckich, średnie modele oparte na ok. 10 miliardach parametrów mogą być podstawą do stworzenia chatbota przyjmującego zamówienia w restauracji. Z kolei modele bazujące na 100 miliardach parametrów mogą służyć jako narzędzie do brainstormingu. GPT-3 wykorzystuje 175 miliardów param-

etri. Modele LLM potrafią również dokonywać operacji na tekście takich, jak korekta językowa, przeformułowanie tekstu, tłumaczenie między językami naturalnymi czy też streszczanie tekstów. Stosowane są również do tworzenia kodu komputerowego na podstawie opisu algorytmu podanego w języku naturalnym.

Wąska sztuczna inteligencja umożliwia automatyzację, ale wymaga dużych zbiorów danych. Generatywna sztuczna inteligencja oferuje korzyści automatyzacji i poszerzenia kompetencji pracowników, nie wymagając przy tym dużych zbiorów danych.

trów [OpenAI], natomiast według niektórych szacunków GPT-4 ma bilion lub więcej parametrów [Semafor, 2023]. Warto wspomnieć o modelu Llama2 występującym w trzech wersjach, o 7, 13 i 70 miliardach parametrów. Jest to model open-source'owy rozwijany przez firmę Meta, właściciela serwisu Facebook. Oprogramowanie to można pobrać i zainstalować na własnym komputerze.

Modele LLM zostały wytrenowane na analizie obszernych zbiorów tekstowych. Ich prymarną funkcją jest dopisywanie kolejnego słowa do stworzonego już ciągu wyrazów. Jak wspomina Karpathy, nie rozumiemy do końca, jak działają te modele. Wynika to stąd, że wraz z rosnącą liczbą parametrów i wielkością zbioru treningowego model zaczyna nabierać cech emergentnych, czyli nowych właściwości, które nie są bezpośrednio wyjaśniane przez jego indywidualne komponenty.

Podstawową ich funkcją jest generowanie tekstu o zadanych parametrach. Czytelnicy mogą sami przekonać się, jak działa to w praktyce. Wystarczy uruchomić przeglądarkę Bing, kliknąć ikonę składającą się z dwóch niebieskich wstążek znajdującą się w prawym górnym rogu. Aktywowana zostanie wówczas usługa Copilot bazująca na modelu GPT-4. Prompt, czyli zadane polecenie, może mieć podaną konstrukcję: *napisz limeryka, w którym X dokonuje czynności Y, limeryk kończy się w zaskakujący sposób i jest utrzymany w stylu twórczo-*

Jedną z ich cech emergentnych jest wnioskowanie. Modele LLM w niektórych przypadkach potrafią wyciągać poprawne i nieoczywiste wnioski, choć w innych podają błędne odpowiedzi lub przyznają się do zaskakującej niewiedzy. Przykładem wnioskowania może być odpowiedź na absurdalne pytanie, czy Perykles mógł pocałować Elizę Orzeszkową? Wyszukiwarka Google (nie będąca modelem językowym) odpowiada, że w internecie nie ma wyników dla tego zapytania. ChatGPT podaje natomiast, że obie postacie żyły w innych epokach „dlatego spotkanie tych dwóch osób w rzeczywistości nie było możliwe, a co za tym idzie, Perykles nie mógł pocałować Elizy Orzeszkowej”. Ten prosty eksperyment można potraktować jako głos w dyskusji, czy modele LLM wnioskują, czy też – skoro w procesie uczenia się „przeczytały cały internet” – jedynie odnajdują właściwe odpowiedzi.

Kolejną cechą emergentną jest klasyfikacja. Duże modele językowe potrafią dokonywać prostych klasyfikacji. Przykładem jest polecenie ustalenia sentymentu, czyli wydźwięku emocjonalnego wypowiedzi: „Film był ciekawy, ale zmarzłem w kinie”. ChatGPT odpowiada, że „Obie części wypowiedzi różnoważą się, tworząc ogólnie mieszany sentyment”.

Warto wspomnieć również o ograniczeniach modeli LLM. Nie potrafią one planować swoich działań, na co zwraca uwagę Yann LeCun z firmy Meta.

Nie są w stanie rozwiązywać problemów w inny sposób niż poprzez dopisywanie kolejnego słowa do wygenerowanego już tekstu [Karpathy, 2023]. Nie potrafią w końcu rozwiązywać teoretycznych problemów matematycznych, a tym samym rozwijać teorii matematyki.

Jak zatem modele LLM mogą być wykorzystane w biznesie? Najprostszym zastosowaniem jest funkcja asystenta. Są one przydatne w zakresie tworzenia tekstów, przeprowadzania operacji na nich, znajdowania rozwiązań problemów, tworzenia kodu programowania itp. W ten sposób oferują one poszerzenie kompetencji ludzkich (ang. *augmentation*). Drugim obszarem ich zastosowania jest automatyzacja np. w zakresie ekstrakcji najważniejszych treści ze skarg klientów i ich odpowiedniej klasyfikacji. Tego typu automatyzację można oprzeć o opisane w pierwszej części artykułu wyspecjalizowane algorytmy uczenia maszynowego. Jak podaje Andrew Ng, zdobycie odpowiednich danych i wytrenowanie własnego modelu może zająć wówczas kilka miesięcy, podczas gdy wdrożenie podobnej automatyzacji z wykorzystaniem modelu LLM to kwestia kilku godzin lub dni. Potrzebny jest tu dużo mniejszy zbiór treningowy, a komendy można wydawać w języku naturalnym. Innym przykładem wykorzystania modeli LLM jest ich integracja z własnym zbiorem dokumentów zawierającym np. akty prawne lub opisy produktów. Automatyzacja może wówczas polegać na wyszukiwaniu, wartościowaniu i streszczaniu informacji w nim zawartych.

Sztuczna inteligencja z pewnością zmieni rynek pracy. Spekulacje dotyczą tego, w jakich zawodach algorytmy zajmą miejsce ludzi. W tym kontekście warto przytoczyć wypowiedź Geoffreya Hinton, pioniera uczenia głębokiego, wygłoszoną w 2016 roku: „Powinno się już zaprzestać szkolenia radiologów. Jest całkowicie oczywiste, że w ciągu pięciu lat głębokie uczenie będzie działać lepiej niż radiolodzy. (...) Może to być nawet dziesięć lat”. Wypowiedź ta – w skróconej formie pomijającej okres dziesięciu lat – jest często cytowana jako przykład nietrafionej prognozy. Odnosi się do niej Ng, sugerując, że powinniśmy analizować wpływ sztucznej inteligencji na konkretne czynności wykonane w ramach zawodu, a nie cały zawód. Jedną z nich jest w tym przypadku interpretacja zdjęć RTG. Tu możliwości zastosowania sztucznej inteligencji są duże. Kolejne czynności to obsługa urządzeń, komunikowanie wyników badania oraz ich dokumentacja. W tych czynnościach sztuczna inteligencja może być stosowana w ograniczonym zakresie. Nie sprawdzi się ona specjalnie w reagowaniu na niestandardowe sytuacje podczas zabiegu prześwietlania, takie jak np. panika pacjenta.

Przyjmuje się, że internet zapewnił nam demokratyzację informacji. Jacek Dukaj użył natomiast pojęcia „demokratyzacja kreatywności” dla opisu sytuacji, w której sztuczna inteligencja pozwala każdemu realizować się w dowolnej dziedzinie sztuki. Sztuczna inteligencja – podobnie jak kiedyś internet – zmieni relacje gospodarcze, strate-

gie i modele biznesu firm oraz zachowania konsumentów. Stoimy zatem na progu rewolucji, tak jak ćwierć wieku temu obserwowaliśmy szybko rosnącą popularność firm internetowych, które według odmiennych zasad zaczynały funkcjonować w nieinternetowej gospodarce.

Na zakończenie warto wspomnieć o niektórych inicjatywach związanych ze sztuczną inteligencją w SGH. W 2023 roku powstał AI Lab, czyli Międzykolegialne Centrum Sztucznej Inteligencji i Platform Cyfrowych. W maju odbędzie się konferencja naukowa „AI Spring. Jak badać sztuczną inteligencję w naukach ekonomicznych?”. Opracowywane są szczegółowe zasady wykorzystania sztucznej inteligencji w przygotowywaniu przez studentów i doktorantów prac pisemnych. Prawdopodobnie będą one dotyczyły poniższych obszarów: ideacja, pozyskiwanie wiedzy i przegląd literatury, pisanie, operacje na tekście, programowanie, analiza danych, modelowanie ekonomiczne i matematyczne. Obszary te odzwierciedlają etapy procesu twórczego oraz zróżnicowanie prac opracowywanych w SGH. Od ponad roku odbywają się webinaria intoDIGITAL, z których wiele dotyczy sztucznej inteligencji (nagrania dostępne są w serwisie YouTube SGH). Do oferty dydaktycznej na poziomie magisterskim wprowadzony zostanie przedmiot sztuczna inteligencja w biznesie. 📖



Wyróżniają nas ludzie.

Rozwijaj swoją karierę i dołącz do programu Bankowe Talenty!

Dzięki niemu zdobędziesz doświadczenie zawodowe oraz wzmocnisz swoje mocne strony. To szansa, by poznać nas lepiej i przekonać się, jaka praca najbardziej Ci odpowiada.

Dlaczego warto?

- Umowa o pracę
- Wsparcie osobistego mentora / mentorki
- Możliwość kontynuowania współpracy po zakończeniu praktyk
- Urlop studencki
- LinkedIn Learning & Biblioteka Legimi
- Dodatkowa opieka medyczna (LUXMed)
- Programy i benefity pracownicze

Drużyny mBanku

- Zespół bankowości detalicznej
- Ekipa ryzyka
- Reprezentacja IT
- Drużyna bankowości korporacyjnej
- Team Compliance
- Kadra biznesu
- Grupa wsparcia biznesu
- Zespół analiz
- Mistrzowie finansów



Wyróżniają nas ludzie



Cenimy różnorodność –

dbamy o to, by nasze procesy były inkluzywne. Czerpiemy z szerokiego wachlarza cech, talentów i doświadczeń wszystkich osób w naszych zespołach.

Jesteśmy zaangażowani –

prowadzimy Fundację, która wspiera dzieci i młodzież w nauce. Co roku gramy razem z WOŚP!

Tworzymy know-how –

co tydzień organizujemy od kilku do kilkunastu szkoleń otwartych, dzieląc się wiedzą i inspirując do innowacji.

Materiał ma charakter wyłącznie informacyjny. Upowszechniamy go w celu reklamy i promocji usług mBanku S.A. Nie można traktować go jako wiążącego zobowiązania jakiegokolwiek osoby, w tym mBanku S.A. z jakiegokolwiek tytułu. Materiał nie jest ofertą w rozumieniu art. 66 ustawy z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., Nr 16 poz. 93 z późn. zm.). Nie gwarantujemy, że zawarte w nim informacje są kompletne. mBank S.A. z siedzibą w Warszawie, ul. Prosta 18, 00-850 Warszawa, zarejestrowany przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS 0000025237, NIP 526-021-50-88 wpłacony w całości kapitał zakładowy, który na 01.01.2022 r. wynosi 169.539.536 złotych.

Czy ChatGPT potrafi przewidywać przyszłość?

Połączenie metody planowania scenariuszowego z generatywną sztuczną inteligencją

 **ANDRZEJ SOBCZAK**

Obecny czas cechuje się bardzo dużą zmiennością otoczenia politycznego, ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i prawnego oraz niezwykle wręcz postępowem technologicznym. Postęp ten widoczny jest w szczególności w obszarze automatyzacji oraz generatywnej sztucznej inteligencji, czego może każdy „dotknąć” dzięki firmie Open AI, która umożliwiła dostęp do dużych modeli językowych nie tylko poprzez API, ale także za pośrednictwem chatów, obniżając barierę wejścia praktycznie do zera.

W takich sytuacjach podejścia do prognozowania oparte na ekstrapolacji trendów zwykle zawodzą. To niepowodzenie ma swoje korzenie w fundamentalnych założeniach takich technik ekstrapolacji, które zakładają niezmienną determinację wpływającą na przewidywane zjawisko, utrzymując tym samym istniejący stan rzeczy. Ze względu na intensywność zachodzących zmian w dłuższym horyzoncie czasowym te założenia przestają się sprawdzać. W konsekwencji przewidywania oparte na ekstrapolacji trendów historycznych okazują się skuteczne jedynie w sytuacjach, gdy przyszłe zdarzenia będą odzwierciedlać wcześniej obserwowane wzorce i zależności. Bardzo wyraźnie jest to widoczne w przypadku generatywnej sztucznej inteligencji, której „wybuch” popularności zainicjowany przez udostępnienie ChatGPT spowodował konieczność re-



Dr hab. Andrzej Sobczak, prof. SGH, kierownik Zakładu Zarządzania Informatyką, Instytut Informatyki i Gospodarki, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH. Specjalizuje się w zarządzaniu transformacją cyfrową. Obecnie swoje zainteresowania naukowe koncentruje wokół problematyki automatyzacji i robotyzacji procesów biznesowych. W roku 2021 nakładem Oficyny Wydawniczej SGH ukazała się jego monografia *Strategiczne pozycjonowanie robotyzacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwie*, stanowiąca podsumowanie trzyletnich badań w tym obszarze.

wizji prognoz z lat 2017–2020 takich firm jak BCG czy McKinsey na temat rozwoju sztucznej inteligencji.

Do analizy zmian nieciągłych służą metody scenariuszowe. Ich wykorzystanie sięga lat 60 i 70. XX w., chociaż niektórzy dopatrują się zastosowania tych metod już w starożytnej Grecji. Za pionierów zastosowania metod scenariuszowych uważa się Stanford Research Institute, General Electric oraz Royal Dutch Shell.

Podstawą metody scenariuszowej jest założenie, że przyszłość nie jest jednorodnym i przewidywalnym ciągiem

wydarzeń, lecz zbiorem różnorodnych możliwości. Dlatego opracowywanie scenariuszy koncentruje się nie na przewidywaniu jednego konkretnego rozwoju wydarzeń, ale na badaniu różnych alternatywnych przyszłości. Każdy scenariusz stanowi hipotetyczną konstrukcję, która ułatwia zrozumienie interakcji i wpływu różnych czynników na kształtowanie rzeczywistości. Bardzo często w ramach stosowania tej metody tworzone są dwa scenariusze, np. scenariusze skrajne (przedstawiające największe zagrożenia i największe szanse) lub scenariusze określone mianem najbardziej problemowych (ang. *worst-case*), które dotyczą najbardziej negatywnych lub stanowiących największe wyzwania dla przyszłego funkcjonowania organizacji.

Uzyskiwane scenariusze można podzielić na dwa rodzaje. Pierwsze z nich określa się mianem eksploracyjnych. Opisują ciąg zdarzeń w logicznej sekwencji, prowadząc od obecnej sytuacji do potencjalnej przyszłości, biorąc pod uwagę dominujące trendy. Drugie to scenariusze antycypacyjne, przedstawiające wizję przyszłości – uznawaną za pożądaną, wynikającą z hipotetycznych zmian, niezbędnych do osiągnięcia tych stanów.

Zastosowanie metody scenariuszowej pozwala organizacjom lepiej zrozumieć złożoność przyszłości, minimalizować niepewność, rozważać różne potencjalne ścieżki rozwoju i opracowywać strategię, które są odporne na zmiany w otoczeniu.

Autor zdecydował się na eksperyment sprawdzający, jak można połączyć generatywną sztuczną inteligencję z planowaniem scenariuszowym. Wykorzystał ChatGPT w wersji 4 firmy OpenAI (eksperymentował również z Bardem Google’a i Claude firmy Anthropic, ale na dziś najlepsze rezultaty dostar-

cza rozwiązanie OpenAI). Konstruując polecenia (prompty), zastosowane zostały poniższe dobre praktyki inżynierii promptów:

1. Określona persona: prompt zawierał jasno zdefiniowaną personę (specjalista z zespołu planowania strategicznego używający metody planowania scenariuszowego), która pomogła modelowi LLM zrozumieć, w jakim tonie i stylu ma być sformułowana jego odpowiedź.
2. Jasność celu: prompt miał jasno określony oczekiwany rezultat końcowy – w tym przypadku miały to być dwa scenariusze problematyczne dotyczące wpływu generatywnej AI na polskie firmy w ciągu najbliższych czterech lat.
3. Wprowadzenie kontekstu: finalny prompt został osadzony w kontekście merytorycznym – w tym przypadku metody planowania scenariuszowego.
4. Zasady etyczne: w stworzonym prompcie podkreślone zostały aspekty przestrzegania kwestii etycznych, takich jak niedyskryminacja ze względu na płeć, wyznanie czy rasę.

Ostatecznie powstał prompt, którego zastosowanie prowadziło do stworzenia dwóch najbardziej prawdopodobnych, ale problematycznych scenariuszy wpływu AI (w szczególności generatywnej AI) na polskie firmy w perspektywie najbliższych czterech lat. Bardzo często stosując podejście scenariuszowe, sięgamy dalej w przyszłość – wybiegając nawet kilkanaście lub więcej lat do przodu. Jednak w tym eksperymencie autor świadomie ograniczył horyzont czasowy do krótszego okresu. Warto zauważyć, że struktura opisu scenariusza (nazwa, sam scenariusz i problemy z nim powiązane) w całości zostały zaproponowane przez ChatGPT 4.

SCENARIUSZ 1: „ZAŁAMANIE ADAPTACYJNE”

Opis: W tym scenariuszu rozwój i implementacja AI w Polsce przebiega w sposób nieorganizowany i chaotyczny. Polskie firmy, zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), mają znaczące trudności w adaptacji do szybkich zmian technologicznych. Wdrażanie nowych technologii AI hamują brak odpowiednich umiejętności, wiedzy specjalistycznej oraz ograniczenia finansowe.

Główne problemy:

- brak kwalifikacji – niedostatek wykwalifikowanych specjalistów AI w Polsce

prowadzi do opóźnień w adaptacji nowych technologii,

- rozwarstwienie rynku – przepaść między dużymi a małymi firmami pogłębianą jest przez nierównomierność w dostępie do zasobów i technologii na korzyść dużych korporacji,
- kwestie etyczne i prawne – niejasno i w niedostatecznym stopniu uregulowane kwestie etyczne i prawne dotyczące AI stwarzają ryzyko nadużyć i błędów, podważając zaufanie społeczne,
- zagrożenie dla rynku pracy – automatyzacja i AI powodują istotne zwolnienia, szczególnie wśród „białych kołnierzyków” wykonujących proste czynności związane z przetwarzaniem danych.

SCENARIUSZ 2: „CYFROWA DYWERGENCJA”

Opis: W tym scenariuszu szybki rozwój i asymilacja AI jedynie w niektórych sektorach gospodarki tworzą głębokie podziały. Branże, takie jak finanse, technologie i duże przedsiębiorstwa, szybko przyswajają AI, podczas gdy inne sektory, takie jak edukacja i małe przedsiębiorstwa, coraz bardziej zostają w tyle.

Główne problemy:

- nierówny rozwój – rozbieżność w tempie adaptacji AI między branżami prowadzi do dysproporcji gospodarczych,
- problemy z danymi – wzrost zależności od AI wiąże się z ryzykiem naruszeń bezpieczeństwa danych i prywatności,
- spolaryzowany rynek pracy – następuje wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników AI przy jednoczesnym spadku popytu na pracowników wykonujących rutynowe zadania związane z pracą biurową.

Pojawia się oczywiście pytanie, czy i który z tych scenariuszy może się zmaterializować. Dlatego w kolejnym kroku autor zlecił ChatGPT dokonanie oceny prawdopodobieństwa ich zajścia i uzasadnienie wyniku. Oto uzyskane odpowiedzi:

Scenariusz 1: „Załamanie adaptacyjne” – prawdopodobieństwo 50–60%.

1. Stan rozwoju technologicznego: Polska rozwija się technologicznie, jednak wciąż istnieje luka w obszarze dostępności specjalistów AI oraz infrastruktury technologicznej w porównaniu do czołowych gospodarek.

2. MŚP w Polsce: MŚP stanowią znaczną część polskiej gospodarki. Ich ograniczone zasoby finansowe i ludzkie mogą utrudniać szybką adaptację do AI.

3. Edukacja: w Polsce istnieją i będą rozwijane inicjatywy edukacyjne wspierające rozwój kompetencji cyfrowych i AI, co może łagodzić ostrość niektórych wyzwań.

Scenariusz 2: „Cyfrowa dywergencja” – prawdopodobieństwo 60–70%.

1. Różnice w adaptacji: wysokie prawdopodobieństwo wzrostu rozbieżności w tempie adaptacji AI między różnymi sektorami gospodarki, zwłaszcza pomiędzy dużymi firmami a MŚP.

2. Dynamika rynku pracy: zmiany na rynku pracy, w tym wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników AI, są już obserwowane globalnie, co może mieć swoje odzwierciedlenie również w Polsce.

3. Bezpieczeństwo danych: zagrożenia związane z bezpieczeństwem danych i prywatnością są realne i mogą nasilić się wraz z rozwojem AI.

Oczywiście, należy mieć świadomość, że zastosowanie metody scenariuszowej pozwoli kończyć się spektakularnymi wypadkami. Do najbardziej znanych należy scenariusz „The Limits to Growth” (Granice wzrostu), który został opublikowany w 1972 roku przez Klub Rzymski. Raport ten opierał się na modelu World3 i przewidywał, że jeśli światowy wzrost gospodarczy będzie dalej zachodził bez zmian, to doprowadzi to do wyczerpania zasobów naturalnych i katastrofy ekologicznej do końca XX wieku. Oczywiście się to nie spełniło, bo pojawiły się zupełnie nowe generacje technologii.

Dlatego z dużą ostrożnością należy podchodzić do wygenerowanych scenariuszy. Skrupulatnie przeprowadzony proces planowania scenariuszowego może nie uwzględniać (i zwykle nie uwzględnia) wszystkich nieprzewidzianych zdarzeń. W rezultacie scenariusze, w których już wkrótce pojawi się sztuczna superinteligencja, mogą się nie ziścić. Jednakże wartość planowania scenariuszowego nie leży wyłącznie w samych scenariuszach. Bardzo wartościowy jest sam proces kreacji i dyskusji nad uzyskanymi wynikami. Wartością tego procesu jest rozwijanie zdolności adaptacyjnych organizacji i przygotowanie ich na różne przyszłe zdarzenia. 📌



Statystyczne badania oświatowe Mariana Falskiego w II Rzeczypospolitej

ILONA BŁASZCZAK-PRZYBYCIŃSKA



Transformacja cyfrowa. Człowiek wobec technologii

REDAKCJA NAUKOWA
DOMINIKA BOSEK-RAK



Renta miejska na lokalnych rynkach nieruchomości mieszkaniowych w Polsce

JOANNA WASZCZUK



Pokolenia 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie w przededniu pandemii COVID-19. Raport podsumowujący wyniki badań 8. rundy badania „SHARE: 50+ w Europie”



Kolonizacja rachunkowości – obszary, narzędzia, perspektywy

REDAKCJA NAUKOWA
ANNA KARMAŃSKA



Finanse przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo finansowe i rozwój (13)

REDAKCJA NAUKOWA
JACEK GRZYWACZ



Zestawienie zawiera publikacje wydane w 2023 r.

OPRACOWANIE: Elżbieta Jednorowska

PEŁNA OFERTA

➔ WWW.WYDAWNICTWO.SGH.WAW.PL

Deloitte.

Nowy sezon podcastu Impact Stories!

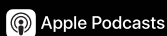
Chcesz się rozwijać, poznawać świat
innowacji i technologii?



IMPACT STORIES

Jeśli tak, to koniecznie zasubskrybuj nasz podcast i sprawdź
jak świat automatyzacji, sztucznej inteligencji i innych
przyszłościowych rozwiązań pomaga **zrozumieć biznes jutra**.

Znajdziesz nas również na:



Deloitte Kariera



Deloitte Kariera



kariera.deloitte.pl

Zeskanuj
kod QR
do **Impact
Stories!**

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie



SGH DLA BIZNESU

DORADZTWO

badania – ekspertyzy – consulting

Profesjonalne usługi dla biznesu, samorządów i administracji w zakresie:

- sporządzania ekspertyz,
- opinii,
- analiz,
- prowadzenia badań rynkowych,
- szeroko rozumianego doradztwa gospodarczego.

Bazujemy na potencjale intelektualnym SGH, realizujemy najbardziej skomplikowane i unikalne projekty badawcze i doradcze.

doradztwo.sgh.waw.pl

✉ cpitt@sgh.waw.pl



STUDIA PODYPLOMOWE I MBA

- Ponad 150 kierunków studiów podyplomowych, cztery kierunki MBA.
- Sześć obszarów tematycznych: administracja i prawo, finanse i rachunkowość, HR, marketing, transformacja cyfrowa, zarządzanie.
- Program dopasowany do aktualnych trendów i wymagań rynku pracy.

Oferujemy wymianę doświadczeń i kontakt z praktykami ze świata biznesu, którzy prowadzą większość zajęć. Studia są okazją do budowania wartościowych relacji.

www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba

✉ podyplomowe@sgh.waw.pl



SZKOLENIA

menedżerskie – executive
– specjalistyczne i branżowe

- Szkolenia w formule zamkniętej, w odpowiedzi na zamówienia firm.
- Różne formy: warsztaty, wykłady, ćwiczenia czy dyskusje; zarówno stacjonarnie, jak i online.
- Krótkie, kilkugodzinne spotkania oraz kilkudniowe szkolenia, a także długofalowe programy szkoleniowe.

www.sgh.waw.pl/szkolenia-dla-biznesu

✉ szkolenia.firmy@sgh.waw.pl

