

Studenckie Koło Naukowe Progress



# FORWARD

magazyn studencki

nr: 25 (09/2019) Uniwersytet Łódzki ISSN 1899-5748



**KONKURS! KRZYŻÓWKA**

– ODGADNIJ HASŁO  
I WYGRAJ NAGRODY

**PODATEK  
OD ITEMÓW?**

WIRTUALNY HANDEL – REALNE PIENIĄDZE

# Od redakcji

## Drogi Czytelniku,

Właśnie trzymasz w rękach kolejne, już dwudzieste piąte wydanie Magazynu Forward. Cieszymy się, że jesteś z nami, niezależnie od tego, czy należysz do grona stałych czytelników, czy może sięgasz po czasopismo, będące inicjatywą Studenckiego Koła Naukowego Progress, po raz pierwszy.

Jeśli interesują Cię zmiany w bankowości i innowacje, które są elementem konkurencyjnym tego sektora, to niewątpliwie spodoba Ci się artykuł otwierający nasz Magazyn. Każdy słyszał o Pablo Escobarze, zastanawiasz się w jaki sposób został miliarderem? Jak udało mu się "wyprać" tak ogromną sumę pieniędzy? Na te pytania znajdziesz odpowiedź właśnie w naszym czasopiśmie. Wobec tak często poruszanego tematu zanieczyszczeń, nie mogliśmy również zapomnieć o problemie walki ze smogiem. Słyszeliście o uszczelnieniach podatków? Aby zaspokoić chęć pogłębienia tego wiecznie aktualnego tematu, przeprowadziliśmy wywiad z Dominikiem Kaczmarem, zastępcą dyrektora departamentu systemu podatkowego Ministerstwa Finansów.

Dzięki tekstom zawartym w Magazynie dowiesz się, jakie ordynacje podatkowe obowiązują start-up'y, czym tak naprawdę jest chat bot i czy może zastąpić człowieka oraz jak kluby piłkarskie radzą sobie z postępującą automatyzacją i nowymi technologiami. Z ogromną przyjemnością zapraszamy do przeczytania artykułu, który został tematem przewodnim tego numeru, dzięki niemu dowiesz się, czym tak naprawdę jest handel w wirtualnym świecie oraz jak radzi sobie z tym prawo i jakie zdanie na ten temat ma fiskus.

Każda generacja ludzi charakteryzuje się innymi cechami w życiu zawodowym, jeśli chcesz dobrze zarządzać swoimi pracownikami, to na pewno pomoże Ci w tym alfabet planowania kariery. A może chciałbyś pracować w korporacji? Jeżeli się nad tym zastanawiasz, przeczytaj artykuł o korpo-mitach i dowiedz się, czy warto w nie wierzyć. Na koniec proponujemy przebyć wspólnie z PwC drogę od praktykanta do partnera.

Życzymy miłej, inspirującej lektury!

*Sylwia Iznerowicz*

### REDAKCJA FORWARD

#### PROWADZĄCY:



**Redaktor naczelna**  
**Sylwia Iznerowicz**  
s.iznerowicz@progress.org.pl



**Koordynator projektu**  
**Beata Płuciennik**  
b.pluciennik@progress.org.pl

#### Z ZAŁOGĄ:

##### Korekta:

Weronika Wróblewska, Klaudia Frycze

**Dystrybucja:** Agata Hernik, Kinga Socha,  
Zuzanna Kłós

**Marketing:** Wioleta Siekiera, Zuzanna Turek

**Kontakty zewnętrzne:** Anđżelika Figat,  
Natalia Simińska, Monika Niedźwiecka

**Stała współpraca:** Natalia Turek, Łukasz Adamiak,  
Cezary Szeląg, Mateusz Urbański, Natalia Stępień

**Projekt graficzny, skład i ilustracje:** Kosmiczni.com

##### Internet:

<http://fb.me/magazyn.studencki.forward>

<http://progress.org.pl/forward/>

<http://issuu.com/forward.mag>

##### Patronat Honorowy nad Forwardem objęli:

**prof. zw. dr hab. Antoni Różalski**  
Rektor Uniwersytetu Łódzkiego

**dr hab. Rafał Matera,**  
Dziekan Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego  
Uniwersytetu Łódzkiego

**prof. dr hab. Monika Marcinkowska**  
prof. zw. UŁ, Dyrektor Instytutu Finansów  
na Wydziale Ekonomiczno - Socjologicznym  
Uniwersytetu Łódzkiego

### WYDAWCA: SKN PROGRESS

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny  
Instytut Finansów  
ul. Rewolucji 1905 r. 41  
90 – 214 Łódź  
Siedziba: FP10  
Tel: 790 250 535  
progress@progress.org.pl  
www.progress.org.pl

Wszystkie materiały chronione są prawem autorskim. Przedruk lub rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie i jakimkolwiek języku bez pisemnej zgody wydawcy jest zabronione. Wydawcy magazynu nie ponoszą odpowiedzialności za błędy, czy konsekwencje wynikające z zastosowania informacji w nim zawartych.

Nakład: 6 000 szt.

### Patronat honorowy



PREZYDENT MIASTA ŁÓDZI  
HANNA ZDANOWSKA



<b>INNOWACJE PRODUKTOWE</b> w sektorze bankowym	<b>4</b>
<b>PRANIE ZA MILIARD.</b> Sposoby prania brudnych pieniędzy na przykładzie działalności pablo escobara.	<b>8</b>
<b>ALTERNATYWNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WALKI ZE SMOGIEM</b> na przykładzie green bonds	<b>12</b>
<b>WYWIAD JAK WYGLĄDA PROCES USZCZELNIANIA PODATKÓW W POLSCE?</b> - rozmowa z Dominikiem Kaczmarem, zastępcą dyrektora departamentu systemu podatkowego ministerstwa finansów	<b>15</b>
<b>PROSTA SPÓŁKA AKCYJNA</b> - remedium dla start-upów?	<b>18</b>
<b>PODATEK OD ITEMÓW?</b> Wirtualny handel - realne pieniądze	<b>22</b>
<b>CZY MESSENGER ZOSTANIE PRZEJĘTY PRZEZ BOTY?</b> - Siła chatbotów w social mediach	<b>26</b>
<b>KLUBY PIŁKARSKIE CORAZ BLIŻEJ KIBICÓW.</b> Aplikacje mobilne jako narzędzie marketingowe w sporcie.	<b>30</b>
<b>10 KORPO - MITÓW.</b> Czy warto w nie wierzyć?	<b>36</b>
<b>ALFABET PLANOWANIA KARIERY</b> dla różnych generacji pracowników.	<b>38</b>
<b>KRZYŻÓWKA</b>	<b>40</b>
<b>ŻYCIE W AUDYCIE</b> - czyli od praktykanta do partnera	<b>42</b>



# INNOWACJE PRODUKTOWE W SEKTORZE BANKOWYM



**Oliwia Gawron,**  
[o.gawron@progress.org.pl](mailto:o.gawron@progress.org.pl)  
Finanse i Rachunkowość,  
Uniwersytet Łódzki

Opiekun: dr hab. Iwona Dorota Czechowska,  
prof. nadzw. UŁ

## WPROWADZENIE

Innowacje od zawsze odgrywały znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstw, nie tylko tych działających na rynku finansowym, ponieważ to właśnie one są wyznacznikiem tego, jak dany podmiot potrafi się adaptować do zmian otoczenia. Oprócz tego pozwalają one na budowanie pozycji i wyróżnienie się na rynku, a przez to konkurowanie z innymi podmiotami<sup>1</sup>. Tym bardziej są one istotne w przypadku instytucji bankowych, u których z uwagi na charakter działania, konkurencja musi być prowadzona w sposób ograniczony. Jest to wynikiem tego, że banki muszą jednocześnie konkurować ze sobą nawzajem oraz podejmować współpracę, aby nie dopuścić, by konkurencyjny bank upadł, gdyż będzie to miało wpływ na całą gospodarkę<sup>2</sup>.

## DEFINICJA I KLASYFIKACJA INNOWACJI

Pomimo swojego szerokiego zastosowania innowacje mają relatywnie prostą definicję. Najogólniej tym określeniem można nazwać zastosowanie czegoś nowego. W zależności od typu innowacji może to być m.in. produkt, usługa, metoda lub proces. Niemniej jednak istotnym jest fakt, że dana rzecz musi charakteryzować się nowością, a przez to przyczyniać się do kreowania nowej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Szczególną kategorią są innowacje finansowe, które cechują się nietrwałością, brakiem ochrony patentowej, ryzykownością oraz brakiem gwarancji, że pozwolą wypracować przewagę nad konkurencją.

Pomimo tego nadal są uznawane jako jeden z wymogów sukcesu rynkowego. Innowacje finansowe można rozpatrywać w dwóch ujęciach – wąskim i szerokim. Pierwsze z nich odnosi się bezpośrednio do oferty produktowej instytucji, czy to poprzez oferowanie nowych instrumentów płatniczych, czy rozwój już istniejących. Zaś w szerokim ujęciu za innowacje finansowe uznaje się wszystkie nowości, które dotyczą rynku finansowego oraz jego otoczenia<sup>3</sup>.

Warto również nadmienić, że innowacje finansowe nie zawsze powstają z inicjatywy jednostek, które je wprowadzają. Niejednokrotnie zdarza się, że w wyniku wprowadzenia jakiejś regulacji uczestnicy rynku muszą wprowadzić zmiany w obrębie swojej działalności<sup>4</sup>. Tak też się stało w przypadku dyrektywy unijnej PSD2, której pokłosiem było zwiększenie bezpieczeństwa konsumentów. Z tego powodu banki zaczęły inwestować swoje zasoby w innowacje skupione na silnym uwierzytelnianiu użytkownika, zarówno podczas logowania do odpowiedniej platformy jak i autoryzacji transakcji. Wśród tych rozwiązań należy wymienić mobilne tokeny, mobilną autoryzację oraz biometrię. Jednak na szczególną uwagę zasługuje ostatnie z rozwiązań, gdyż dzięki swoim założeniom może być stosowane w obu wymienionych obszarach.

## ROZWIĄZANIA W ZAKRESIE PŁATNOŚCI

Jedną z najpopularniejszych obecnie innowacji jest płatność BLIK. W swojej podstawowej formie oferuje ona możliwość dokonywania płatności telefonem zamiast kartą płatniczą.

Innowacje finansowe  
nie zawsze powstają  
z inicjatywy jednostek,  
które je wprowadzają.

Niejednokrotnie  
zdarza się,  
że w wyniku  
wprowadzenia  
jakiejś regulacji  
uczestnicy rynku  
muszą wprowadzić  
zmiany w obrębie  
swojej działalności.

Tabela 1. Przykłady badanych cech w biometrii fizjologicznej i behawioralnej

Biometria fizjologiczna	Biometria behawioralna
Kształt twarzy	Styl mówienia
Linie papilarne	Sposób pisanie na klawiaturze
Odcisk dłoni	Cechy charakterystyczne sposobu poruszania
Kształt dłoni	Sposób poruszania się gałki ocznej
Siatkówka oka	Podpis odręczny
Tęczówka oka	

W przeciwieństwie do płatności NFC, BLIK nie wymaga większych wymagań technicznych poza zainstalowaniem aplikacji odpowiedniego banku. To właśnie za jej pomocą generowane są sześciocyfrowe kody, służące do realizacji płatności. Co istotne w tym rozwiązaniu, kody BLIK są generowane bezpośrednio przed dokonaniem płatności i nie są do nich przypisane żadne kwoty<sup>5</sup>. Obecnie wachlarz usług BLIK wykracza znacząco poza swój pierwotny zakres i umożliwia m.in. dokonywanie wypłat z bankomatów bez użycia karty oraz dokonywanie przelewów bezpośrednio na numer telefonu<sup>6</sup>.

Innym ciekawym rozwiązaniem dostępnym z poziomu aplikacji mobilnej są płatności QR. Jak sama nazwa wskazuje bazują one na skanowaniu czarno-białych obrazków QR. Choć na pierwszy rzut oka niepozorne, oferują duże możliwości w zakresie przechowywania informacji. Jest to spowodowane tym, że mogą składać się nawet z 4 tysięcy znaków, gdy dla porównania kody kreskowe mają ich tylko kilkanaście<sup>7</sup>. Istotną informacją jest to, że obrazki same w sobie nie służą do bezpośredniego dokonywania płatności, tylko zawierają w sobie niezbędne informacje do wykonania przelewu. Sprawia to, że od razu po zrobieniu zdjęcia kodu QR i jego odczytaniu przez aplikację, konsument otrzymuje uzupełniony formularz przelewu, który wymaga jego akceptacji. Pozwala to znacznie ograniczyć czas potrzebny na uzupełnianie danych, przy jednoczesnym zagwarantowaniu, że wszystkie pozycje zostały prawidłowo wprowadzone. Jednak znaczącym ograniczeniem stosowania płatności QR jest fakt, że to odbiorcy przelewów są odpowiedzialni za dostarczanie odpowiednich obrazków. W wyniku czego dostępność tej usługi jest całkowicie zależna od zainteresowania odbiorcy<sup>8</sup>.

## INNOWACJE SKUPIAJĄCE SIĘ NA OCHRONIE KONSUMENTA

Oprócz tego są też rozwiązania, których celem jest podniesienie jakości bezpieczeństwa konsumentów. Przykładem takiego rozwiązania jest biometria, która wykorzystuje indywidualne cechy zarówno behawioralne jak i fizyczne człowieka do jego identyfikacji i weryfikacji. Pierwsze z nich są bezpośrednio związane z użytkownikiem od urodzenia, zaś cechy behawioralne są połączone z zachowaniem

i tym samym są trudniejsze do weryfikacji. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe cechy, jakie są badane w obu rodzajach biometrii – fizjologicznej i behawioralnej.

Niewątpliwym atutem zastosowania biometrii jest to, że wykorzystuje cechy przypisane bezpośrednio do danego użytkownika, które znacznie trudniej podrobić i wykorzystać niż w przypadku numeru PIN<sup>9</sup>. Częściej stosowana jest biometria fizjologiczna, ponieważ w przeciwieństwie do

**Chcąc zwiększyć  
bezpieczeństwo  
swoich transakcji,  
konsumenty mogą  
korzystać z mobilnych  
tokenów. Ich cechą  
wyróżniającą jest to,  
że w przeciwieństwie  
do swoich fizycznych  
odpowiedników  
są one pośrednio  
związane  
z aplikacjami  
mobilnymi banków.**

biometrii behawioralnej pozwala na zarówno zweryfikowanie jak i identyfikację użytkownika, a obecnie najpopularniejsze są rozwiązania związane z liniami papilarnymi oraz kształtem twarzy<sup>10</sup>. Jednakże należy nadmienić, że zastosowanie biometrii do identyfikacji konsumenta nie jest pomysłem zarezerwowanym tylko dla aplikacji mobilnych, ponieważ już w 2010 roku funkcjonowały na terenie Polski bankomaty wykorzystujące tę technologię. Ich zasada działania polega na skanowaniu układu naczyń krwionośnych<sup>11</sup>.

Chcąc zwiększyć bezpieczeństwo swoich transakcji, konsumenci mogą korzystać z mobilnych tokenów. Ich cechą wyróżniającą jest fakt, że w przeciwieństwie do swoich fizycznych odpowiedników są one pośrednio

związane z aplikacjami mobilnymi banków. Jest to spowodowane tym, że podobnie jak platformy bankowe mają formę aplikacji, które konsumenci instalują na swoich urządzeniach przenośnych. Z jednej strony pozwala to na wyeliminowanie potrzeby dodatkowego urządzenia jakim byłby fizyczny token oraz widocznie usprawnia cały proces weryfikacji operacji. Jednak z drugiej strony generuje pewne ryzyko w przypadku kradzieży telefonu, jeśli nie został on wcześniej odpowiednio zabezpieczony<sup>12</sup>.

Zadaniem tradycyjnych tokenów jest generowanie unikalnych kodów do zatwierdzania operacji. Są one tworzone na podstawie algorytmów bazujących na indywidualnych kluczach klientów. Sprawia to, że wygenerowane przez dane urządzenie kody nie będą miały zastosowania do weryfikacji operacji innych klientów, ponieważ dzięki swojemu indywidualnemu charakterowi kod będzie zawierał informacje ekskluzywne do danego konsumenta<sup>13</sup>.

Samo urządzenie jest odpowiednio zabezpieczone, najczęściej kodem PIN, a w przypadku jego wielokrotnego błędnego wprowadzenia zostaje ono automatycznie zablokowane. Odblokowanie może nastąpić jedynie na drodze kontaktu z pracownikiem banku, zarówno przez telefon jak i w stacjonarnej placówce. Bez względu na to jaka metoda zostanie wybrana, to konsument zostanie poproszony o zweryfikowanie swojej tożsamości. Pozwala to sprawdzić, czy token nie uległ kradzieży. Jeśli identyfikacja przeszła poprawnie, to klient otrzyma specjalnie wygenerowany kod odblokowania, a następnie będzie mógł ustawić nowy kod PIN<sup>14</sup>.

Mobilna autoryzacja, podobnie jak mobilny token, służy do zatwierdzania przeprowadzanych operacji. Jednak w przeciwieństwie do tokena jej schemat działania opiera się tylko na podstawowej aplikacji mobilnej banku, który udostępnił swoim konsumentom ten typ usługi. Z uwagi na to, że nie wszystkie banki wprowadziły dotychczas mobilną autoryzację, traktuje się ją jako dobrowolną alternatywę do haseł SMS oraz aplikacji tokenowych. Jednak w najbliższych latach można spodziewać się stopniowego odchodzenia od tych form autoryzacji. Tak, jak miało to miejsce w przypadku PKO BP, który wycofał wsparcie mobilnego tokenu przed wprowadzeniem mobilnej autoryzacji<sup>15</sup>.



Jej działanie opiera się na wykorzystaniu wiadomości PUSH, czyli tych dostarczanych przez aplikację mobilną. W takiej wiadomości konsument może znaleźć informacje związane z autoryzowaną transakcją, czyli m.in. numer rachunku odbiorcy. Autoryzacja aplikacji następuje dwuetapowo. W pierwszym kroku konsument jest proszony o zaakceptowanie operacji na poziomie aplikacji mobilnej, a następnie musi wprowadzić mobilny kod PIN, czyli ten stosowany podczas korzystania z bankowości mobilnej<sup>16</sup>.

Zupełnie nowe rozwiązanie oferuje swoim klientom bank Pekao S.A. Od kwietnia 2019 roku mają oni bowiem możliwość otworzenia konta bankowego z poziomu aplikacji mobilnej PeoPay. Jest to widoczne usprawnienie w zakresie dostępności rachunku, gdyż możliwość zakładania konta online była już wcześniej dostępna za pośrednictwem komputera. Chociaż jest to rozwiązanie skierowane przede wszystkim do osób młodszych, bardziej przyzwyczajonych do korzystania z urządzeń mobilnych w codziennym życiu, to niewątpliwie zrewolucjonizuje ono to, jak w przyszłości będzie wyglądała interakcja z bankiem<sup>17</sup>.

Sam proces otwierania rachunku jest relatywnie mało skomplikowany i wymaga od przyszłego klienta posiadania smartfona oraz zainstalowania kompatybilnej aplikacji bankowej. Na początku należy uzupełnić podstawowe dane, czyli imię i nazwisko, adres e-mail oraz numer telefonu do dalszej komunikacji. Po ich wprowadzeniu konsument otrzymuje wiadomość SMS z kodem uwierzytelniającym pozwalającym na ustalenie hasła do serwisu bankowości internetowej. Następnie aplikacja prosi o wskazanie produktów bankowych w celu ich aktywacji oraz wybranie wzoru karty debetowej. Kolejnym krokiem jest weryfikacja tożsamości. W tym momencie konsument jest proszony o zrobienie zdjęcia dowodu osobistego zgodnie z szablonem oraz wykonanie przed kamerą prostych ruchów głową, na podstawie których system zweryfikuje, czy nasz wizerunek odpowiada zdjęciu z dowodu. Po uzupełnieniu danych adresowych i wybrania oddziału banku następuje ostatni etap, jakim jest podpisanie umowy. Odbyna się ono również elektronicznie, a za podpis służy tutaj kod otrzymany w wiadomości SMS. Po tym klient może dokonać pierwszego logowania i bez przeszkód korzystać z serwisu<sup>18</sup>.

## PODSUMOWANIE

Rola innowacji w sektorze bankowym jest nieoceniona. Pozwalają one bowiem na tworzenie nowego rodzaju rozwiązań finansowych oraz wzbogacenie tych znajdujących się już w ofercie. Sprawia to, że są odkrywane nowe wymiary produktów bankowych. Dzięki temu usługi same w sobie stają się coraz atrakcyjniejsze w oczach klientów, a ich poziom jest stale podwyższany. Jednocześnie innowacje umożliwiają bankom zaspokajanie coraz to nowych potrzeb swoich odbiorców. Przykładowo jak ma to miejsce z możliwością założenia rachunku za pomocą zdjęcia. Nie tylko sprawia to, że bank staje się w pewien sposób bardziej dostępny dla konsumentów przyzwyczajonych do załatwiania spraw przez Internet, ale także można to odczytać jako kolejne ułatwienie dla osób niepełnosprawnych, dla których podróż do placówki banku w celu samego założenia konta nie zawsze jest możliwa. Pokazuje to, że nawet podstawowe czynności i produkty bankowe mogą zostać usprawnione. Dodatkowo z racji na to, że technologia cały czas się rozwija, trudno jest ocenić, jakie zostaną wprowadzone zmiany w przyszłości, sprawiając tym samym, że rozwój sektora bankowego jest teoretycznie nieograniczony.

Innowacje odgrywają istotną rolę w sektorze bankowym. Pozwalają one nie tylko na konkurowanie o klienta ale także na budowanie pozycji na rynku. Jednocześnie jest to siła napędowa rozwoju oferty produktowej. Obecnie najczęstszymi powodami wprowadzania innowacji są nowe wymagania regulacyjne wymuszające na instytucjach bankowych przeznaczanie znacznych nakładów pieniężnych w celu dostosowania się do nowo przyjętych standardów oraz chęć wykorzystania możliwości jakie oferuje obecnie technologia.

### Bibliografia:

- BOCZON W., 9 banków, które oferują swoim klientom mobilną autoryzację, <https://prnews.pl/8-bankow-ktore-oferuja-swoim-klientom-mobilna-autoryzacje-441642>, dostęp: 11.08.2019 r.;
- CZECHOWSKA I.D., *Innowacje finansowe na przykładzie bankowych usług dla klientów 60+*, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 186 cz. 1 2014 r.;
- HARASIM J., *Regulacje jako determinanta rozwoju innowacji na rynku płatności detalicznych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 2013 r., Vol 47 Nr 3;
- KIEZEL M., WIECHOCZEK J., *Kierunki rozwoju mobilnej komunikacji marketingowej w usługach na przykładach usług bankowych i turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2013 Nr 777. Problemy zarządzania finansów i marketingu Nr 32;
- KOWAŃSKA B., *Zastosowanie technologii biometrycznych w sektorze bankowym*, Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2018 r., t. 19, z. 10, cz. 1;
- KUCHCIAK I., *Bankowość biometryczna – nowe wyzwanie dla polskiego sektora bankowego*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H - Oeconomia 2011, Vol 45 No 2;
- MARCINKOWSKA M., *Innowacje finansowe w bankach*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 266/2012;
- PIOCHA S., RĄDLIŃSKA K., *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Nr 12/2008;
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Asseco stworzyło mobilny*

token, który może zastąpić hasła SMS, <https://prnews.pl/asseco-stworzylo-mobilny-token-ktory-moze-zastapic-hasla-sms-435111>, dostęp: 10.08.2019 r.;

- Strona internetowa serwisu Bankier.pl, *Klienci Pekao otworzą konto za pomocą selfie w aplikacji mobilnej*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Pekao-konto-za-pomoca-selfie-w-aplikacji-mobilnej-4219739.html>, dostęp: 11.08.2019 r.;
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Konto na selfie i POS w oddziale. Nowości w Banku Pekao*, <https://prnews.pl/konto-selfie-pos-oddziale-nowosci-banku-pekao-442360>, dostęp: 11.08.2019 r.;
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Kwadratowe rachunki, czyli jak QR kody mogą nam ułatwić życie*, <https://prnews.pl/kwadratowe-rachunki-czyli-jak-qr-kody-moga-nam-ulatwic-zycie-12556>, dostęp: 11.08.2019 r.;
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *PKO BP szykuje się do wyłączenia Tokena iPKO. Mobilna autoryzacja coraz bliżej?*, <https://prnews.pl/pko-bp-szykuje-sie-wylaczenia-tokena-ipko-mobilna-autoryzacja-coraz-bliziej-441592>, dostęp: 09.08.2019 r.;
- SZEWCZYK-JAROCKA M., Nowacka A., *Bezpieczeństwo usług bankowości elektronicznej w opinii klientów banków spółdzielczych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, Nr 307;
- WOJCIECHOWSKA-FILIPEK S., *Metody kontroli dostępu w bankowości elektronicznej*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2011;
- WOLNA J., *Rozwój systemów płatności mobilnych w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 239 2015;
- ZAJĄC J., *Zastosowanie podpisu elektronicznego w systemach bankowych*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 167/2003;
- ZIÓŁKOWSKA N., *Rola innowacji bankowych w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku bankowości detalicznej*, [w:] *Współczesne problemy finansów, marketingu i transportu z perspektywy młodych uczonych*, GOZDEK A., MUSIAŁ M., PESZKO K., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016;

### Przypisy:

- CZECHOWSKA I.D., *Innowacje finansowe na przykładzie bankowych usług dla klientów 60+*, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 186 cz. 1 2014 r., s. 49-50.
- PIOCHA S., RĄDLIŃSKA K., *Konkurencja i konkurencyjność sektora banków komercyjnych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, Nr 12/2008, s. 119-122.
- MARCINKOWSKA M., *Innowacje finansowe w bankach*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 266/2012, s. 72-75.
- HARASIM J., *Regulacje jako determinanta rozwoju innowacji na rynku płatności detalicznych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 2013 r., Vol 47 Nr 3, s. 222-223.
- ZIÓŁKOWSKA N., *Rola innowacji bankowych w osiąganiu przewagi konkurencyjnej na rynku bankowości detalicznej*, [w:] *Współczesne problemy finansów, marketingu i transportu z perspektywy młodych uczonych*, GOZDEK A., MUSIAŁ M., PESZKO K., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016 r., s. 51.
- WOLNA J., *Rozwój systemów płatności mobilnych w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 239 2015 r., s. 169.
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Kwadratowe rachunki, czyli jak QR kody mogą nam ułatwić życie*, <https://prnews.pl/kwadratowe-rachunki-czyli-jak-qr-kody-moga-nam-ulatwic-zycie-12556>, dostęp: 11.08.2019 r.;
- KIEZEL M., WIECHOCZEK J., *Kierunki rozwoju mobilnej komunikacji marketingowej w usługach na przykładach usług bankowych i turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2013 r. Nr 777. Problemy zarządzania finansów i marketingu Nr 32, s. 350.
- KOWAŃSKA B., *Zastosowanie technologii biometrycznych w sektorze bankowym*, Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2018 r., t. 19, z. 10, cz. 1, s. 227-228.
- KUCHCIAK I., *Bankowość biometryczna – nowe wyzwanie dla polskiego sektora bankowego*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H - Oeconomia 2011 r., Vol 45 No 2, s. 226-229.
- SZEWCZYK-JAROCKA M., Nowacka A., *Bezpieczeństwo usług bankowości elektronicznej w opinii klientów banków spółdzielczych*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016 r., Nr 307, s. 63.
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Asseco stworzyło mobilny token, który może zastąpić hasła SMS*, <https://prnews.pl/asseco-stworzylo-mobilny-token-ktory-moze-zastapic-hasla-sms-435111>, dostęp: 10.08.2019 r.;
- WOJCIECHOWSKA-FILIPEK S., *Metody kontroli dostępu w bankowości elektronicznej*, [w:] *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2011 r., s. 563-564
- ZAJĄC J., *Zastosowanie podpisu elektronicznego w systemach bankowych*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 167/2003, s. 297.
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *PKO BP szykuje się do wyłączenia Tokena iPKO. Mobilna autoryzacja coraz bliżej?*, <https://prnews.pl/pko-bp-szykuje-sie-wylaczenia-tokena-ipko-mobilna-autoryzacja-coraz-bliziej-441592>, 09.08.2019 r.;
- BOCZON W., 9 banków, które oferują swoim klientom mobilną autoryzację, <https://prnews.pl/8-bankow-ktore-oferuja-swoim-klientom-mobilna-autoryzacje-441642>, 11.08.2019 r.;
- Strona internetowa serwisu PRNews.pl, *Konto na selfie i POS w oddziale. Nowości w Banku Pekao*, <https://prnews.pl/konto-selfie-pos-oddziale-nowosci-banku-pekao-442360>, 11.08.2019 r.;
- Strona internetowa serwisu Bankier.pl, *Klienci Pekao otworzą konto za pomocą selfie w aplikacji mobilnej*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Pekao-konto-za-pomoca-selfie-w-aplikacji-mobilnej-4219739.html>, 11.08.2019 r.





Paweł Trzeźwiński,

Nordea GFCP Polska

**Nordea**

# PRANIE ZA MILIARD. SPOSOBY PRANIA BRUDNYCH PIENIĘDZY

NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI PABLO ESCOBARA.





To, co zainicjował  
boss chicagowskiej  
mafii, czyli  
wykorzystane  
sektora  
usługowego  
w praniu pieniędzy  
stosowane  
jest niestety  
po dziś dzień,  
a po mistrzowsku  
było  
wykorzystywane  
przez Pablo  
Escobara.

Pablo Emilio Escobar Gaviria to postać, która zdążyła zakorzenić się w szeroko pojętej kulturze nie mniej, niż *Ojciec Chrzestny*, *Robin Hood*, czy *Człowiek z Blizną*. To, co odróżnia bohaterów z wymienionych produkcji od Escobara to fakt, iż ich historie są na poły zmyślane, bazując na mniej lub bardziej prawdziwych wydarzeniach. Pablo Escobar był zaś postacią z krwi i kości, żyjącą od 1 grudnia 1949 do 2 grudnia 1993 – złodziejem aut, ale także i nagrobków, które po odnowieniu sprzedawał z zyskiem, w końcu handlarzem narkotyków i założycielem Kartelu z Medellín, którego niemieszczące się w żadnej skali działania w dystrybucji kokainy zmieniły prawo anty-narkotykowe w USA i zrewolucjonizowały system przeciwdziałania praniu pieniędzy (Anti Money Laundering) w bankowości.

UNODC<sup>1</sup> w swoim raporcie odnotowuje, iż średnia cena za kilogram kokainy na rynku amerykańskim w 1990 roku wynosiła 67 639 \$, zaś w Europie ceny oscylowały pomiędzy 39 500 \$ w Portugalii a 66 000 \$ w Austrii. Biorąc pod uwagę, że Kartel z Medellín u szczytu władzy potrafił wyprzedać na rynek amerykański ok. 15 ton kokainy dziennie, ich dzienny przychód brutto oscylował w granicach 1 miliarda dolarów. Po odliczeniu kosztów utrzymania plantacji koki, produkcji narkotyku, transportu, łapówek dla policjantów, polityków i kontroli lotów, gaży dla dilerów oraz podziałowi przychodów pomiędzy członków kartelu dziennikarze obliczyli, że Pablo Escobar z każdej takiej transakcji otrzymywał ok. 60 milionów \$, czyli 420 milionów \$ tygodniowo. Olbrzymie pieniądze, tylko co z nimi zrobić?

Trzeba te pieniądze „wyprać”. I oczywiście nie chodzi o wrzucenie torby z zielonymi do pralki z trybem spierania płam z krwi i białego proszku. Pranie pieniędzy, czyli proceder „legalizacji” przychodów pochodzących z nielegalnego źródła lub służących do finansowania nielegalnych przedsięwzięć wziął swoją nazwę z chicagowskich ulic, gdzie w latach dwudziestych XX wieku Alphonse Gabriel Capone poprzez zawyżanie dochodów zwykłych pralni „legalizował” swój przychód z handlu alkoholem i narkotykami. Pranie, wybielenie – czyli terminy określające „legalizację” nielegalnych przychodów – został ukuty właśnie na kanwie działalności Al Capone. To, co zainicjował boss chicagowskiej mafii, czyli wykorzystane sektora usługowego w praniu pieniędzy stosowane jest niestety

po dziś dzień, a po mistrzowsku było wykorzystywane przez Pablo Escobara. Musimy jednak zmienić skalę, gdyż jego majątek był wielokrotnie większy niż Ala – 1,3 miliarda \$ do 30 miliardów \$, co dało Escobarowi 7 miejsce w rankingu najbogatszych według czasopisma Forbes z 1989 roku. Jak zalegalizować taką górę pieniędzy?

Ile przestępców, tyle sposobów na wybielenie bezprawnie zdobytych środków. Najtrudniejsza do wykrycia jest zapewne metoda nazwana od popularnej bajki o małych, niebieskich ludzikach. Smurfing, bo o nim mowa, polega na wpłaceniu niewielkich kwot pieniędzy przez wielu podstawionych ludzi, co nie wymaga kontroli tożsamości biorących udział w transakcji podmiotów. Pablo Escobar wiedział, że sam nie podźwignie wielkiego planu monopolizacji handlu kokainą bez pomocy armii ludzi. Nie bez powodu nazywany był w Kolumbii *Robin Hoodem*, a jednym z jego pseudonimów był El Padrino, czyli Ojciec Chrzestny. Człowiek, który zlecił zabójstwo około 4 tysięcy ludzi (!) do tej pory wśród mieszkańców Medellín jawi się jako dobroczyńca i filantrop. Swoją pozycję w społeczeństwie budował konsekwentnie: jego kartel zatrudniał jako dilerów w USA emigrantów z Kolumbii, za zarobione pieniądze wybudował wielkie osiedle w 13 Dzielnicy Medellín, która była slumsem z kartonowych i drewnianych domków chwiejących się na pagórkach dawnego wysypiska śmieci (inwestycja była również wielką pralnią – firmy budowlane stawiające budynki należały lub były powiązane z Kartelem). Rozdawał mieszkania za bezcen dla koczujących tam wcześniej ludzi. Przy każdym skupisku domów stawiał boiska, na których odbywały się turnieje piłkarskie pod jego patronatem. Rzesze ludzi w ramach wdzięczności wykonywać miały jedynie drobne zobowiązania, jak np. wpłacenie na podane konto bankowe kilkuset peso, za co jeszcze otrzymywali prowizję. Na samym początku lat osiemdziesiątych XX wieku PKB per capita w Kolumbii wzrosło z roku na rok o 53,4%, z 1,062\$ do 1629\$, co było największym wzrostem od 1960 roku. Ściśle wiązało się to z przemysłem narkotykowym – ludzie zarabiali na byciu pośrednikami nawet po kilkadziesiąt dolarów rocznie tylko za wpłaty brudnych środków Kartelu do banków. Skalę obrazuje w pewien sposób liczba osób biorących udział w pogrzebie Escobara – zjawilo się na nim około 25 tysięcy osób. Smurfy nie obracały jednak walutą amerykańską, jaką

płacono za działkę kokainy na Florydzie czy w Nowym Jorku – kolumbijska gospodarka była niemal w całości wykluczona przez Bank Centralny z legalnego obrotu dolarami. Jak obchodzono przepisy światowej bankowości?

Proceder na wysokim szczeblu wtajemniczenia w świat finansjery i opiewający na miliardy dolarów obrotu odbywał się między bankami offshore (czyli zlokalizowanymi poza granicami państwa, którego rezydentami jest większość depozytariuszy) a w szczególności pomiędzy ich siedzibami w rajach podatkowych. Robert Mazur, agent Służby Celnej Stanów Zjednoczonych (dziś Departament Bezpieczeństwa Krajowego Stanów Zjednoczonych), w swojej książce *The Infiltrator* opisuje działania mające na celu zebranie dowodów prania pieniędzy pochodzących z handlu narkotykami, przede wszystkim starając się zebrać jak najwięcej dowodów przeciwko Escobarowi. Przez 18 miesięcy działając pod przykrywką został wprowadzony w świat firm i instytucji, które mogły ułatwić legalizację nielegalnych przychodów. Agent za przykład podaje Bank of Credit Commerce International z główną siedzibą w Luksemburgu, z oddziałami w ponad 70 krajach na świecie. W latach 80' XX zyski prali tam najwięksi zbrodniarze świata. Wszystko odbywało się w białych rękawiczkach – pieniądze transferowane były prywatnym samolotem ze Stanów Zjednoczonych do Barcelony, a stamtąd do Luksemburga. W siedzibie głównej BCCI wpłacane były na konto offshore. W oddziale na Bahamach zgłaszano podjęcie pieniędzy w dolarach. Podejmując pieniądze na Bahamach sprawiło, że de facto pochodziły one z Bahamów, nie będąc tam nigdy fizycznie. Z Bahamów rozsyłane były na konta fikcyjnych spółek dalej – do Panamy, na Kajmany czy Monako, by wyłączać na kontach z peso w Kolumbii. Jak dochodziło do przewalutowania, jeżeli spółki kolumbijskie miały zakaz obrotu dolarami? Karel wykorzystywał jedyną legalną furtkę – Bank Republiki, który miał prawo do obrotu wszystkimi walutami. Człowiek, na którego zlecenie wymordowano połowę składu Sądu Najwyższego w listopadzie 1985 roku, nie miał problemu z zastraszaniem i przekupieniem bankierów Banco de la República. Plata o plomo – srebro lub ołów, pieniądze, albo życie. Jak doszedł na szczyt – od kradzieży aut po morderstwo kandydata na prezydenta Kolumbii Luisa Carlosa Galána?

Na niezwykle szybkim rozwoju handlu kokainą w Stanach Zjednoczonych zawążył z pewnością kolejny sposób prania pieniędzy, określany jako transferpricing. Zawyżano lub zaniżano wartości na fakturach, przez co różnica między realną ceną towaru importowanego dawała zalegalizowany zysk. Kupowano nie mało. W latach 80' XX wydział anty-narkotykowy – który najbardziej zaszkodził Escobarowi w czasach jego działalności – prowadzony przez Jamie Ramireza Gomeza oszacował, że Kartel z Medellín był w posiadaniu 142 samolotów, 20 helikopterów, 32 jachtów i łodzi, tysiący samochodów i ciężarówek oraz 141 domów i biur (a dysponował również łodzią podwodną!). Zakupując te dobra Kartel prał pieniądze wcześniej zdobyte na handlu narkotykami w wersji detalicznej, użycie ich zaś umożliwiło nasycenie rynku nawet 15 tonami kokainy dziennie. Dokonana przez to zmiana logistyki była wodą na młyn handlarzy – przed zakupem pierwszego samolotu dostarczano kokainę przez kurierów w walizkach rejsowymi samolotami pasażerskimi – zapuszkowaną jako sardele, wprasowaną w jeansy i koszulki, w końcu połykaną w gumowych woreczkach przez „muły”, jak nazywa się potocznie kurierów. Metody te, narażone na wykrycie, zostały w głównej mierze wyparte przez masowe rzuty skrzyń pełnych setek kilogramów kokainy, wylawiane przez zakupione na tę okazję łodzie u wybrzeży Bahamów, Florydy i Kuby, później zaś transportowane w głąb Stanów Zjednoczonych. Kiedy handel rozszerzył się na północ Wschodniego Wybrzeża dostarczano kokainę w zrzutach spadochronowych na wielkie przestrzenie uprawne w głębi lądu. Kontrole lotu często przymykały oko na ten proceder – plata o plomo. Pieniądz robił pieniądz, a obrońcy sprawiedliwości wykrywali się po strzałach sicarios – płatnych morderców – Escobara – cena ludzkiego życia wahała się dla nich pomiędzy 100 a 3000\$.

Przykłady prania pieniędzy przez tzw. puste transakcje, czyli generowanie fikcyjnego obrotu na papierze najlepiej widać na „wpompowywaniu” pieniędzy w piłkę nożną na każdym szczeblu rozrywek – od ufundowania 70 boisk piłkarskich dla mieszkańców, przez finansowanie Atlético Nacional (pierwszy klub w historii Kolumbii, który zdobył w 1989 roku najważniejsze trofeum w klubowych rozgrywkach Ameryki Południowej: Copa Libertadores) i Independiente Medellín, (ukochany klub Pabla), aż po wzięcie pod swoje skrzydła reprezentacji Kolumbii, która aż do śmierci

Pablo Escobara w 1993 roku miała na koncie serię 26 meczy bez porażki. Finansowanie piłki nożnej pozwoliło skraść serca Kolumbijczyków, a Escobarowi wyczyścić kolejne miliony dolarów – czy to przez łapówkarstwo sędziów i obstawianie meczy u swoich bukmacherów, z których był „czysty” zysk, czy machinacje przy transferach, rozbudowie stadionów, i tak dalej, przykłady można mnożyć. Wszystko jednak ma swój koniec.

2 grudnia 1993 roku Pablo Escobar został zastrzelony lub popełnił samobójstwo – do dziś krąży wiele wersji wydarzeń – w czasie obławy zorganizowanej przez specjalną militarną grupę antynarkotykową Search Bloc, której akcją tamtego dnia dowodził Hugo Aguilera (w 2018 roku został aresztowany za... pranie brudnych pieniędzy). Wspierały ją grupy Los Pepes – bojówki stworzone przez rywalizujący z Escobarem Kartel z Cali, wyniszczające od miesięcy przeciwników z Medellín. Pieniądze z handlu kokainą nie dały Escobarowi więcej, niż 44 lat życia, a jego rodzinie i przyjaciółom przyniosły lata więzienia, represje, często śmierć. Szacuje się, że zyski z przestępczości zorganizowanej wynoszą od lat od 2 do 5% światowego PKB. Z tego powodu m.in. Unia Europejska w 1990 roku wprowadziła tzw. Pierwszą Dyrektywę AML, pozwalającą stworzyć systemy filtracyjne płatności i osób obracających pieniędzmi. Są to np. AML, TM czy SSI – Anty Money Laundering, Transaction Monitoring czy Sanctions Screening Investigation. Dzięki tym grupom inwestycyjnym każdy zainteresowany tematem może być trochę jak Jamie Ramirez Gomez – nie narażając się na świst kul i blokując kolejne podejrzane transakcje. Pranie za miliard nigdy nie będzie nieskazitelnie czyste.

#### Bibliografia:

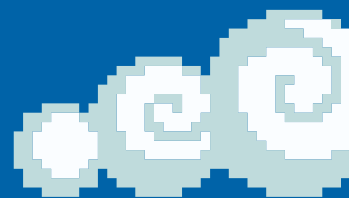
1. MAZUR ROBERT, *The Infiltrator*, Random House, 2016
2. VALLEJO VIRGINIA, *Kochając Pabla*, nienawidząc Escobara, Agora SA, 2017
3. BOWDEN MARK ROBERT, *Polowanie na Escobara*, Wydawnictwo Poznańskie, 2016
4. Macias Amanda, *10 facts reveal the absurdity of Pablo Escobar's wealth*, 2017, <https://www.independent.co.uk/news/people/pablo-escobar-worth-wealth-money-how-much-a8133141.html>, dostęp: 18.08.2019
5. <https://www.wprost.pl/film/10094253/syn-pablo-escobara-wymienia-28-bledow-w-serialu-narcos-i-opowiada-jak-bylo-naprawde.html?>, Dostęp: 19.08.2019
6. <https://www.wprost.pl/film/10094253/syn-pablo-escobara-wymienia-28-bledow-w-serialu-narcos-i-opowiada-jak-bylo-naprawde.html>, Dostęp: 19.08.2019
7. <https://www.wsj.com/ad/cocainomics>, dostęp: 18.08.2019
8. [https://www.unodc.org/unodc/secured/wdr/Cocaine\\_Heroin\\_Prices.pdf](https://www.unodc.org/unodc/secured/wdr/Cocaine_Heroin_Prices.pdf), dostęp 16.08.2019
9. <https://countryeconomy.com/gdp/columbia?year=1983>, dostęp 16.08.2019
10. <http://spojrzniezkanapy.pl/kolumbia-escobarow/>, dostęp: 18.08.2019

#### Przypisy:

1. United Nations Office on Drugs and Crime



# Twoja pierwsza praca w Nordea



Świadczymy usługi bankowe i finansowe dla całej Grupy Nordea - największej instytucji finansowej w Skandynawii

Łódzki pokład liczy ponad 2300 pracowników.  
40% z nich rozpoczęło pracę u nas tuż po studiach.  
Pójdiesz ich śladem?

Wyślij CV na [Recruitment.noc@nordea.com](mailto:Recruitment.noc@nordea.com)  
i pracuj w skandynawskiej kulturze pracy,  
jakiej nie znajdziesz w żadnej innej firmie w Łodzi!

## Nordea





## ALTERNATYWNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WALKI ZE SMOGIEM NA PRZYKŁADZIE GREEN BONDS



**Agnieszka Cibor**  
cibor.agnieszka@gmail.com  
Rachunkowość i zarządzanie finansami  
Uniwersytet Jagielloński

Opiekun: dr Mariusz Trojak, adiunkt Katedra  
Globalizacji i Integracji Ekonomicznej UJ

### PROBLEM SMOGU NA PRZYKŁADZIE KRAKOWA

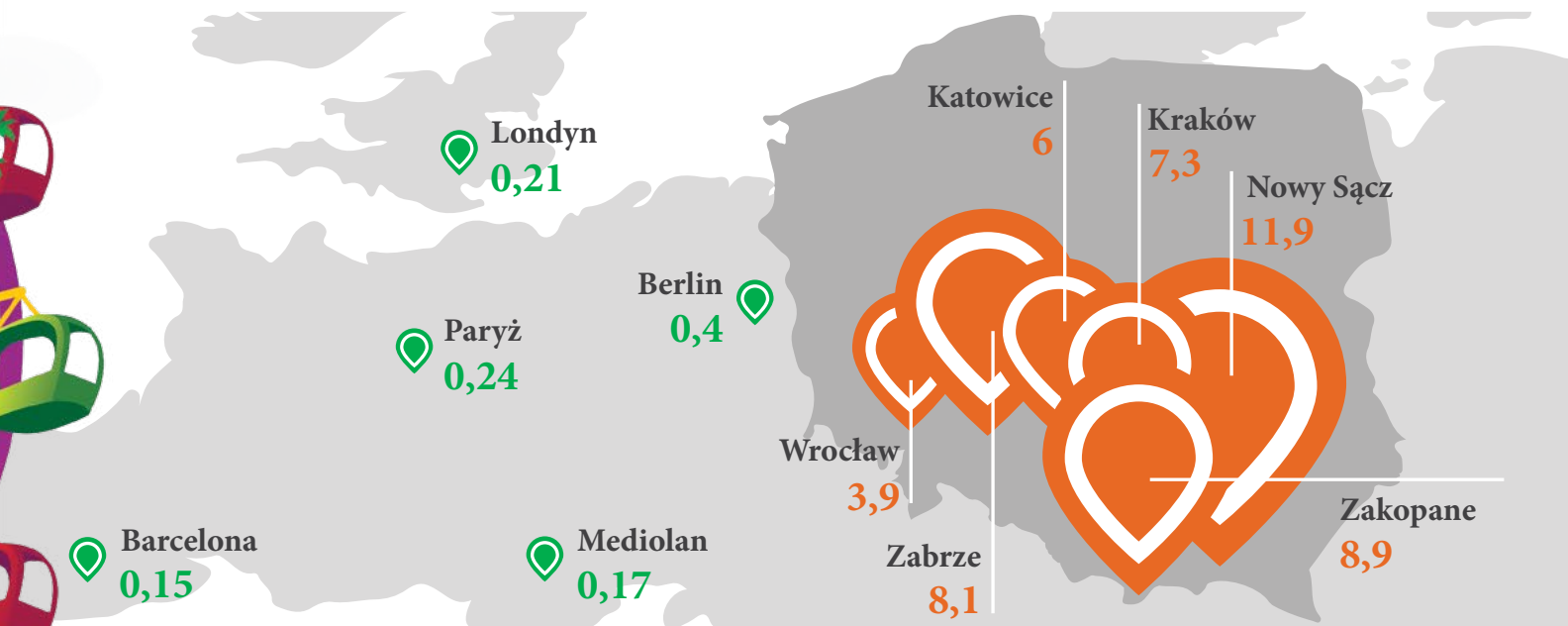
Kraków jest jednym z najbardziej zanieczyszczonych miast w Europie. Co roku z powodu zanieczyszczeń powietrza przedwcześnie umiera kilkaset osób. „Według ekspertów, jeśli uda się zredukować poziom średniorocznego stężenia PM<sub>2,5</sub> do poziomu 25 µg/m<sup>3</sup>, liczba zgonów zmniejszyłaby się średnio o 232. W przypadku redukcji do poziomu 10 µg/m<sup>3</sup> (zalecenia WHO) o 612. Dodatkowo oszacowano, że statystyczny krakowianin żyłby średnio o rok dłużej, gdyby udało się zredukować średnie roczne stężenie pyłu PM<sub>2,5</sub> do 15 µg/m<sup>3</sup>.

Podane oszacowania dla Krakowa znajdują potwierdzenie na przykładzie Dublina, gdzie po wprowadzeniu zakazu palenia węglem w 1990 roku i związanej z tym krokiem szybką i znaczącą poprawą jakości powietrza, liczba zgonów zmniejszyła się rocznie o ok. 360, co stanowiło ok. 8 proc. wszystkich zgonów. Z tej liczby jedynie ok. 1/3 to zgony związane z chorobami układu oddechowego, zaś większość (ok. 2/3) z chorobami układu krążenia”<sup>1</sup>.

Kraków ma bardziej zanieczyszczone powietrze niż znacznie większa aglomeracja warszawska, ponieważ wpływają na to – oprócz zanieczyszczeń wytwarzanych przez



Rysunek 1 Roczne stężenie benzo[a]pirenu w 2013 roku



Źródło: Roczne stężenie benzo[a]pirenu w 2013 r. Norma 1 ng/m<sup>3</sup>. Dane Europejskiej Agencji Środowiska oraz Wojewódzkich Inspektoratów Ochrony Środowiska.

mieszkańców – także niekorzystne położenie geograficzne miasta: Kraków leży w kotlinie, w pobliżu znajduje się aglomeracja śląska i liczne zakłady produkcyjne. Problem smogu jest dostrzegany przez mieszkańców, ale także przez władze miasta, które podejmują działania mające na celu ograniczenie zanieczyszczenia powietrza, np.: w dni kiedy przekraczane są normy pyłowe miasto wprowadza darmową komunikację miejską. Są to jednak działania *post factum*, a konieczne jest przeprowadzenie przez władze miasta projektów mających charakter prewencyjnej walki ze smogiem. Jednym z takich działań może być zwiększenie mieszkańcom dostępności do szybkiej komunikacji miejskiej, co ograniczy ruch samochodowy i emisję spalin. Konieczna jest także wymiana wszystkich przestarzałych palenisk na paliwa stałe i udostępnienie sieci ciepłowniczej mieszkańcom, którzy nie mają do niej dostępu. Są to kosztowne inwestycje infrastrukturalne, ale także działania konieczne jeżeli władze miasta realnie myślą o redukcji szkodliwych dla zdrowia zanieczyszczeń powietrza.

Powyższy wykres obrazuje jak bardzo zanieczyszczone są polskie miasta na tle miast Europy Zachodniej. Jednocześnie jest to sygnał dla władz polskich metropolii, iż skuteczna walka ze smogiem jest możliwa. Londyn, Paryż, czy Berlin to olbrzymie miasta, gdzie także mierzono się z problemem zanieczyszczenia powietrza i skutecznie ten problem rozwiązano. Należy więc czerpać dobre praktyki z doświadczeń

władarzy tychże miast. Niestety problemu smogu nie da się rozwiązać broszurami dla mieszkańców, w jaki sposób dbać o środowisko. Konieczne są kosztowne inwestycje infrastrukturalne. Polskie samorządy posiadają ustawowe ograniczenia progu zadłużenia. Wynika z tego, iż finansowanie inwestycji poprzez zaciąganie kredytów w banku jest mocno ograniczonym zasobem kapitału. Samorządy poszukują więc alternatywnych źródeł finansowania deficytu, także na rynku kapitałowym, gdzie zaciągnięte zobowiązanie w postaci np.: obligacji komunalnych, nie jest brane pod ustawowy obowiązek zadłużenia JST. Innowacyjnym źródłem pozyskiwania kapitału przez samorządy są obligacje zielone tzw.: *Green Bonds*.

## GREEN BONDS

Obligacje zielone są stosunkowo nowym instrumentem finansowym na europejskich rynkach kapitałowych. Co do zasady Green Bonds różnią się od zwykłych obligacji jedynie sposobem przeznaczenia przez emitenta pozyskanego w drodze emisji kapitału – cel przeznaczenia musi być związany z ochroną środowiska. Na chwilę obecną można wyróżnić cztery rodzaje Green Bonds:

„Standardowa zielona obligacja z wykorzystaniem środków (Standard Use of Proceeds Bond): standardowa obligacja dłużna zgodna z zasadami GBP z prawem regresu wobec emitenta.

Zielona obligacja przychodowa (Green Revenue Bond): zgodna z zasadami GBP obligacja dłużna bez prawa regresu wobec emitenta, w której ryzyko kredytowe jest związane z zadeklarowanymi przepływami pieniężnymi, opłatami, podatkami itp., i z której wpływy trafiają do powiązanych lub niepowiązanych projektów ekologicznych.

Zielona obligacja projektowa (Green Project Bond): obligacja projektowa zgodna z zasadami GBP wyemitowana na potrzeby jednego lub wielu projektów ekologicznych, w której inwestor jest bezpośrednio narażony na ryzyko związane z projektem; z prawem regresu względem emitenta lub bez takiego prawa regresu.

Zielona obligacja sekurytyzowana (Green Securitised Bond): obligacja zgodna z zasadami GBP zabezpieczona przez jeden lub więcej konkretnych projektów ekologicznych, w tym listy zastawne, papiery wartościowe zabezpieczone aktywami (ABS), hipoteczne listy zastawne (MBS) i inne struktury. Podstawowe źródło spłaty stanowią w tym przypadku przepływy pieniężne z aktywów. Ten rodzaj obligacji obejmuje np. zabezpieczone aktywami sekurytyzacje dachowych paneli fotowoltaicznych i/lub aktywa związane z efektywnością energetyczną<sup>22</sup>.

Co do zasady istnieje jedna cecha wspólna dla wszystkich rodzajów obligacji zielonych: środki z emisji muszą być przeznaczone

na cele związane z ochroną środowiska. Cel przeznaczenia kapitału jest różny w zależności od potrzeb emitenta. Do najczęstszych projektów realizowanych w ramach emisji Green Bonds zalicza się:

- energia odnawialna (w tym produkcja, przesył, urządzenia i produkty);
- efektywność energetyczna (obejmująca np. efektywność nowych i remontowanych budynków, magazynowanie energii, sieci ciepłownicze, inteligentne sieci energetyczne, urządzenia i produkty);
- zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń i ich kontrola (w tym oczyszczanie ścieków, ograniczenie emisji zanieczyszczeń powietrza, kontrola emisji gazów cieplarnianych, remediacja gleby, przeciwdziałanie powstawaniu odpadów, ograniczenie ilości odpadów, recykling odpadów obejmujący energooszczędne/efektywne pod względem emisji przekształcanie odpadów w energię, produkty o wartości dodanej otrzymywane z odpadów i w wyniku wtórnego przetwarzania, a także związane z tym monitorowanie środowiska);
- zrównoważone zarządzanie żywymi zasobami naturalnymi oraz wykorzystaniem gruntu (w tym zrównoważone rolnictwo, zrównoważona hodowla zwierząt, przyjazne dla klimatu środki produkcji rolniczej, takie jak biologiczna ochrona roślin czy nawadnianie kropelkowe, zrównoważone rybołówstwo i akwakultura, środowiskowo zrównoważone leśnictwo, w tym zalesianie i ponowne zalesianie oraz ochrona lub odtworzenie naturalnego krajobrazu);
- ochrona bioróżnorodności lądowej i wodnej (w tym ochrona środowiska przybrzeżnego, morskiego oraz terenów zlewiskowych);
- czysty transport (np. transport elektryczny, hybrydowy, publiczny, kolejowy, niezmotoryzowany, multimodalny, infrastruktura dla pojazdów ekologicznie czystych oraz redukcja emisji szkodliwych substancji);
- zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi i ściekami (w tym zrównoważona infrastruktura zaopatrująca w czystą i/lub pitną wodę, oczyszczanie ścieków, zrównoważona kanalizacja miejska, regulacja rzek i inne formy ograniczania zagrożeń powodziowych);
- dostosowanie do zmian klimatu (w tym systemy informacyjne i wspierające, takie jak systemy obserwacji klimatu oraz systemy wczesnego ostrzegania);
- produkty, technologie produkcji oraz procesy wydajne ekologicznie i/lub dostosowane do gospodarki o obiegu zamkniętym (takie jak opracowywanie

i wdrażanie produktów bardziej przyjaznych środowisku, opatrzonych etykietą ekologiczną lub certyfikatem środowiskowym, dystrybucja i opakowania efektywne pod względem wykorzystania zasobów);

- zielone budynki spełniające standardy i wymogi certyfikacji ustanowione na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym<sup>3</sup>.

Coraz większe zainteresowanie inwestorów co do sposobu przeznaczenia ich kapitału przez emitentów papierów wartościowych, sprzyja lokowaniu przez nich środków w projekty społecznie odpowiedzialne. Nie bez znaczenia jest fakt, iż w 2016 r. Polska jako pierwszy kraj wyemitowała Green Bonds. Środki pozyskane w drodze emisji zostały przeznaczone na cele związane z ochroną środowiska m.in.: energią odnawialną i zalesianiem. Dotychczasowymi emitentami Green Bonds na świecie były państwa i podmioty prywatne. Jednostki Samorządu Terytorialnego nie występowały jeszcze w roli emitenta, ale sytuacja ta z pewnością zmieni się w przyszłości. Ograniczenia odnośnie do poziomu zadłużenia, jakie nakłada na samorząd ustawa będzie zmuszała ich władze do poszukiwania alternatywnych źródeł kapitału. Głównymi źródłami tzw.: niskiej emisji są zanieczyszczenia pochodzące ze spalin samochodowych oraz piece opalane paliwami stałymi, takimi jak: węgiel, koks, miał, drewno. Te dwa źródła smogu muszą być całkowicie wyeliminowane w centralnej dzielnicy miasta. Oprócz zakazu palenia paliwami stałymi w starych paleniskach na terenie całego miasta Krakowa od września 2019 władze miasta powinny także zakazać wstępu dla aut prywatnych do centrum miasta. Taki zakaz został wprowadzony niedawno w dzielnicy Kazimierz, co niestety odbiło się negatywnie dla funkcjonujących tam restauracji i drobnych sklepikarzy. Miasto istotnie wprowadziło zakaz poruszania się prywatnym pojazdem na terenie tej dzielnicy, ale jednocześnie nie zrobiono nic, by zwiększyć, czy nawet usprawnić infrastrukturę komunikacji miejskiej na terenie Kazimierza. W konsekwencji mieszkańcy i turyści wolą spędzać czas na Starym mieście, gdzie mogą zaparkować swoje auta w niedużej odległości od restauracji i innych obiektów takich jak parki i muzea. Takie działania są szkodliwe dla tkanki miejskiej. Jeżeli władze wprowadzą zakaz poruszania się prywatnymi autami po którejsz z centralnych dzielnic, to jednocześnie należy zwiększyć dostępność komunikacji miejskiej dla mieszkańców,

tak by mogli oni swobodnie się poruszać. Podobnie sytuacja przedstawia się w kwestii zakazu palenia paliwami stałymi w piecach. Wymiana pieca na ten spełniający standardy ekologiczne jest sporym wydatkiem, na który nie każdego mieszkańca stać. Miasto w istocie dofinansowuje wymianę pieców, ale procent dofinansowania z roku na rok spada (obecnie wynosi on 60% kosztów kwalifikowanych). W tej sytuacji wielu z mieszkańców zmuszonych jest wziąć na siebie ogromny ciężar sfinansowania wymiany pieca. Władze miasta powinny wspierać mieszkańców w walce o czyste powietrze przede wszystkim poprzez inwestycje infrastrukturalne dla komunikacji miejskiej oraz współfinansować w większym stopniu wymianę pieców mieszkańcom. W tym celu potrzebne są alternatywne źródła pozyskiwania dochodów przez JST, takie jak obligacje zielone. W przyszłości z pewnością samorządy będą emitowały Green Bonds. Dzięki temu mieszkańcy takich miast jak Kraków będą mogli w końcu odetchnąć czystym powietrzem.

#### Bibliografia:

1. AL-KABER M., *Rozwój rynku obligacji komunalnych w Polsce*, [w:] *Finansowanie gminnego samorządu terytorialnego*, red. HAŁABURDA D., Białystok 2008
2. BITNER M., *Gmina na rynku kapitałowym: podstawy zarządzania długiem komunalnym*, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 1999
3. BRZOZOWSKA K., GORZAŁCZYŃSKA-KOCZKODAJ M., KOGUT-JAWORSKA M., ZIOŁO M., *Gospodarka finansowa w jednostkach samorządu terytorialnego*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013
4. BRZOZOWSKA K., GORZAŁCZYŃSKA-KOCZKODAJ M., *Finansowe determinanty rozwoju lokalnego i regionalnego*, edu-Libri, Warszawa 2018
5. FILIPIAK B., ZIOŁO M., *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z instytucjami finansowymi: uwarunkowania, procesy, decyzje*, Difin, Warszawa 2016
6. GLINIECKA J., DRYWA A., JUCHNIEWICZ E., SOWIŃSKI T., *Finansowanie jednostek samorządu terytorialnego, Problemy praktyczne*, CeDeWu.pl, Warszawa 2016
7. GONET W., *Kredyty, pożyczki, obligacje w gospodarce finansowej samorządu terytorialnego*, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006
8. GRZYSKIEWICZ W., *Finanse Publiczne z elementami prawa podatkowego*, Difin, Warszawa 2014
9. HANUSZ A., NIEZGODA A., CZERSKI P., MUSIAŁ M., SZCZĘŚNIAK P., *Źródła finansowania samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2015
10. *International Capital Market Association, Green Bond Principles 2017*, Warszawa 2017
11. KAŃDUŁA S., *Finansowanie samorządu gminnego, studia przypadków*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012
12. KOACZKOWSKI B., RATAJCZAK M., *Gospodarka Finansowa Samorządu Terytorialnego w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
13. KOZUŃ-CIEŚLAK G., *Obligacje komunalne. Instrument dłużny dla jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
14. KOZUCH A., MIRONCZUK A., *Zarządzanie finansami lokalnymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005
15. MALINOWSKA-MISIĄG E., MISIĄG W., *Finanse publiczne w Polsce*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa – Rzeszów 2006
16. MIEMIEC W., *Finanse samorządowe po 25 latach samorządności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015
17. ORĘZIAK L., MIKITA M., *Finansowanie rozwoju regionalnego w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2008
18. ZAWADZKA P., *Instrumenty dłużne jednostek samorządu terytorialnego w rozstrzygnięciach nadzorczych regionalnych izb obrachunkowych*, FK 2012, nr 3, s.52.
19. ZAWADZKA P., *Instrumenty finansowe w gospodarce gminy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015

#### Przypisy:

1. <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/Malopolska-ma-swoja-uchwale-antysmogowa-1777.html> (dostęp VIII 2019)
2. *International Capital Market Association, Green Bond Principles 2017*, Warszawa 2017, s. 9.
3. *International Capital Market Association, Green Bond Principles 2017*, Warszawa 2017, s. 5.



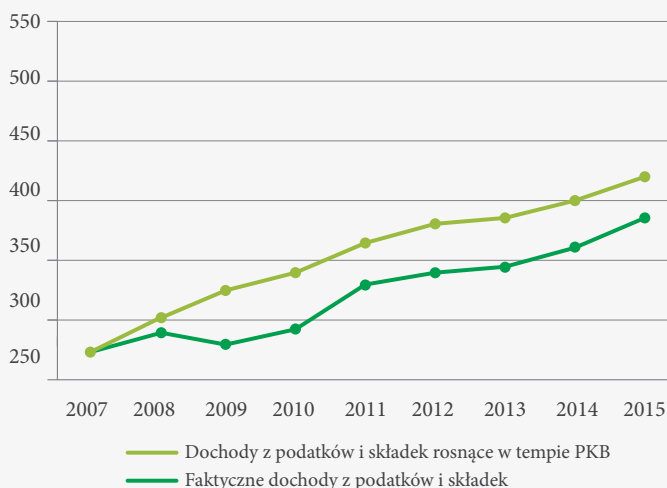
# WYWIAD

## JAK WYGLĄDA PROCES USZCZELNIANIA PODATKÓW W POLSCE? - ROZMOWA Z DOMINIEM KACZMARSKIM, ZASTĘPCĄ DYREKTORA DEPARTAMENTU SYSTEMU PODATKOWEGO MINISTERSTWA FINANSÓW

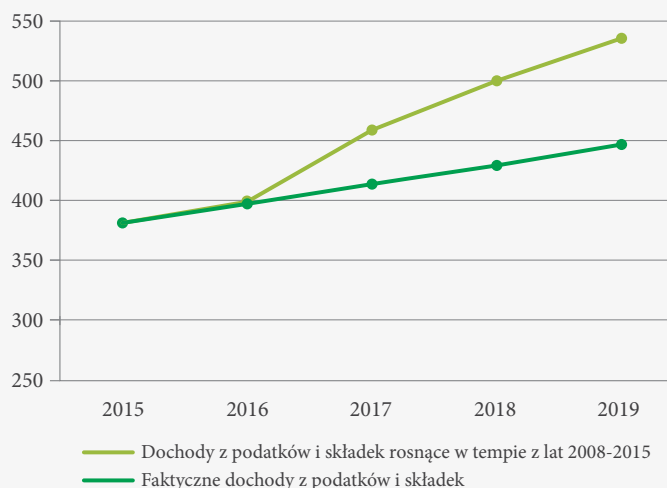
Uszczelnianie opodatkowania to aktualnie jeden z głównych celów administracji podatkowych krajów rozwiniętych. W ostatnich latach Polska zintensyfikowała działania mające na celu ograniczenie unikania i uchylania się od opodatkowania. Było to spowodowane m.in. implementacją dwóch dużych dyrektyw Unii Europejskiej (*Base Erosion and Profit Shifting* oraz *Anti tax Avoidance Directive*) oraz zastosowaniem nowych metod walki z przestępczością ekonomiczną. Skalę efektów uszczelniania przedstawił Polski Instytut Ekonomiczny w swoim styczniowym raporcie<sup>1</sup>. Poniżej prezentujemy wykresy przedstawione w tymże raporcie.

Analizując powyższe wykresy możemy zauważyć skalę zjawiska uszczelniania opodatkowania w Polsce. PIE porównał na nich przewidywane tempo hipotetycznego wzrostu wpływów budżetowych przy założeniu braku działań uszczelniających z faktycznymi dochodami budżetu państwa z tegoż tytułu. O przyczyny tego zjawiska zapytaliśmy pana Dominika Kaczmarckiego – zastępcę dyrektora Departamentu Systemu Podatkowego Ministerstwa Finansów.

Rysunek 1. Zależność pomiędzy dochodami z podatków i składek rosnących w tempie PKB a faktycznymi dochodami z podatków i składek w latach 2007-2015



Rysunek 2. Zależność pomiędzy dochodami z podatków i składek rosnących w tempie PKB z lat 2008-2015 a faktycznymi dochodami z podatków i składek w latach 2015-2019



Źródło: Arak P., Kutwa K., Sarnowski J., Selera P., *Efekty uszczelniania systemu podatkowego w Polsce w latach 2016-2018.*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019



*Dominikiem Kaczmarskim, zastępcą dyrektora departamentu systemu podatkowego ministerstwa finansów*

**Michał Polewiak: Polski Instytut Ekonomiczny podaje, iż w latach 2016 – 2018 działania uszczelniające mogły przynieść 51,8 mld dodatkowych wpływów budżetowych. Jak udało się to osiągnąć?**

Dominik Kaczmarski: Ministerstwo Finansów przeprowadziło szereg zmian legislacyjnych uszczelniających zarówno podatki pośrednie (pakiet paliwowy, raportowanie JPK\_VAT<sup>2</sup>, STIR, split payment<sup>3</sup>), jak i bezpośrednie (klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, reforma CIT, raportowanie schematów podatków, czy zmian w podatku u źródła). Jednocześnie dokonano bardzo istotnej zmiany w organizacji administracji skarbowej poprzez utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej. Bez połączenia zmian legislacyjnych i strukturalnych nie byłoby możliwe osiągnięcie tak dobrego wyniku.

**MP: W jaki sposób członkostwo w Unii Europejskiej wpływa na uszczelnianie podatków w Polsce?**

DK: W ostatnich latach w Unii Europejskiej przyjęte zostały dyrektywy, których celem było ograniczenie nieprawidłowości podatkowych godzących w dochody państw członkowskich. Należy tu wskazać dyrektywę ATAD<sup>4</sup>, która zobowiązała państwa członkowskie do przyjęcia efektywnych przepisów antyabuzyjnych, takich jak klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania, przepisy o niedostatecznej kapitalizacji, czy przepisy o zagranicznej jednostce kontrolowanej (CFC). Warto jednak pamiętać, że Polska posiadała takie środki już przed datą implementacji dyrektywy, zatem konieczne było jedynie ich dostosowanie. Innym przykładem może być dyrektywa o współpracy administracyjnej, która miała kilka odsłon,

a w ostatniej z nich zobowiązała państwa członkowskie do wprowadzenia przepisów o raportowaniu schematów podatkowych (MDR<sup>5</sup>). Również w tym przypadku nasze krajowe zamierzenia wyprzedziły unijnego ustawodawcę. Uznaliśmy, że uszczelnienie systemu podatkowego jest sprawą niecierpiącą zwłoki. Nie ograniczyliśmy się również do schematów czysto transgranicznych – nie można zamykać oczu na agresywną optymalizację podatkową poprzez schematy czysto krajowe. Z drugiej strony pewne rozwiązania podatkowe przyjęte w Unii mogą być nadużywane. Jako przykład można wskazać zwolnienia dla dywidend, odsetek i należności licencyjnych wynikające z dyrektywy. Dlatego wprowadziliśmy przepisy, które przeciwdziałają nadużyciom w tym zakresie.

**MP: Rzecznik Praw Obywatelskich w uzasadnieniu wniesionej rewizji nadzwyczajnej od wyroku NSA z 09.02.2000 roku sformułował tezę, iż: „Nie ma żadnej ku temu podstawy prawnej aby przyjąć masochistyczną zasadę, że strony powinny regulować swoje stosunki cywilnoprawne w sposób najbardziej dla fiskusa korzystny. Czy GAAR<sup>6</sup> łamie dotychczas obowiązujący porządek?**

DK: GAAR nie nakazuje wyboru sposobu działania, który maksymalizuje podatek do zapłaty. W klauzuli chodzi o to, aby nie dokonywać czynności sztucznych, których forma odbiega od ekonomicznej treści danej transakcji. Przykładowo, jeśli w sensie ekonomicznym moim celem jest sprzedaż jakiegoś aktywa, to za sztuczne można by uznać wielopiętrowe struktury



zakładające tworzenie nowych spółek, ich przekształcenia i likwidację, które nie służą niczemu poza uniknięciem podatku. W takiej sytuacji skutki podatkowe należy określić tak, jakby dokonana została tzw. czynność odpowiednia – czyli w tym przypadku np. zwykła sprzedaż.

**MP: Pracował Pan również nad stworzeniem Systemu Teleinformatycznego Izby Rozliczeniowej, czym jest to narzędzie?**

DK: STIR to system analizy ryzyka, opierający się w dużej mierze na informacjach z banków i SKOK-ów, który ma przeciwdziałać karuzelom VAT, już na etapie dokonywania transferu środków w ramach tych karuzel. Wykrycie karuzeli VAT na tym etapie umożliwiłoby blokadę środków, co zawsze jest najbardziej bolesnym ciosem dla przestępców, ponieważ środków tych już nie odzyskają. Analiza jest dwutorowa. Izba rozliczeniowa analizuje dane z banków przy pomocy algorytmów opartych na praktyce bankowej opartej na doświadczeniach z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy. KAS analizuje przy pomocy swoich algorytmów dane z banków, a także wyniki analiz izby rozliczeniowej oraz dane podatkowe posiadane w systemach KAS. W rezultacie analizy jest możliwe szybkie stwierdzenie, które podmioty gospodarcze działają fikcyjnie i uczestniczą w karuzelach VAT. Tym podmiotom można w trybie pilnym zablokować konto bankowe, najpierw na 72 godz. w celu dokładniejszego sprawdzenia, a następnie możliwe jest przedłużenie blokady na okres do 3 miesięcy.

**MP: Czym różni się praca w administracji publicznej od pracy na podobnym stanowisku w prywatnej firmie?**

DK: Różnic jest wiele, ale nie należy do nich ilość pracy. Tutaj również pracuje się bardzo dużo. Warto o tym wiedzieć, bo funkcjonują mity o urzędnikach, którzy cały dzień spędzają na kawie. Z moich doświadczeń wynika, że to nieprawda. Momentami trzeba wzbic się na wyżyny efektywności jeszcze wyższe niż w sektorze prywatnym, ale praca tutaj jest również, przynajmniej dla mnie, bardziej satysfakcjonująca. Wiem, że jeśli dobrze wykonam swoje zadanie, to przysłużę się dobru wspólnemu, a nie tylko zatrudniającej mnie firmie i jej klientowi.

**MP: Co poradziliby Pan studentom chcącym podjąć pracę w administracji publicznej?**

DK: Niezależnie od tego, czy chcielibyście wiązać całą swoją karierę z sektorem publicznym, zachęcam do tego, żeby spróbować tutaj swoich sił. W administracji można robić rzeczy, których po prostu nie da się robić „na rynku” i tylko tutaj można się ich nauczyć. Gorąco zachęcam Was do aplikowania!

**MP: Dziękuję za rozmowę.**

DK: Dziękuję.

Przypisy:

1. ARAK P., KUTWA K., SARNOWSKI J., SELERA P., *Efekty uszczelniania systemu podatkowego w Polsce w latach 2016-2018*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019
2. Jednolity Plik Kontrolny w podatku VAT – To zestaw informacji o zakupach i sprzedaży, który wynika z ewidencji VAT przedsiębiorcy za dany okres. Przesyła się go wyłącznie w wersji elektronicznej do 25. dnia miesiąca za miesiąc poprzedni, nawet jeśli podatnik rozlicza się kwartalnie. JPK\_VAT posiada określony układ i format, który ułatwia jego przetwarzanie.
3. W mechanizmie podzielonej płatności, inaczej MPP (ang. split payment) płatność za nabyty towar lub usługę odbywa się tak, że wartość sprzedaży netto wpłacasz jako nabywca na rachunek rozliczeniowy dostawcy lub rozliczasz w inny sposób. Natomiast pozostała zapłata, która odpowiada kwocie VAT, wpłacasz na specjalny rachunek bankowy dostawcy – rachunek VAT. Środki na rachunku VAT wykorzystujesz do zapłaty VAT w rozliczeniach z kontrahentami i urzędem skarbowym. Mechanizm stosujesz wyłącznie do transakcji dokonywanych przelewem w złotych polskich na rzecz innych podatników VAT.
4. Anti Tax Avoidance Directive
5. Mandatory Disclosure Rules – Celem przepisów MDR jest dostarczenie administracji skarbowej informacji, która będzie wykorzystywana przez organy podatkowe do poprawy jakości systemu podatkowego. Dostarczone informacje umożliwią również szybką reakcję w postaci ewentualnych zmian legislacyjnych. Przepisy MDR nakierowane są zwłaszcza na umożliwienie szybkiego dostępu administracji podatkowej do informacji o potencjalnie agresywnym planowaniu lub nadużyciach związanych z planowaniem podatkowym oraz informacji o promotorach i tych, którzy korzystają ze schematów podatkowych. Przepisy te powinny również zniechęcić podatników oraz ich doradców do wdrażania u podatników uzgodnień mogących stanowić unikanie opodatkowania.
6. General Anti Avoidance Rule (z ang. generalna klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania) – Zgodnie ze znowelizowanymi przepisami o przeciwdziałaniu unikaniu opodatkowania, od 1 stycznia 2019 r. klauzula generalna znajduje zastosowanie do czynności dokonanej głównie w celu osiągnięcia korzyści podatkowej lub gdy jednym z głównych celów było osiągnięcie takiej korzyści. Czynność taka nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny, tzn. jeżeli nie zostałby zastosowany przez podmiot działający rozsądnie i kierujący się zgodnymi z prawem celami w dominującej mierze z uzasadnionych przyczyn ekonomicznych, sprzecznej z przedmiotem lub celem ustawy podatkowej lub jej przepisu.

Wywiad przeprowadził:  
Michał Polewiak  
m.polewiak@progress.org.pl



**KOMPAS**  
ZDOBYWAJ SZCZYTY

13 LISTOPADA 2019  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Uniwersytetu Łódzkiego

SKN PROGRESS UNIWERSYTET ŁÓDZKI

f KOMPAS.SKN.PROGRESS

# PROSTA SPÓŁKA AKCYJNA

## – REMEDIUM DLA START-UPÓW?



**Jakub Zamojski**

*[jakubzamojski07@gmail.com](mailto:jakubzamojski07@gmail.com)*

*Prawo IV rok*

*Uniwersytet Śląski w Katowicach*

*Wydział Prawa i Administracji*

*Recenzent: dr hab. prof. UŚ Piotr Piniór*





## WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój gospodarczy oraz intensyfikacja podejmowania innowacyjnej działalności gospodarczej<sup>1</sup> sprawiły, że ustawodawca stanął przed wyzwaniem znowelizowania kodeksu spółek handlowych<sup>2</sup>. Uzasadnieniem zmian było uelastycznienie obecnej regulacji, celem przystosowania do potrzeb i oczekiwań rozwijającego się rynku startupów.

W związku z tym Sejm dnia 13 czerwca 2019 roku uchwalił ustawę o zmianie ustawy – kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw. Wprowadzając do KSH przepisy art. 300<sup>1</sup> – 300<sup>121</sup>, poświęcone regulacji Prostej Spółki Akcyjnej<sup>3</sup>. Zgodnie z przepisem art. 36 ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw<sup>4</sup> wspomniana regulacja wchodzi w życie od 1 marca 2020 roku. Powstaje jednak pytanie, czy wprowadzenie do porządku prawnego nowej spółki kapitałowej w uchwalonej postaci jest właściwym krokiem do ułatwienia młodym przedsiębiorcom, posiadającym innowacyjny pomysł na rozpoczęcie działalności gospodarczej i wejścia na rynek? Niniejszy artykuł stanowi próbę przedstawienia najdonioślejszych zmian, jakie projektowana regulacja wprowadza.

## MODEL MONOSTYCZNY CZY DUALISTYCZNY

Prawdziwym *novum* legislacyjnym jest możliwość wyboru systemu zarządzania i nadzoru w spółce. Stwarza to akcjonariuszom znaczną swobodę w kształtowaniu stosunku spółki, a także wpływa na uelastycznienie dotychczasowej regulacji, dając możliwość odpowiedniej adaptacji spółki według indywidualnych potrzeb czy preferencji rynkowych. W tradycyjnym modelu dualistycznym (zarząd + rada nadzorcza) w zarządzie koncentrują się uprawnienia i kompetencje w zakresie kierowania spółką oraz reprezentowania jej w obrocie. Zgodnie z przepisem art. 300<sup>61</sup> §1 projektu zmian. W omawianym aspekcie zdecydowano się na wprowadzenie tożsamej regulacji, jak w pozostałych spółkach kapitałowych. Zarząd prostej spółki akcyjnej składa się z jednego lub większej liczby członków, którzy są powołani, odwoływani lub zawieszani w czynnościach przez akcjonariuszy w drodze uchwały. Podobnie ukształtowane zostały zasady reprezentacji PSA<sup>5</sup>. Regulacja przepisów odnoszących

się do funkcjonowania rady nadzorczej, będącej organem fakultatywnym w PSA, jest wzorowana na odpowiednich przepisach dotyczących spółki z o.o. (213-222<sup>1</sup> KSH). Nowym zagadnieniem jest przyznanie uprawnienia do samodzielnego określania czynności, dla których zarząd jest obowiązany uzyskać zgodę rady nadzorczej zgodnie z przepisem art. 300<sup>68</sup> §3 zd. 2 projektowanych zmian. Dalsza część regulacji w przeważającym zakresie odpowiada uregulowaniu przyjętemu dla spółek kapitałowych.

Z kolei model monistyczny wprowadza prawdziwą zmianę w porównaniu do dotychczasowej znanej nam regulacji opartej na rozdzieleniu kompetencji zarządczych i nadzorczych. Projekt przewiduje bowiem w przepisach art. 300<sup>72</sup> i nst. projektu zmian możliwość powołania rady dyrektorów. Tym samym Prosta Spółka Akcyjna może posiadać hybrydowy organ, do którego kompetencji należy zarówno prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki, jak i nadzór nad jej właściwym działaniem. Kwestia ta została uregulowana w przepisie art. 300<sup>72</sup> §1 projektu zmian. Z kolei nazwa organu – rada dyrektorów – oparta została na angielskiej nomenklaturze (*board of directors*), gdyż właśnie w systemach anglosaskich system monistyczny jest powszechnie stosowany w praktyce.

Zgodnie z przepisem art. 300<sup>72</sup> §3 projektu zmian, osobowy kształt organu ma zostać ustanowiony w drodze uchwały akcjonariuszy. W dalszej kolejności zasady odwołania członków rady dyrektorów uregulowane zostały podobnie jak w systemie dualistycznym. W systemie monistycznym zgodnie z przepisem art. 300<sup>75</sup> §1 projektu zmian organ na podstawie umowy spółki, regulaminu bądź uchwały rady dyrektorów władny będzie podjąć uchwałę o powołaniu dyrektora lub dyrektorów wykonawczych i przekazaniu im określonych czynności zarządczych. We wskazanej sytuacji dojdzie do wyodrębnienia wewnątrznie w ramach jednego organu funkcji zarządczych oraz nadzorczych. W konsekwencji powstanie podział na dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych, których głównym zadaniem będzie sprawowanie stałego nadzoru nad prowadzeniem przedsiębiorstwa spółki przez dyrektorów wykonawczych zgodnie z art. 300<sup>75</sup> §1 projektu zmian. Dla sprawnego

wykonywania funkcji nadzorczych w ramach jednego organu można powołać komitet z wyłącznym udziałem dyrektorów niewykonawczych, co zostało uregulowane w art. 300<sup>75</sup> §4 projektu zmian. Celem dokładnego usystematyzowania zadań w ramach takiego organu, rada dyrektorów może uchwalić regulamin każdego z powołanych komitetów (art. 300<sup>56</sup> §2 projektu zmian). Podsumowując, podział na dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych w praktyce odpowiadać będzie podziałowi kompetencji na zarząd i radę nadzorczą w systemie dualistycznym. Jednakże pamiętać należy, że rada dyrektorów, pomimo wewnętrznego podziału, stanowi jeden organ<sup>6</sup>.

## KAPITAŁ AKCYJNY

Kolejnym zagadnieniem dotychczas nieznanym przez ustawodawcę jest kapitał akcyjny. Został on ukształtowany odmiennie od kapitału zakładowego występującego w przypadku pozostałych spółek kapitałowych. Model struktury kapitałowej PSA nawiązuje do rozwiązań prawa amerykańskiego, gdzie spółki nie muszą posiadać kapitału zakładowego<sup>7</sup>. Ponadto konstrukcja znacznie różni się od sztywnych ram wyznaczonych dla kapitału zakładowego, ponieważ umożliwia uproszczenie i uelastycznienie struktury majątkowej. Nie powoduje przy tym pokrzywdzenia wierzycieli, albowiem w praktyce wierzycielom zależeć będzie nie tyle na posiadaniu nadwyżki aktywów nad zobowiązaniami, lecz na zachowaniu płynności finansowej.

Zgodnie z przepisem art. 300<sup>2</sup> §3 projektu zmian, akcje w prostej spółce akcyjnej nie będą posiadać wartości nominalnej, co w konsekwencji spowoduje ich oderwanie od kapitału akcyjnego. Na kapitał akcyjny przeznaczane będą natomiast wkłady pieniężne oraz wkłady niepieniężne z uwzględnieniem przepisu art. 14 §1 KSH. Warto jednakże odnotować, że zalicza się na poczet kapitału akcyjnego jedynie wkłady rzeczywiście wniesione, a nie wkłady będące jedynie wartością księgową, zdeklarowane w umowie spółki. Tym samym bezzasadne będzie porównywanie kapitału akcyjnego do kapitału zakładowego, ponieważ w przypadku kapitału akcyjnego zgromadzone środki będzie trzeba uwzględniać przy ustalaniu nadwyżki bilansowej, którą spółka dysponuje. Innowacyjność kapitału akcyjnego polega na tym, że akcjonariuszom

co do zasady można wypłacać środki nie tylko tytułem dywidendy, ale przy uwzględnieniu testu bilansowego i pod warunkiem, że ich wypłata nie doprowadzi do utraty przez spółkę zdolności do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych w terminie sześciu miesięcy od dnia dokonania wypłaty zgodnie z przepisem art. 300<sup>15</sup> §5 projektu zmian. Granicę swobodnych wypłat stanowi 5% sumy zobowiązań spółki wynikającej z zatwierdzonego sprawozdania finansowego za ostatni rok obrotowy. Ponadto, zgodnie z art. 300<sup>19</sup> projektu zmian do KSH, należy pamiętać o obowiązku zasilania kapitału akcyjnego z zysku na pokrycie przyszłych strat spółki w wysokości co najmniej 8% zysku za dany rok obrotowy. Wyżej wymienione zasady należy określić mianem mechanizmu ochrony wierzycieli spółki, aby akcjonariusze nie mogli bezkarnie wyprowadzać środków finansowych ze spółki. Taka konstrukcja została ustanowiona ze względu na minimalny kapitał akcyjny, który wynosi 1 zł, co – patrząc na standardy pozostałych spółek kapitałowych – nie dawałoby żadnej gwarancji dla wierzycieli.

## AKCJE BEZNOMINAŁOWE

Wprowadzenie do obowiązującej regulacji prawnej akcji bez pokrycia w kapitale zakładowym spółki, pozwalają w efektywny sposób uelastyczyć strukturę majątkową. Stanowi to odejście od sztywnych reguł w dotychczasowej regulacji spółek kapitałowych. W kontekście interesującej nas tematyki startupów ważne jest, że akcje beznominałowe pozwolą zmniejszyć koszty i upraszczają reorganizowanie PSA. Ponadto nie obowiązuje zakaz obejmowania ich poniżej wartości nominalnej, co niezwykle ułatwia rzeczywistość ich wycenę.

Akcje beznominałowe mogą być pokrywane wkładami pieniężnymi oraz niepieniężnymi. Jednakże w porównaniu do doskonale znanych spółek kapitałowych, w przypadku PSA ustawodawca uregulował wprost, że przedmiotem wkładu niepieniężnego może być w szczególności świadczenie pracy bądź usług zgodnie z art. 300<sup>2</sup> §2 projektu zmian. Niewątpliwie jest to potrzebna regulacja, zważając na początkową działalność start-upów. Świadczenie pracy czy usług przez współnika nie stanowi wprawdzie bezpośredniej korzyści majątkowej, ale daje pewną korzyść ekonomiczną dla spółki, co

w dłuższej perspektywie wraz z rozwojem spółki, da jej niewspółmierną korzyść majątkową w przyszłości. Projektowana regulacja w tym zakresie jest odmiennie traktowana przez doktrynę<sup>8</sup>. Podobnie negatywnie o zaliczeniu przyszłych świadczeń na rzecz spółki do kategorii aktywów wyrażone zostało w interpretacjach podatkowych<sup>9</sup>. Biorąc powyższe argumenty pod uwagę, należy uznać, że dopuszczenie wnoszenia wkładów w postaci pracy i usług na pokrycie akcji oraz odstąpienie od instytucji kapitału zakładowego, a także wprowadzenie akcji beznominałowych stanowi jedną z najdonioślejszych zmian, jakie projekt do KSH wprowadzi do dotychczasowych założeń konstrukcyjnych spółek kapitałowych<sup>10</sup>. Ustawodawca dążył do dostosowania regulacji do specyfiki innowacyjnej przedsiębiorczości, opierającej się głównie na spółkach typu startup. Obecna regulacja okazała się zbyt sztywna i niedostosowana do specyfiki potrzeb rynkowych. Najistotniejsze na rynku startupów jest bowiem połączenie umiejętności i pomysłowości przy jednoczesnej możliwości pozyskiwania kapitału zewnętrznego na konkretyzowanie i monetyzowanie działalności. To właśnie PSA jest odpowiedzią na dotychczasowy brak regulacji we wspomnianym zakresie. Mając na uwadze sposób kształtowania prostej spółki akcyjnej, powyższe daje możliwość pomysłodawcom danego przedsięwzięcia na kreatywne jego wykonywanie, przy niezbędnym zastrzyku finansowym inwestorów zewnętrznych, którzy w zamian uzyskują gotowy produkt stanowiący ich bierny dochód.

## AKCJE ZAŁOŻYCIELSKIE

Bardzo ciekawym zagadnieniem, szczególnie z punktu widzenia pomysłodawców oraz założycieli spółek start-up, jest instytucja akcji założycielskich<sup>11</sup>, przewidziana w przepisie art. 300<sup>26</sup> (projektu zmian). W założeniu ustawodawcy stanowią one szczególny rodzaj akcji uprzywilejowanych. Daje to założycielom możliwość zapewnienia określonej partycypacji w ogólnej liczbie głosów w przypadku przystąpienia do spółki zewnętrznego inwestora. Istotnym jest, że zakres stosowania konstrukcji akcji założycielskich nie jest ograniczony tylko do etapu tworzenia spółki, bowiem akcje te mogą zostać utworzone w drodze emisji na późniejszym etapie funkcjonowania spółki.

W praktyce uprzywilejowanie polegać będzie na tym, że w przypadku emisji nowych akcji minimalny stosunek liczby głosów przypadających na akcje założycielskie do ogólnej liczby głosów pozostaje nienaruszony. Przykładowo, jeżeli 100 akcji założycielskich (na 1000 akcji wyemitowanych przez spółkę ogółem) reprezentuje udział 10% w ogólnej liczbie głosów na walnym zgromadzeniu, to emisja 100 nowych akcji i objęcie ich przez inny podmiot niż akcjonariusz uprawniony z akcji założycielskich spowoduje, że dotychczasowa liczba głosów przypadających na każdą z akcji założycielskich będzie podlegać zwiększeniu do 1,1 głosu na akcję, skutkiem czego udział procentowy tych akcji w ogólnej liczbie głosów pozostanie na poziomie 10%<sup>12</sup>.

## REJESTR AKCJONARIUSZY

*Ratio legis* w tworzeniu nowej spółki kapitałowej było zapewnienie powszechnego i szerokiego dostępu do omawianej formy przez jak najszersze grono podmiotów. W celu realizacji założeń do nowelizacji KSH niezbędne jest wprowadzenie uproszczeń w zakresie rejestracji akcji, ograniczenie zbędnych kosztów obciążających akcjonariuszy i spółkę. Istotne jest również zachowanie transparentności w bieżącym działaniu spółki. Powyższe postulaty ustawodawca wypełnił, regulując jedyny tryb rejestracji zdematerializowanych akcji prostej spółki akcyjnej – w rejestrze akcjonariuszy. Reguły prowadzenia rejestru akcjonariuszy zostały określone w przepisach art. 300<sup>30</sup>-300<sup>34</sup> projektu zmian. Ustawodawca w myśl postępu technologicznego, uregulował omawiany rejestr wyłącznie w postaci elektronicznej. Co więcej, zgodnie z przepisem art. 30 § 3 projektu zmian do KSH przewidziano *expressis verbis*, że rejestr akcjonariuszy ma być prowadzony w rozproszonej i zdecentralizowanej bazie danych (z wykorzystaniem pionierskiej technologii rejestrów rozproszonych – z ang. *blockchain*)<sup>13</sup>. Zważając na niezwykle dynamiczny rozwój tej technologii, należy uznać to za właściwy krok, bowiem dotychczasowe regulacje prawne były stosunkowo zachowawcze w danej materii. Niezwykle ważna jest regulacja przepisu art. 300<sup>30</sup> §4 projektu do zmiany KSH, dotyczącego postulatów bezpieczeństwa obrotu prawnego, ponieważ niezależnie od tego, jaką formę przybiera postać elektroniczna rejestru, musi być on prowadzony w sposób zapewniający bezpieczeństwo i integralność zgromadzonych w nim danych.



Tabela 1. Porównanie podstawowych regulacji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz Prostej Spółki Akcyjnej

Przedmiot regulacji	Spółka z o.o.	PSA
Zarządzanie	Model dualistyczny (Zarząd + Rada Nadzorcza)	Model dualistyczny lub monistyczny
Minimalny kapitał zakładowy	5 000 zł	1 zł
Zbywalność praw udziałowych	Wymagana forma pisemna z podpisem notarialnie poświadczonym	Kluczowe znaczenie ma wpis w rejestrze akcjonariuszy, odformalizowany obrót, do przeniesienia własności akcji wystarczy forma dokumentowa
Zgromadzenie wspólników/akcjonariuszy	Brak możliwości uczestnictwa za pomocą środków porozumiewania się na odległość	Możliwość uczestnictwa za pomocą środków porozumiewania na odległość
Warunkowe podwyższenie	Niemożliwe do wykonania	Możliwe w trzech formach (warranty subskrybcyjne, obligacje zamieniane i objęcie akcji na podstawie umowy ze spółką)
Uprzywilejowanie głosowe	Nie więcej niż 3 głosy na udział	Teoretycznie na jedną akcję może przypadać nieograniczona liczba głosów; akcje założycielskie automatycznie zwiększają liczbę przypadających na nie głosów w razie podwyższenia kapitału
Wypłaty na rzecz wspólników	Dywidenda (ew. zaliczka na poczet dywidendy)	Możliwe wypłaty z kapitału akcyjnego niezależne od wypłat dywidendy
Wkłady	Pieniężne lub niepieniężne, z wyłączeniem praw niezbywalnych, świadczenia pracy lub usług	Świadczenie pracy lub usług może być wkładem do spółki
Jawność wspólników	Wspólnicy posiadający więcej niż 10% udziału w kapitale zakładowym są widocznymi w rejestrze KRS; w sądzie rejestrowym składana jest lista wszystkich wspólników	W rejestrze KRS widnieje tylko jeden akcjonariusz; w sądzie rejestrowym składana jest lista akcjonariuszy

<http://lawmore.pl/prosta-spolka-akcyjna-kompleksowe-opracowanie/> data dostępu 22.07.2019 r

Warto również zwrócić uwagę na kwestię wyłącznego uprawnienia do prowadzenia omawianego rejestru. Stosownie do przepisu art. 300<sup>30</sup> §1 projektu do zmian uprawnienie zostało nadane jedynie wykwalifikowanym podmiotom, takim jak: podmioty, które na podstawie przepisów ustawy o obrocie instrumentami finansowymi<sup>14</sup>, w tym Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A., domy maklerskie, banki prowadzące działalność maklerską, banki powiernicze oraz zagraniczne firmy inwestycyjne. Uniwersalność prostej spółki akcyjnej wyraża się w uprawnieniu do prowadzenia rejestru przez notariuszy prowadzących kancelarię notarialną na terytorium RP. Jest to idealne rozwiązanie dla mniejszych przedsiębiorstw, ponieważ spełnia poprzednio

poruszane postulaty uproszczeń oraz wpływa na ograniczenie nadmiernych i zbędnych kosztów operacyjnych spółek.

#### Bibliografia:

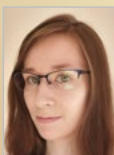
1. HELIN, BERNAZIUK A., KOWALSKI R., *Kapitały własne w świetle prawa handlowego, bilansowego i podatkowego w różnych formach działalności gospodarczej*, Warszawa 2006
2. MILAN M., *Nowy typ spółki kapitałowej – prosta spółka akcyjna*, <https://poradnikprzebieiorcy.pl/-nowy-typ-spolki-kapitalowej-prosta-spolka-akcyjna/>, 22.07.2019 r.
3. KOWALCZYK M., JARACZEWSKI M., *Prosta spółka akcyjna – kompleksowe opracowanie*, <http://lawmore.pl/prosta-spolka-akcyjna-kompleksowe-opracowanie/>, 22.07.2019 r.
4. KAMIENSKI G., *Struktura majątkowa prostej spółki akcyjnej*, n.ius., 30.05.2019 r.
5. Redakcja Forbes, *Kondycja polskich start-upów w liczbach. Pytania i odpowiedzi*, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/polskie-start-upy-statystyki-i-najwazniejsze-informacje/he9086w/>, 26.07.2019 r.

#### Przypisy:

1. Dane magazynu Forbes wskazują, iż szacunkowo liczba start-upów w 2015 roku wynosiła 2,4 tys. podmiotów, z kolei w 2016 ich liczba wzrosła o 12% (por. <https://www.forbes.pl/wiadomosci/polskie-start-upy-statystyki-i-najwazniejsze-informacje/he9086w/>);
2. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2019 poz. 505) dalej jako: KSH;
3. Prosta Spółka Akcyjna dalej jako: PSA;
4. Uzasadnienie do projektu ustawy – o zmianie ustawy – kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw dalej jako: projekt zmian;
5. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s. 67;
6. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s. 71-72;
7. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s. 17;
8. HELIN A., BERNAZIUK A., KOWALSKI R., *Kapitały własne w świetle prawa handlowego, bilansowego i podatkowego w różnych formach działalności gospodarczej*, Warszawa 2006, s.90;
9. Interpretacja Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach z 3 marca 2010 roku, IBPBII/1/436-318/09/MZ
10. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s.25;
11. por. regulacje w zakresie świadectw założycielskich (art.355 KSH) w spółce akcyjnej, będącą konstrukcją w gruncie rzeczy podobną, lecz nie daje aż takiej swobody przy jej kształtowaniu;
12. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s.42;
13. Uzasadnienie do projektu ustawy . . . s.46;
14. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. z 2018 r. poz. 2286,2243 i 2244).

# PODATEK OD ITEMÓW?

WIRTUALNY HANDEL – REALNE PIENIĄDZE



**Aleksandra Kapala**  
aleksandra\_kapala@onet.pl

Finanse i Rachunkowość  
Uniwersytet Łódzki

Recenzent: dr Artur Zimny

Rynek gier komputerowych cieszy się coraz większą popularnością. Zapewne większość z ludzi miała styczność z tego typu rozrywką. Jednak poza granicami zdobywania kolejnych poziomów i walki z bossami<sup>1</sup> istnieje szara strefa transakcji, umożliwiająca zarabianie prawdziwych pieniędzy, a nie tylko

wyimaginowanej waluty. W niniejszym artykule postaram się omówić zagadnienie dotyczące handlu dobrami wirtualnymi. Co mówi o zagadnieniu prawo oraz jakie zdanie ma na ten temat fiskus? Na ile Polska pozostaje bezprawiem na tym polu działalności?

## SPRZEDAM, KUPIĘ, WYMIENIĘ

Na początku drogi, jaką przebyły gry elektroniczne, ekonomia w rozgrywce (rozumiana jako ekonomiczne reguły i elementy konstrukcyjne gry) była zaprojektowana w sposób mało skomplikowany, natomiast na tyle logiczny, aby balans wirtualnego świata pozostał niezakłócony. W miarę rozwoju system gospodarczy w grach coraz bardziej upodabniał się do realnego, a co za tym idzie – stawał się coraz bardziej skomplikowany. Ekonomia ze świata wirtualnego przenikała się z tą rzeczywistą. Sami użytkownicy również systematycznie zmieniali swój sposób podejścia do „drugiego życia”, coraz bardziej angażując się w rozgrywkę i tworzenie pikselowego świata. Na popularności zyskał (i wciąż się rozwija) handel dobrami wirtualnymi (tzw. *in-game items*). W wielu produkcjach gracze mogą wymieniać się i sprzedawać przedmioty, surowce oraz szeroko pojęte dobra. W efekcie tego otrzymują zapłatę. Może mieć tutaj miejsce zarówno barter, jak i transfer danego dobra w wirtualną walutę, będącą odpowiednikiem gotówki. Wszystko jest klarowne, dopóki ekonomia rozgrywki zamyka się w obrębie danej gry.

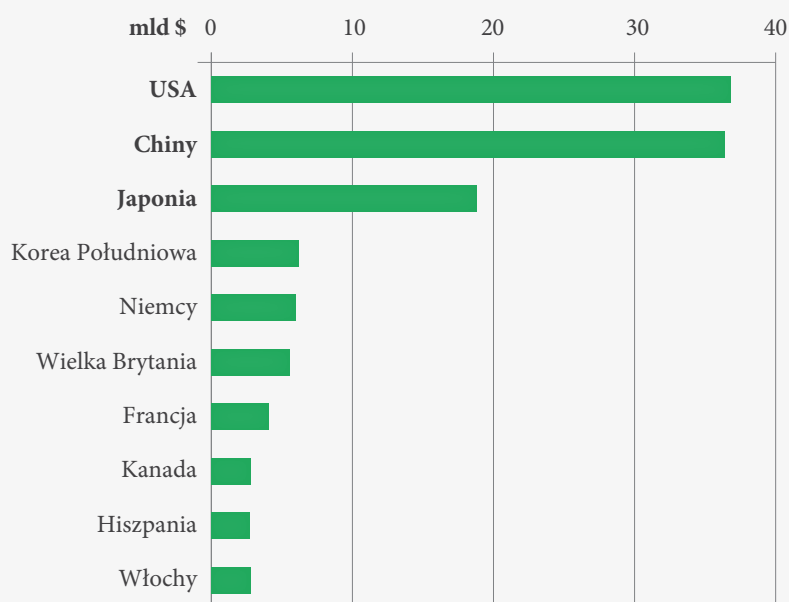
## ZŁOTY BIZNES

Nadszedł moment, w którym zaczęto przeznaczać realne pieniądze na rozbudowę swojego nierealnego świata. Gracze szybko stworzyli swój wewnętrzny rynek, wolny od wszelkich regulacji. Sprzedaż wysoko poziomowych kont, skórek<sup>2</sup>, rzadkich przedmiotów, budynków, czy nawet całych wysp rozwinęła się w grach typu MMORPG<sup>3</sup>. Szczególnie przodowały w tej dziedzinie kraje o zaawansowanym rynku gier komputerowych. Z badań przeprowadzonych przez firmę Newzoo na temat wartości rynku gier wideo w 2018 roku wynika, że w czołówce znalazły się kraje takie jak USA, Chiny, Japonia czy Korea Południowa. Polska, mimo niedawnego rozkwitu w tej branży, uplasowała się dopiero w okolicy 24 miejsca z wynikiem ponad pół miliarda dolarów. Miejsca przed nami zajmują kraje takie jak Indonezja, Malezja, Tajlandia czy Iran, mimo iż nie są one specjalnie kojarzone z rynkiem gier elektronicznych.

Szczególną uwagę zwraca się również na państwa o niskich zarobkach (np. Wietnam). Profesjonalne gromadzenie przedmiotów z gier często odbywa się

Grafika 1. Ranking 10 państw o największych dochodach płynących z gier komputerowych

Pozycja w rankingu	Kraj	Ludność (mln)	Wartość rynku gier (mld \$)
1	USA	329	36,869
2	Chiny	1,42	36,540
3	Japonia	127	18,952
4	Korea Południowa	51	6,194
5	Niemcy	82	6,012
6	Wielka Brytania	67	5,616
7	Francja	65	4,09
8	Kanada	37	2,772
9	Hiszpania	46	2,735
10	Włochy	59	2,689



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/>, czerwiec 2019;

za kurtyną znikomych dochodów, pozwalając choć w minimalnym stopniu wspomóc swoją sytuację finansową. Realnym zajęciem stało się zarabianie na życie poprzez działalność tego typu. Słowem, tak jak na świecie rozwijał się handel nieruchomościami, tak w równoległej rzeczywistości rodził się handel lokacjami<sup>4</sup>. Na obecnym etapie w państwach tego typu istnieją już całe firmy (tzw. *gold farming*), które specjalizują się w zdobywaniu i sprzedaży atrakcyjnych i pożądanym przedmiotów z gier komputerowych. Charakteryzują się dużą ilością pracowników (tj. graczy), całodobową, kompleksową obsługą oraz przystosowaniem do zmieniających się trendów, jak i samej struktury

danej gry. Rynek stał się tak popularny, jak i profesjonalny. Gracze wykonują wirtualną pracę i zdobywają wirtualne przedmioty. Prawdziwe pieniądze pojawiają się dopiero na końcu całego procesu. Liczba transakcji przeprowadzanych na tej zasadzie jest nie do zaobserwowania, jednak prawdziwą gratką są ceny, na które opiewają niektóre z nich. Poniżej zaprezentowano 10 najdroższych transakcji w grach komputerowych (za realne pieniądze). Ranking opiera się na znanych i zarejestrowanych kontraktach do roku 2016. Do roku obecnego pozostaje najbardziej znanym zestawieniem. Kwoty zostały przeliczone na złotówki według kursu walutowego z roku dokonania danej transakcji.



Grafika 2. Ranking 10 najdrożej sprzedanych, wirtualnych przedmiotów (do roku 2016)

Pozycja w rankingu	Przedmiot transakcji	Rodzaj	Gra	Wartość transakcji (zł)
1	Planet Calypso	Lokacja	Entropia Universe	17 500 000
2	Club Neverdie	Lokacja	Entropia Universe	1 850 000
3	Crystal Palace Space Station + Księżyc Monria	Lokacja	Entropia Universe	924 000 + 465 000 = 1 389 000
4	Karambit - Blue Gem	Skórka	Counter-Strike: Global Offensive	394 000
5	The NestEgg	Przedmiot	Entropia Universe	214 000
6	Amsterdam	Lokacja	Second Life	146 000
7	Ethereal Flame Pink War Dog	Skórka	Dota 2	115 000
8	Treasure Island	Lokacja	Entropia Universe	101 000
9	Dragon Slaying Saber	Przedmiot	Age of Wulin	48 000
10	Rezonująca furia	Przedmiot	Diablo III	41 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.komputerswiat.pl/gamezilla/artykuly/10-najdrozszych-wirtualnych-przedmiotow-w-historii-gier-wideo/0ggk5gn>, lipiec 2016

Warto jednak nadmienić, iż pozycja numer 1 w rankingu najdroższych transakcji pozostaje kwestią tak samo tajemniczą, jak skomplikowaną. Nabywcą planety Calypso było SEE Virtual Worlds, spółka córka podległa spółce tworzącej grę – MindArk. Domniemywa się, że zakup ten został zawarty tylko i wyłącznie na papierze. Podejrzewane są też kwestie podatkowe, gdyż zaledwie rok po zakupie, spółki przestały ze sobą współpracować i lokacja wróciła w ręce pierwotnego właściciela. Stąd też za czołową z faktycznie dokonanych transakcji przyjmuje się umownie Club Neverdie. Niemniej jednak zaszczytna kwota 17,5 mln pozostaje zarezerwowana dla Planet Calypso. Tym sposobem doszliśmy do etapu naprawdę poważnych inwestycji w grach komputerowych. Lokacje takie jak Amsterdam czy Crystal Palace procentują ciągłymi zarobkami z tytułu wynajmu powierzchni czy inkasowania biletów wstępu.

Jednym z najnowszych przedmiotów, o których było głośno w mediach, jest skórka Dragon Lore (z autografem Tylera „Skadoodle” Lathama) do karabinu snajperskiego AWP z gry Counter-Strike: Global Offensive. Została sprzedana w roku 2018 za kwotę 61 052 dolarów, czyli po przeliczeniu na polską walutę – ponad 200 tysięcy złotych.

### PRAWNY ASPEKT RZECZY WIRTUALNEJ

Chcąc przyjrzeć się inwestycjom na tym polu pod względem prawnym, napotkamy pewną niecisłość. Narodziło się pytanie: co tak naprawdę jest przedmiotem transakcji? W tym momencie pojawia się problem. Art. 45 Kodeksu cywilnego mówi: „Rzeczami w rozumieniu niniejszego kodeksu są tylko przedmioty materialne”. Brak więc podstaw do stwierdzenia, że sprzedajemy rzecz. Wykształciło się zatem pojęcie *in-game items* jako kodu w kontekście programistycznym. Jednak i to nie pomogło dostatecznie

rozwiązać niektórych wątpliwości. Pozostałą kwestią jest legalność wirtualnych operacji. W przeważającej ilości przypadków producenci zakazują rozporządzania elementami gry, co jest zawarte w umowach licencyjnych EULA<sup>5</sup> (akceptowanych przez nas podczas instalowania lub uruchamiania gry). Handlowanie *nimi* staje się wtedy naruszeniem praw autorskich. Tutaj wyraźnie widać zarysowaną jeszcze jedną nić konfliktu – do kogo należy postać użytkownika? Gracze twierdzą, że do nich, natomiast twórcy, że jest to własność intelektualna spółki, zatem handel *in-game items* to handel dobrami należącymi do twórców, a nie samych sprzedających. Handlarze wirtualnymi dobrami bronią się argumentacją, że nie sprzedają rzeczy samej w sobie, tylko prawo do jej użytkowania. Z drugiej strony, według postanowień standardowych umów licencyjnych, oprogramowanie zostaje jedynie udostępnione, a nie sprzedane. Na mocy EULA użytkownikowi zostaje przekazane prawo do użytkowania, które jest niezbywalne i nieprzenośne. Umowy jednak nie odstraszą graczy, ponieważ

takie transakcje są trudne do wykrycia. Poza tym fiskus interesuje się tylko dużymi kontraktami. Drobne sprzedaże nie podlegają szczegółowej kontroli. Co więcej, najwyższą karą ze strony wydawców, może być zlikwidowanie konta danego „przestępcy”. Wyjście naprzeciw oczekiwaniom użytkowników, jak pokazały niektóre firmy, jest jednak możliwe. Spółki takie są z góry nastawione na rynek wtórny i dają użytkownikom pewien stopień swobody. Tylko pewien, ponieważ i one chcą zarabiać na sprzedaży swoich dóbr. Przykładowo, w grach autorstwa Blizzard<sup>6</sup>, użytkownicy mogą oferować swoje towary, ale tylko i wyłącznie na platformach specjalnie do tego przeznaczonych przez operatora gry. Taki serwis aukcyjny obsługuje transakcje realnego pieniądza, jednocześnie narzucając graczom prowizję w wysokości 15% sumy sprzedaży do odprowadzenia Blizzardowi. Podobne działania podjęła firma Valve<sup>7</sup>, będąca operatorem platformy Steam<sup>8</sup>. W grudniu 2012 roku uruchomiła ona stronę internetową, która obsługuje handel dobrami dla takich gier, jak Team Fortress 2 i Dota 2.

## DOCHÓD A PODATEK

Co natomiast z podatkiem dochodowym? Niektóre z takich transakcji sięgają niebotycznych sum. Nikogo więc nie dziwi myśl, że organy fiskalne (nie tylko w Polsce) pragną obłożyć podatkiem zyski z wirtualnego handlu. W Korei Południowej ustanowiono podatek na poziomie 10% przychodów, jednak ogólny handel dobrami tego pochodzenia zaczął być tępiiony przez Państwo. Również wydawcy gier starają się ograniczyć nielegalny rynek wtórny.

„Transakcje zawierane między graczami wewnątrz wirtualnych światów nie podlegają co do zasady opodatkowaniu VAT. Natomiast wirtualne transakcje (np. sprzedaż wirtualnych przedmiotów) rozliczane w „realnym pieniądzu” mogą zostać uznane za usługi, w szczególności za usługi elektroniczne.” wyjaśnia Minister Finansów na zapytanie redakcji HotMoney.pl o tę kwestię podatkową.

Na pytanie portalu Komputer Świat „Czy zyski osiągnięte na handlu towarami wirtualnymi należy opodatkować?” Natalia Gaweł, radca prawny w Kancelarii Andersen Tax&Legal, ekspert w zakresie prawa własności intelektualnej, odpowiada: „Polskie Ministerstwo Finansów stoi na stanowisku, że tak. Co prawda nie ma w polskim

systemie prawnym regulacji, która by na to wskazywała wprost, jednak należy mieć na uwadze, że ustawa o PIT uznaje za dochód do opodatkowania także szeroko rozumiane ‘dochody z innych źródeł’. Tak więc sprzedaż na przykład na Allegro konta z gry komputerowej oraz waluty z tej samej gry rozliczana w realnych pieniądzach powoduje obowiązek zapłaty podatku dochodowego, a w sytuacji, gdy następuje w ramach stale prowadzonej działalności gospodarczej – również podatku VAT”.

W Polsce kwestia samego podatku od dochodu uregulowana jest w sposób następujący: jeśli sprzedaż nie ma charakteru zorganizowanego, stosujemy stawkę podatkową 18% lub 32%, wykazując przychód w deklaracji PIT-36. Natomiast kiedy mamy do czynienia już ze sprzedażą zorganizowaną, jest to traktowane jako działalność gospodarcza. Trzeba pamiętać, że w tym wypadku stajemy przed obowiązkiem zarejestrowania takiej działalności. Wtedy możliwym jest rozliczenie podatku w formie ryczałtu. Tutaj obowiązuje stawka 3% (ryczałt od przychodów ewidencjonowanych). Sprzedawane przedmioty nie mogą podlegać przetworzeniu i istnieć przed sprzedażą. Jeśli doszło do samodzielnego wytworzenia lub przetworzenia obiektu sprzedaży w jakikolwiek sposób, będziemy musieli odprowadzić już 8,5% podatku. Można więc uznać, że wymiana barterowa jest przystępniejsza dla graczy, ponieważ nie generuje podatków. Użytkownicy wymieniają się tylko w zakresie gry i nigdzie w przestrzeni tej wymiany nie pojawiają się realne pieniądze – zatem nie ma przychodu, który można by opodatkować.

Co dziwniejsze, w starciu z fiskusem dojdzie do wyżej wymienionych ustaleń może okazać się niewystarczające. Okazuje się, że podczas gdy kancelarie prawne głoszą jedno, Dyrektor Izby Skarbowej zaznacza, że w przypadku kontroli organów podatkowych, może dojść do odmiennych ustaleń, a każdy przypadek powinien być rozpatrywany indywidualnie.

## PODSUMOWANIE

Na stronie Kancelarii Skarbiec, w artykule „Opodatkowanie transakcji wirtualnych”, możemy przeczytać: „Prawo nie nadąża za wirtualnym światem”. Jeszcze do niedawna zasady ewidencjonowania podatków były na tyle niejasne i zawiłe, że kontrola takich inwestycji wydawała się być niemożliwa do zrealizowania. Podatki straszą, ale

dochodowość biznesu zachęca do działania. Gracze zacierają więc ręce i... zarabiają, zapewne w wielu przypadkach zupełnie nieświadomi obowiązku odprowadzania danin z tytułu swojej działalności. Temat ten pozostaje przedmiotem wielu debat, jednak podatki od handlu dobrami wirtualnymi wydają się być uzasadnione, ponieważ osiągniany dochód przekłada się na prawdziwe pieniądze. Na tym polu problem istnieje, dopóki nie zdefiniuje się jasno transakcji, których przedmiotem są nie poszczególne elementy gier komputerowych, a prawa do ich użytkowania.

### Bibliografia:

1. TOMEK KRECZMAR, *Wirtualne pieniądze, realne dochody. Na przedmiotach z gier można nieźle zarobić*, 2016, <https://kreczmar.gadzetomania.pl/58350,wirtualne-pieniadze-realne-dochody-nowy-stary-biznes-w-sieci>
2. MARTA WAWRZYN, *Sprzedajesz wirtualny przedmiot w grze online? Musisz zapłacić podatek*, 2013, <https://gadzetomania.pl/3298,sprzedajesz-wirtualny-przedmiot-w-grze-online-musisz-zaplatc-podatek>
3. TOMASZ BRÓLSKI, ROBERT NOGĄCKI, *Obrót wirtualnymi przedmiotami w rzeczywistym świecie*, <https://kancelaria-skarbiec.pl/publikacje/obrot-wirtualnymi-przedmiotami.html>
4. Kancelaria Prawna Skarbiec, *Opodatkowanie transakcji wirtualnych*, 2019, <https://kancelaria-skarbiec.pl/publikacje/opodatkowanie-transakcji-wirtualnych.html>
5. ŁUKASZ GOŁĄBIEWSKI, *10 najdroższych wirtualnych przedmiotów w historii gier wideo*, 2016, <https://www.komputerswiat.pl/gamezilla/artykuly/10-najdrozszych-wirtualnych-przedmiotow-w-historii-gier-wideo/0ggk5gn>.
6. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Tekst ujednolicony, Art. 45, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093>
7. DAMIAN SZYMAŃSKI, *Ministerstwo Finansów zainteresowało się grami – transakcje w grach będą opodatkowane*, 2013, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/ministerstwo-finansow-plac-podatki-za-pieniadze-z-gier-online.html>
8. WOJCIECH WRZOS, *Wszystko, co musisz wiedzieć o handlu wirtualnymi dobrami w grach*, 2013, <https://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/wszystko-co-musisz-wiedziec-o-handlu-wirtualnymi-dobrami-w-grach/dndz4p>
9. DR. VILI LEHDENVIRTA & DR. MIRKO ERNKVIST, *3.4 Regulatory framework and industrial Policy, 3.4.2 Contractual and legal regulation of virtual goods trade, Knowledge map of the virtual economy. Converting the virtual economy into development potential*, InfoDev, 2011, [http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_1076.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_1076.pdf)
10. *Top 10 Countries/Markets by Game Revenues*, <https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/>, 06.2019.
11. MATEUSZ CHRZCZONOWSKI, *Ranking stu krajów pod względem wartości rynku gier wideo. Polska dość niska*, 2018, <https://moviestroom.pl/popkultura/gry/ranking-stu-krajow-pod-wzgledem-wartosci-ryнку-gier-wideo-polska-dosc-nisko/>
12. DOROTA GAJOS-KANIEWSKA, *Handel wirtualnymi przedmiotami z gier z niską stawką ryczałtu ewidencjonowanego*, 2013, <https://www.rp.pl/artykuly/1068777-Handel-wirtualnymi-przedmiotami-z-gier-z-niska-stawka-ryczaltu-ewidencjonowanego.html>
13. ŁUKASZ WIESZCZCZYŃSKI, *Jak rozliczyć sprzedaż wirtualnych przedmiotów z gier w deklaracji PIT 2017?*, 2018, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-rozliczyc-sprzedaz-wirtualnych-przedmiotow-z-gier-w-deklaracji-PIT-2017-7570589.html>.
14. TOMASZ ALICKI, *AWP Dragon Lore z naklejką Skadoodle'a sprzedany za 61 tysięcy dolarów*, 2018, <https://www.esporter.pl/newsy/news-awp-dragon-lore-z-naklejką-skadoodlea-sprzedany-za-61-tysiec-nld,2516663>

### Przypisy:

1. boss – przeciwnik w grze komputerowej, silniejszy od pozostałych; najczęściej stanowi on ostatnią przeszkodę przed zdobyciem celu;
2. skórka – wygląd danego przedmiotu/postaci/programu; tj. jedna postać może mieć wiele wersji wyglądu, te wersje nazywają się skórkami;
3. Massively multiplayer online role-playing game – rodzaj gier komputerowych RPG, w których jednocześnie może ze sobą grać duża ilość użytkowników;
4. lokacja – miejsce; w grach – wyodrębniony obszar, odnosi się zarówno do budowli, jak i przestrzeni (np. dane pomieszczenie, budynek, miasto, wyspa, kraina, planeta);
5. End-user license agreement – umowa pomiędzy licencjodawcą, a końcowym użytkownikiem oprogramowania;
6. Blizzard – amerykańskie przedsiębiorstwo produkujące gry komputerowe z siedzibą główną w stanie Kalifornia;
7. Valve Corporation – amerykańskie przedsiębiorstwo produkujące gry komputerowe z siedzibą główną w stanie Waszyngton;
8. Steam – platforma dystrybucji cyfrowej, zarządzania systemem gry wieloosobowej oraz serwis społecznościowy; stworzony przez Valve Corporation i oddany do użytkowania w 2003 roku;

# CZY MESSENGER ZOSTANIE PRZEJĘTY PRZEZ BOTY? – SIŁA CHATBOTÓW W SOCIAL MEDIACH



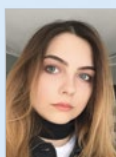
Chatbot to wirtualny asystent wykorzystywany w Facebookowym komunikatorze, którego zadaniem jest rozmowa z użytkownikiem. Jest on zaprojektowany do „odgrywania” scenariuszy rozmów. Tym większej ich liczby, im bardziej jest zaawansowany. Docelowo chatbot może mieć najróżniejsze funkcje. Marcin Żukowski w swojej książce („Twoja firma w Social Mediach”) jasno zaznaczał, że ma on być jedynie narzędziem pomagającym w komunikacji. W żadnym wypadku nie ma imitować człowieka. Dlaczego? Bo mogłoby to rodzić wiele nieścisłości. Na tym etapie zaawansowania, bardzo łatwo odróżnić bota od realnego człowieka obsługującego social media. Złą praktyką jest więc już od samego początku oszukiwanie swojego rozmówcy, że ma on do czynienia z osobą rozumną.

## NARODZINY BOTÓW

Chatboty wydają się czymś zupełnie nowym, ale nie do końca tak jest. Oczywiście znana nam obecnie forma dopiero niedawno wkroczyła na rynek (choć za zdążyło na niej wyrosnąć już wiele nowych przedsiębiorstw), ale już w latach 60. stworzono coś podobnego. Robot nazywał się ELIZA i był sztucznym psychoterapeutą. Program został napisany w 1966 roku przez Joseph'a Weizenbaum'a w Massachusetts Institute of Technology. Wybierał kluczowe słowa z wypowiedzi ludzi, a następnie tworzył „odpowiedź” łącząc słowo kluczowe ze zwrotami z wcześniej wprowadzonej bazy danych otwartych zwrotów, takich jak „co to dla Ciebie znaczy”, „zawsze ma sens”, „nie znam” i tym podobne. Dawało to czasami efekt głębokiego znaczenia odpowiedzi, a często nawet chęć jej kontynuowania. Przykładowo program Eliza na pytanie: „Czy jesteś człowiekiem” mógł dać odpowiedź: „Być człowiekiem... czy to coś znaczy...” albo na „Co myślisz o mojej matce?” dawał odpowiedź: „Nie znam twojej matki, opowiedz mi o niej coś więcej”.

## CZYM JEST CHATBOT?

Odpisuje o każdej godzinie dnia i nocy, pomaga z natłoku wiadomości wybrać tę, która potrzebuje odpowiedzi od człowieka oraz nie powierza nic przypadkowi. To tylko niektóre z zalet, które oferuje chatbot firmie, która z niego korzysta. Ale czym właściwie jest i do czego służy?

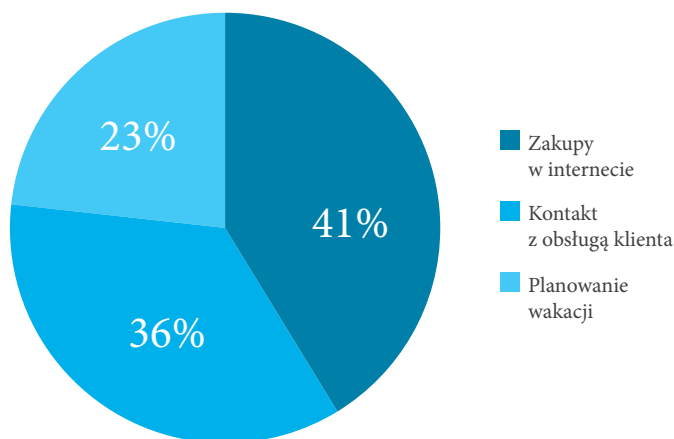


**Magdalena Michalska**  
magda.michalska@icloud.com  
Marketing; Uniwersytet Łódzki

Opiekun: dr Bartłomiej Kurzyk  
– katedra Marketingu WZ UŁ



Rysunek 1. Wykorzystanie chatbotów w Polsce



## PO CO NAM W OGÓLE TE CHATBOTY?

Biorąc pod uwagę cały świat, użytkowników Messengera jest aż 1,3 miliarda. W Polsce ta liczba wynosi 12,8 miliona. (źródło: Statista 2019 r.)

Te ogromne liczby tylko pokazują, jaki potencjał dla przedsiębiorstw drzemie w tym komunikatorze. Facebook w maju tego roku pochwalił się, że na ich portalu istnieje już 300 000 chatbotów. Przewiduje się też, że do 2020 roku, 85% wszystkich interakcji z klientami obsłuży wirtualny asystent (źródło: IBM 2018). Jest więc to technologia, w którą warto zainwestować. Szczególnie, że oszczędza ona i czas, i pieniądze. Nie ma potrzeby zwiększania liczby pracowników zajmujących się działem obsługi klienta, a ci już zatrudnieni mogą zająć się tylko najważniejszymi sprawami kierowanymi przez komunikator do profilu marki. Co równie ważne, taki bot będzie w stanie odpowiedzieć klientowi 24h na dobę. To istotne w czasach, kiedy nikt nie chce za długo czekać i wszyscy się gdzieś spieszymy. Dodatkowym plusem jest też oczywiście łatwiejsze wypracowanie standardu obsługi klienta. Firma ma szansę uniknąć błędów, które może popełnić człowiek podczas procesu komunikacji. Chatbot będzie działał zgodnie z ułożonymi wcześniej scenariuszami, zawsze w ten sam sposób.

Co poza zwykłym usprawnieniem komunikacji może zyskać firma? Chatboty to świetny sposób na pozyskiwanie danych swoich klientów i uzyskiwanie zgody na wysyłanie do nich prywatnych wiadomości. Działa to w podobie do newslettera mailowego, ale już teraz wiemy, że przynosi lepsze efekty. *Open Rate*, czyli łatwiej mówiąc, klikalność w treści, w przypadku maila wynosi

jedynie 20%. W przypadku botów, poziom ten rośnie do aż 80%. Dla użytkownika, rodzaj komunikacji przez Messengera jest po prostu bardziej naturalny.

## JAK STWORZYĆ SWOJEGO CHATBOTA?

Do każdego projektu należy podejść w sposób indywidualny. Najważniejsze jest ustalenie, co chcemy osiągnąć i jaką funkcję ma pełnić chatbot. A funkcji, jakie może spełniać, jest naprawdę wiele. Zaczynając od odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania, przez obsługę płatności, reklamacji i rezerwacji online, po automatyczne informowanie o rabatach, nowym wpisie na blogu, czy o pojawieniu się nowego produktu. Na rysunku 1. Zaprezentowano wykorzystanie chatbotów w Polsce, wynika z tego, że Polacy najchętniej korzystają z chatbotów w przypadku zakupów w Internecie (41%). Na drugim miejscu znajduje się kontakt z obsługą klienta (36%), a na kolejnym proces planowania wakacji (23%).

Potrzebne jest również zdefiniowanie grupy docelowej. Możemy stworzyć wstępny szkic konwersacji. Dobrym pomysłem będzie rozrysowanie całej koncepcji na dużej kartce aby z łatwością móc dopisywać kolejne pomysły. Dopiero na koniec należy skupić się na kwestiach technicznych. Oczywiście chatbota możemy stworzyć samemu, na przykład na stronie Chatfuel, ale również możemy powierzyć to zadanie specjalizującym się w tym firmom. Szczególnie warto rozważyć przekazanie sprawy specjalistom, jeżeli potrzebujemy bardziej zaawansowanego narzędzia. Sami, mimo że kreacja bota nie wydaje się trudna, możemy popełnić wiele błędów, które będą jedynie irytować potencjalnego klienta i odpychać od kontaktu z marką.

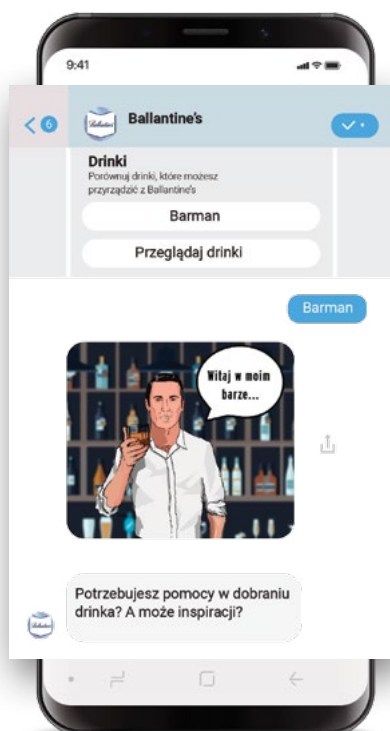
## PRZYKŁADY ZNANYCH MAREK: BALLANTINE'S, GRUPA PERNOD RICARD, BRANŻA ALKOHOLOWA

Na Rysunku 2. możemy zobaczyć fragment rozmowy z Chatbotem marki Ballantine's. Chatbot marki alkoholowej Ballantine's to idealny przykład wykorzystania tego typu technologii w budowaniu relacji z klientami. Mamy tam do czynienia z sympatycznym barmanem Georem. Co więcej, możemy go zobaczyć, gdyż jego sylwetka została zaprojektowana specjalnie na potrzeby bota. Czego możemy doświadczyć podczas konwersacji? Barman George ma za zadanie, po serii pytań, zaproponować użytkownikowi idealny dla niego koktajl. A pyta o różne rzeczy, o typ słuchanej muzyki, to czy drink ma być kwaśny, słodki, czy orzeźwiający oraz o kilka innych szczegółów, o które może spytać tylko prawdziwy barman. Wszystko to utrzymane w swobodnym stylu komunikacji. Następnie przesyła kilka propozycji, z których możemy wybrać tę idealną. Na koniec ujawnia nam skład i sposób przygotowania. Dodatkowo dzięki botowi możemy się dowiedzieć o branżowych wydarzeniach, takich jak projekt True Music. Taki chatbot zdecydowanie pomaga kształtować wizerunek marki wśród konsumentów oraz ich zaangażowanie.

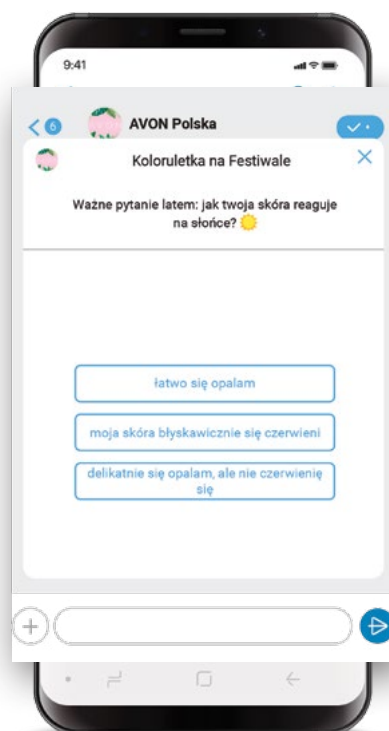
## AVON, BRANŻA KOSMETYCZNA

Bot marki Avon to, jak sam siebie określa, wirtualny konsultant. Po uruchomieniu go ukazują nam się trzy funkcje. Możemy uzyskać pomoc w doborze szminki, dołączyć do klubu lub zawołać administratora. Szczególnie ta ostatnia funkcja zasługuje na uwagę. Często zapomina się o konieczności dodania takiej opcji. To dosyć ważna sprawa, biorąc pod uwagę fakt, że użytkownicy mogą mieć sprawy, których chatbot nie będzie w stanie rozwiązać. W momencie, kiedy chcielibyśmy skorzystać z opcji doboru szminki, bot zada nam serię pytań, które pomogą w ustaleniu tej idealnej. Następnie ma miejsce ciekawa, chociaż jeszcze niedopracowana na ten moment rzecz. Z założenia powinien, przy pomocy aparatu, wyświetlać nam się efekt szminki na naszych własnych ustach. W praktyce jednak nie do końca to działa.

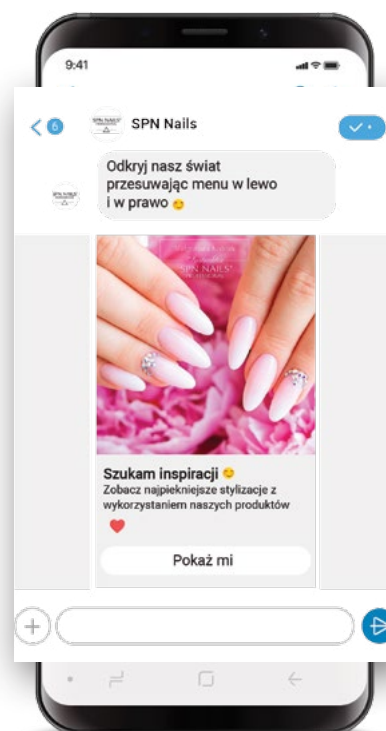
Rysunek 2. Przykładowa rozmowa z Chatbotem marki Ballantine's



Rysunek 3. Rozmowa z Chatbotem marki Avon



Rysunek 3. Rozmowa z Chatbotem SPN Nails



## SPN, BRANŻA KOSMETYCZNA

Bot marki SPN Nails to świetny pomocnik każdej fanki własnoręcznego malowania paznokci. Jak w przypadku większości chatbotów, rozmowę zaczyna od wiadomości powitalnej oraz prośby o akceptację polityki prywatności. Następnie prosi o zgodę na wysyłanie powiadomień o nowościach. Na tę opcję nie trzeba się godzić i nie wpływa na pozostałe funkcje chatbota. A jest ich sporo i możemy je wybrać z wygodnego menu w stylu karuzeli. Jednym z ciekawszych wyborów jest opcja: „Szukam inspiracji”. Bot, po zdecydowaniu się przez nas na kategorię, losuje z puli zdjęcie stylizacji paznokci. Dostajemy również informację o tym, czego użyto do jej wykonania i możemy zostać przekierowani do sklepu. Jest to świetny przykład tego, jak w łatwy sposób przenieść zaangażowanych fanów marki wprost na stronę www, gdzie mogą dokonać zakupu. Co jeszcze oferuje nam bot SPN Nails? Możemy dowiedzieć się o takich rzeczach jak szkolenia, stacjonarne miejsca sprzedaży produktów lub (jeżeli nie znaleźliśmy tego, co było nam potrzebne) możemy skontaktować się z fizycznym konsultantem.

## CO PRZYNIESIE PRZYSZŁOŚĆ?

Chatboty mają potencjał, aby wyprzeć w nie-dalekiej przyszłości, komunikację mailową czy telefoniczną. Firmy mogą uznać ograniczenie czynnika ludzkiego w komunikacji jako sposób na zaoszczędzenie pieniędzy i wyeliminowanie błędów. Tej zmianie może sprzyjać także fakt, że pokolenie Millenialsów coraz rzadziej wykonuje połączenia telefoniczne. Wybierają pisanie zamiast dzwonienia i są przyzwyczajeni do korzystania z komunikatorów typu Messenger w codziennej komunikacji. Dane Statista informują, że w 2025 roku, rynek chatbotów może osiągnąć zawrotną wartość 1,25 miliarda dolarów. Podczas gdy w 2016 roku była to suma 190 milionów dolarów. To tylko pokazuje, że nasza przygoda z wykorzystywaniem chatbotów przez marki dopiero się zaczyna, a w przyszłości możemy się spodziewać wielu ciekawych innowacji bazujących na tej formule.

### Bibliografia:

1. ŻUKOWSKI M., *Twoja firma w Social Mediach*, 2016-02-08 HELION Gliwice
2. MILNIKIEL A., *Chatboty, czyli innowacyjne jutro już dzisiaj*, „Sprawy Marketing” styczeń-marzec/2019
3. *Chatbot market size worldwide 2018-2027*, 2018, <https://www.statista.com/statistics/1007392/worldwide-chatbot-market-size/>, 18.08.2019 r.
4. *Mobile Travel Report Polska*, 2017, <https://www.kayak.pl/news/wp-content/uploads/sites/41/2017/05/Mobile-Travel-Report-2017-Polska.pdf>, 18.08.2019 r.





Zamień  marzenia

na

  
Sukces

1

Stwórz  
3-osobową drużynę!

2

W dniach 1/12/2019-20/01/2020  
wejdź na:  /pac.konkurs  
po formularz zgłoszeniowy!

3

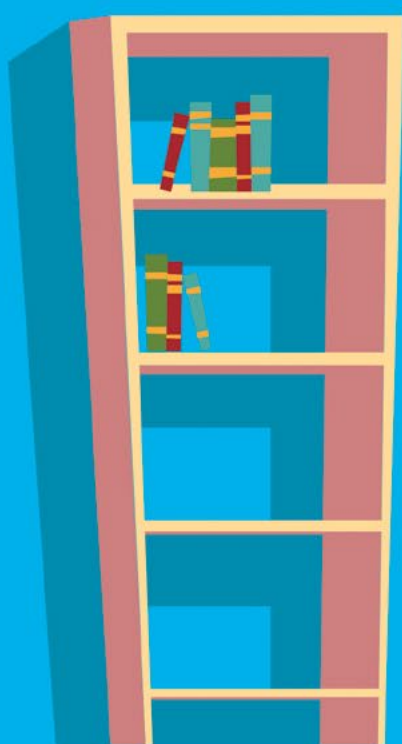
Wygraj  
cenne nagrody!





# KLUBY PIŁKARSKIE CORAZ BLIŻEJ KIBICÓW.

APLIKACJE MOBILNE  
JAKO NARZĘDZIE  
MARKETINGOWE  
W SPORCIE.



**Monika Płaczowska**  
placzowska.monika@gmail.com

Ekonomia  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Opiekun: dr Artur Grabowski

Czy kluby piłkarskie chcą być bliżej swoich kibiców? Starają się do nich dopasować? Czy ważne jest zadowolenie kibica? Kibice postrzegani są jako jednostka czy zbiorowość? Gdzie kibic szuka informacji o klubie? Czy online może zastąpić offline? Te i mnóstwo innych pytań nieustannie pojawiają się w gronie zainteresowań kibiców i nie tylko i wywołują wiele wątpliwości. Coraz częściej świadome wykorzystanie narzędzi IT pozwala wypracować przewagę konkurencyjną także na rynku sportowym.

Jednak zakup biletów i gadżetów online, dedykowane sklepy internetowe, czy aplikacje mobilne dla kibiców należą do podstawowych elementów e-commerce w klubach sportowych. Co jednak jest najistotniejsze z punktu widzenia kibica?

## SYSTEMY ERP W PIŁCE NOŻNEJ

Pierwszym krokiem w przypadku pełnej automatyzacji, wymiany informacji i usprawnienia komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, a także tej zewnętrznej, jest w klubach system ERP, który umożliwia optymalizację kosztów i zapasów magazynowych, a także przyczynia się do poprawy obsługi klienta i skracania czasu realizacji zamówień. Gromadzi dane, porządkuje i integruje wszystkie obszary funkcjonowania firmy i wspomaga zarządzanie zasobami, rozliczając je pod kątem maksymalnej efektywności<sup>1</sup>. Zadaniem tych systemów jest pełna integracja wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

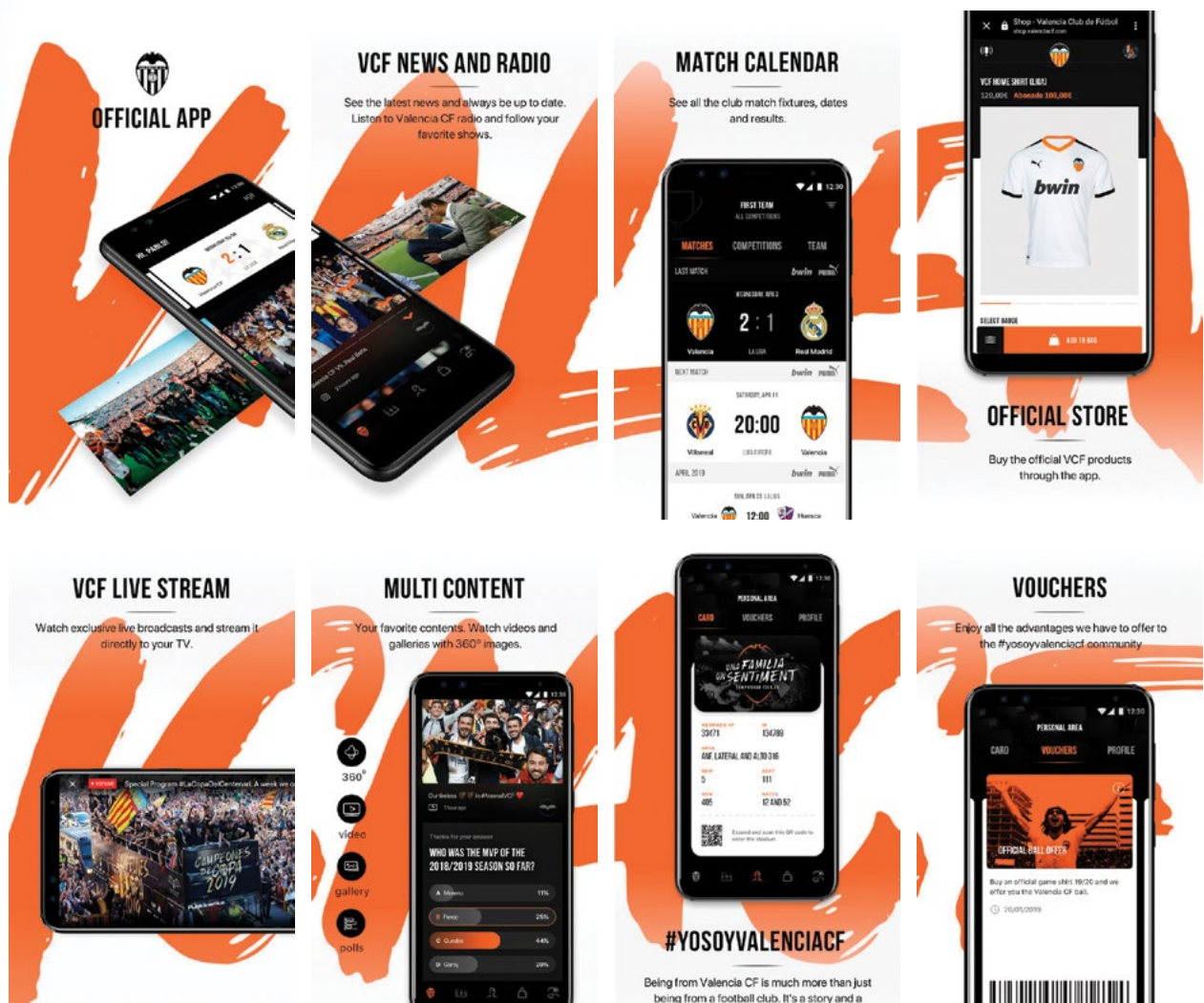
Za naszą zachodnią granicą takim systemem, dostosowanym do warunków branży sportowej, który jest w większości przypadków implementowany, jest SAP. W Polsce wybieramy zazwyczaj produkty

firmy Comarch, z których korzysta m.in. Cracovia (Comarch ERP e-Sklep) oraz Lech Poznań. Klub z Wielkopolski korzysta z Optimy w szerszym zakresie łącznie z zastosowaniem analiz z zakresu Business Intelligence (Comarch ERP Optima).

W identyfikacji z klubem pomaga przywiązanie do jego barw: każdy kibic w dniu meczowym nie może obejść się bez klubowego szalika czy czapki, a wielu z nich nawet kubków czy smyczy. W punktach sprzedaży można wyposażyć się we wszystkie te atrybuty kibica potrzebne do wspierania swojego zespołu na stadionie i manifestowania przywiązania do niego poza stadionem.

W przypadku Cracovii zdecydowano się na wdrożenie systemu sprzedażowego w sklepie. Koszulki, futbolówki, szaliki, czapeczki – cały asortyment, który znajdował się w ofercie sklepu stacjonarnego, jest już dostępny w firmowym e-sklepie.

Rysunek 1 Aplikacja mobilna Valencia FC<sup>8</sup>





Sklep został zaprojektowany tak, aby był on optymalnie przygotowany pod wymogi ustawy o prawach konsumenta<sup>3</sup>.

Wdrożenie w Lechu Poznań skupiło się przede wszystkim na takich obszarach, jak sprzedaż, detal, logistyka, magazyn oraz analizy business Intelligence. Sieć sklepów Lecha obejmuje 8 placówek. Punkt zlokalizowany na stadionie w trakcie trwania meczu, czyli w ciągu około dwóch godzin, obsługuje nawet 1000 klientów<sup>4</sup>.

Dlaczego kluby decydują się na systemy ERP, szczególnie w swoich kanałach sprzedaży? Odpowiedź jest bardzo prosta, przemawiają za tym, takie czynniki<sup>5</sup>:

- rynek (w naszym przypadku kibice) wymagają coraz to nowych wyrobów produkowanych w coraz krótszych seriach i coraz krótszym cyklu życia,
- konkurencja wymusza na przedsiębiorstwie coraz wyższą elastyczność każdego z podsystemów jego działania,
- obieg informacji pomiędzy przedsiębiorstwem sportowym a klientami – kibicami powinien być maksymalnie skrócony i uproszczony.

Czy tylko sprawnie działający system ERP, czy aplikacja mobilna pozwalają zbliżyć się do kibica? Zdecydowanie nie, klub musi być w takim miejscu, w którym jest jego kibic, a on jest coraz częściej w Internecie. Wszyscy muszą być świadomi, że jest to „nowa” przestrzeń, w której należy skutecznie funkcjonować i jednocześnie to środowisko staje się bardzo ważną gałęzią zapewniającą dostęp do informacji oraz wspierająca sprzedaż. Aby zyskać przewagę konkurencyjną należy świadomie korzystać z systemów CRM w połączeniu z Business Intelligence oraz coraz częściej korzystać także ze sztucznej inteligencji<sup>6</sup>. Na ten temat wypowiadał się również dyrektor ds. cyfryzacji Valenci FC, która jest w trakcie bardzo zaawansowanych przemian wewnątrz klubu dotyczących zastosowania rozwiązań z zakresu IT.

„Byliśmy w stanie zmienić całe podejście klubu do ekonomii, procesów, komunikacji i rynków, ponieważ zauważyliśmy, że zmieniło się zachowanie naszych fanów. Korzystając z danych, wszyscy w klubie zauważyli, że możemy być bardziej istotni w tym, jak rozmawiamy z klientem, co pozwala nam odnosić większe sukcesy”, mówił Keishi Matsuyama<sup>7</sup>.

Co w przypadku Valenci było kluczem do sukcesu „technologicznego”? Aplikacja mobilna, która zapewnia wszystko to, czego potrzebuje kibic, a równocześnie pozwala „zbierać informacje”. Najnowsze informacje, transfery, wideo, kalendarz wydarzeń, sklep online, a nawet klubowe radio, wszystko w jednym miejscu – tego oczekuje kibic i również to otrzymuje od klubu.

W wywiadzie dla LaLiga Keishi Matsuyama mówił: „Sprzedaż biletów w nowym cyfrowym ekosystemie (z flagową aplikacją) stanowi obecnie ponad 65% wszystkich transakcji biletowych przeprowadzanych przez klub na mecze LaLiga, podczas gdy inne sprzedaże cyfrowe również gwałtownie rosną.”<sup>8</sup>. W Polsce możemy korzystać m.in. z aplikacji mobilnych przygotowanych przez Arkę Gdynia, warszawską Legię, czy Lecha Poznań, który oferuje aż trzy różne wersje swojego produktu.

Rysunek 2 Hertha Berlin – chatbot umożliwiający zakup biletów<sup>11</sup>





## CHATBOTY W PIŁCE NOŻNEJ

Facebook pozwala jeszcze bardziej zmniejszać dystans, a świadome wykorzystanie przetworzonych już danych daje możliwość świadomego zarządzania relacjami z kibicem. Rozwój technologii, prace nad sztuczną inteligencją i chatbotami dają marketerom nowe możliwości w zakresie spójnego współdziałania kanałów sprzedaży online i offline oraz bliższego kontaktu z klientami. Boty mogą także być świetnym polem eksploatacji, w przypadku negocjacji umów ze sponsorami. Kluby piłkarskie w swoich siatkach sponsorów mają podmioty z branży bukmacherskiej, bot może skierować przed meczem wiadomość do kibiców (pamiętajmy, że muszą być oni powyżej 18 roku życia!) z kursami bukmacherskimi sponsora.

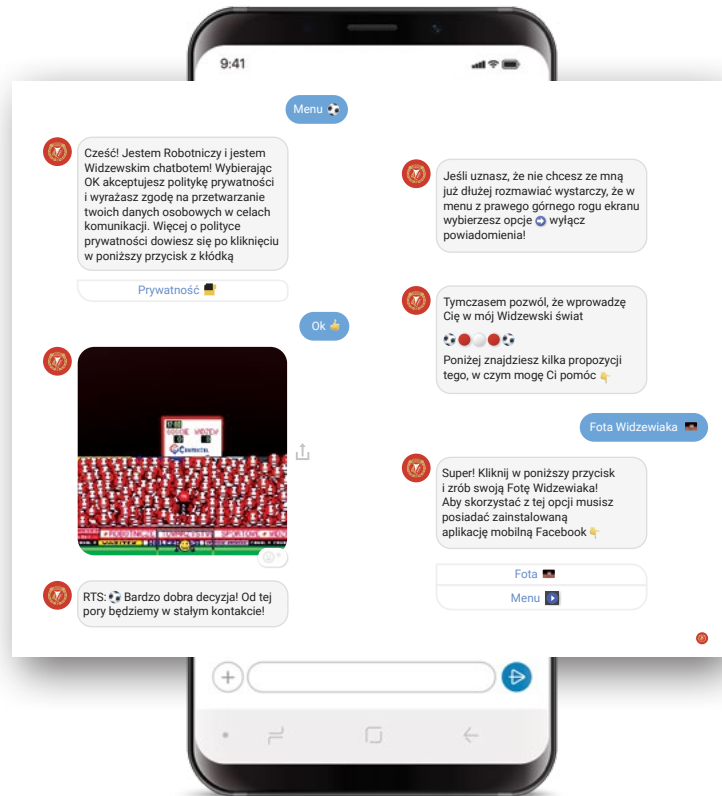
Manchester City był pierwszą drużyną piłkarską na świecie, która uruchomiła bota już w 2016 roku. Do dziś dostarcza on najnowsze informacje o klubie, transferach, zawodnikach, a także jeśli jesteśmy zainteresowani o możliwościach zakupu koszulek meczowych<sup>10</sup>.

O krok przed szereg, przed kluby Bundesligi wystąpiła Hertha Berlin, testowo tuż przed ostatnią kolejką poprzedniego sezonu połączyła bota z zakupem biletów. Dzięki implementacji do Messengera bota, który wykorzystywał sztuczną inteligencję, niektórzy kibice mogli nie tylko wybrać miejsce, liczbę, czy zakupić bilety przez Facebooka, ale także otrzymali je także przez komunikator. Po sukcesie tej implementacji już planowane są kolejne, jedną z nich było ogłoszenie nowych koszulek na sezon 2019/2020<sup>12</sup>.

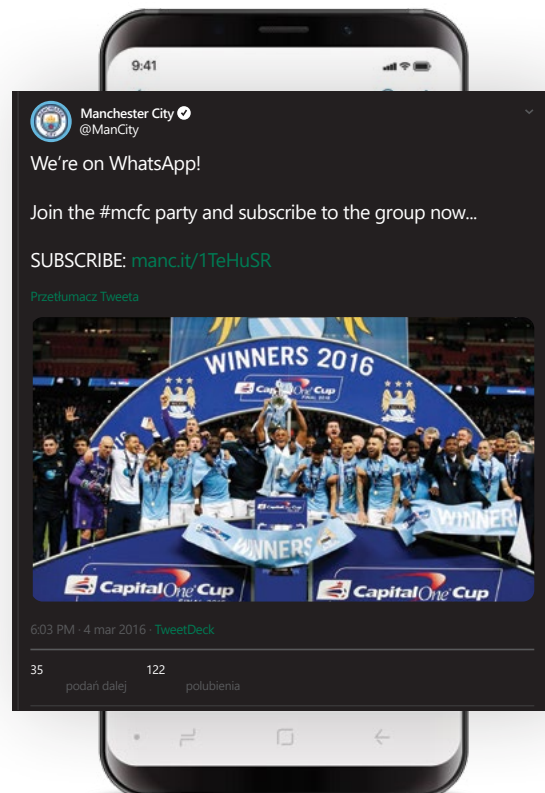
W maju 2017 roku katowicka „GieKSa”, jako pierwszy klub w Polsce wprowadziła komunikację klubową do poziomu bota wykorzystywanego przez Messengera. GieKSa News miał ułatwić dostęp do najświeższych informacji dotyczących sekcji piłkarskiej, siatkarskiej oraz hokejowej. Projekt nie jest niestety już kontynuowany.

Widzewski chatbot „Robotniczy” będzie dostarczał kibicom informacje o pojawiających się nowych artykułach, galeriach czy materiałach wideo oraz wysyłał wiadomości o najważniejszych wydarzeniach z życia klubu. Za jego pośrednictwem można sprawdzić swoją wiedzę na temat klubu w quizie oraz zrobić zdjęcie w barwach klubowych dzięki technologii AR.

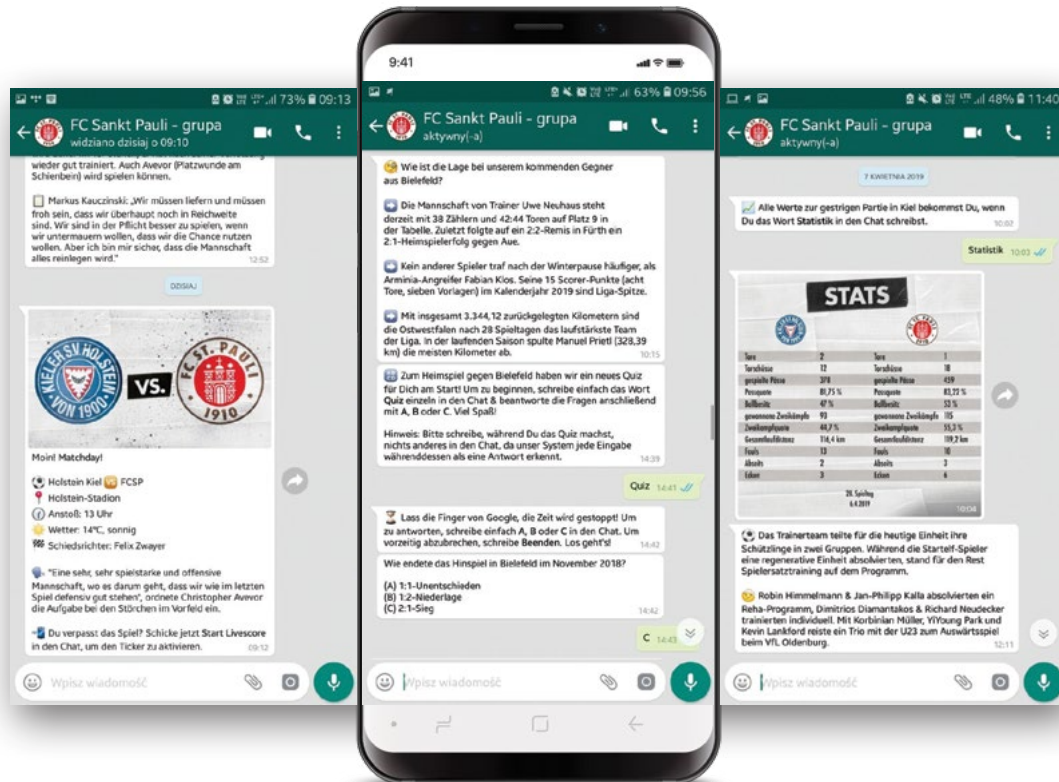
Rysunek 3 ChatBot – Robotniczy, Widzew Łódź



Rysunek 4 Manchester City – WhatsApp<sup>13</sup>



Rysunek 5 WhatsApp FCSP – test użytkownika



## MARKETING KOMUNIKATORÓW – EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE WHATSAPP

Sport może skorzystać z marketingu komunikatorów, ale jeszcze nie w pełni wykorzystuje możliwości. Dzięki wykorzystaniu takich narzędzi kluby są w stanie nie tylko zbudować bliskość z kibicem, ale przede wszystkim prowadzić indywidualną komunikację w czasie rzeczywistym. Przecież, w naturalny sposób, jednocześnie zdobywana i podtrzymywana jest uwaga fanów. Wiele z klubów już dziś stosuje różne strategie wykorzystania WhatsApp w kontakcie ze swoimi kibicami i wcale nie dzieje się to od teraz. Manchester City informował swoich fanów o tym już w 2016 roku.

Kolejnym klubem, który korzysta z takiej formy komunikacji jest TSG 1899 Hoffenheim, którego przedstawiciele

w wywiadach bezpośrednio wskazują przyczyny takich działań. Komunikacja indywidualna jest tak prosta, jak nigdy dotąd. Aby dotrzeć do fanów dzisiaj, musimy być obecni tam, gdzie są nasi fani. – mówił w wywiadzie dla mediów klubowych Ralf Pressler.

TSG obecnie wykorzystuje swoje usługi komunikacyjne jako czysty kanał dystrybucji informacji dotyczących klubu, zawodników bądź dnia meczowego. Kibice mogą także wysłać pytania indywidualne, jednak należy pamiętać, że klasyczna obsługa klienta odbywa się przede wszystkim poprzez standardowe środki komunikacji. WhatsApp wykorzystywany jest jako rozszerzenie ścieżek komunikacji.

Podobną strategię stosuje FC Schalke 04. Kibice mogą traktować wykorzystanie WhatsApp jako punktu informacyjnego w dniu meczowym. Fan może otrzymać wiadomość w czasie rzeczywistym dotyczącym oczekiwania w wejściu na stadion.

Wysyłanie takich informacji zajmuje tylko kilka minut, a można dotrzeć bezpośrednio do zainteresowanej grupy kibiców. W wywiadzie dla Sponsors.de Ashkan Maleki mówił: – *Popyt na informacje organizacyjne jest ogromny. Na przykład około 70% z 6 000 fanów otrzymało bezpośrednio przed wyjazdem informacje dotyczące wejścia na stadion podczas wyjazdowego meczu z Bayernem Monachium*<sup>14</sup>.

Z jednej strony można powiedzieć, że oba przedstawione kluby stosują politykę informacyjną, pomijając aspekt sprzedaży. Tutaj pojawiają się jednak znaczące różnice, w Schalke WhatsApp nie jest wykorzystywany do przekazywania informacji ogólnodostępnych, ponieważ mogłoby to wpłynąć na zmniejszenie odsłon mediów społecznościowych, strony klubowej, a także aplikacji mobilnej.

## PIRACI Z HAMBURGA, CZYLI WHATSSAPP-OWE CASE STUDY

Jak działa Sankt Pauli? Którą politykę komunikacyjną stosuje? Zdecydowanie bliżej im do Hoffenheim. Informacje transferowe, wykluczenia z gry, relacja z konferencji prasowej – o tym wszystkim dowiadujemy się bezpośrednio od klubu.

Przy pierwszym kontakcie każdy ma możliwość dostosowania swoich preferencji dotyczących informacji oraz aktywności, których oczekujemy. Jeśli nie mamy możliwości śledzenia wyników meczu wyjazdowego, zawsze można skorzystać z transmisji live prowadzonej przez aplikację. Wystarczy wysłać wiadomość o treści „Start Livescore”. Jeśli jesteśmy akurat w trasie na mecz, najpierw dostaniemy pakiet ciekawostek, a następnie można sprawdzić swoją wiedzę przed danym spotkaniem korzystając z funkcji – „Quiz”. Z kolei po meczu, oczywiście dla chętnych, przygotowane są już statystyki, gdzie znów wystarczy wpisać jedną komendę – „Statistik”.

Nie zapominajmy, że w zależności od strategii klubu, WhatsApp może być wykorzystywany jako źródło przychodów, potencjał do tego typu działań jest spory. Dzięki zaplanowanej strategii czy procesowi decyzyjnemu klub może wykorzystać swoją bazę danych, następnie prześledzić całą „podróż” kibica w trakcie dnia meczowego, a także poza nim. Takie działania, uwzględniające *big data* mogą bezpośrednio wpłynąć na zwiększenie przychodów ze sprzedaży biletów czy *merchandisingu*. Ważne w zastosowaniu takiej formy reklamy/promocji oraz postępującej komercjalizacji jest zachowanie naturalności. Działania związane z efektywnym wykorzystaniem aplikacji WhatsApp musi się liczyć z kwotą wychodzi z miesięczną opłatą w wysokości kilkuset euro za odpowiednie oprogramowanie.

## TIKTOK – KIEDY WAŻNY JEST KAŻDY KIBIC

TikTok do niedawna znany w Polsce jako Musically został pobrany w Polsce 5,7 mln razy w ciągu 2018 roku – wynika z danych dostarczonych przez firmę Priori Data. Ostatnie badania Gemius/PBI. z grudnia

2019 pokazuje, że TikTok wskoczył na 6. miejsce wśród aplikacji społecznościowych (1,25 mln realnych użytkowników)<sup>15</sup>. TikTok to aplikacja mobilna umożliwiająca tworzenie i udostępnianie bardzo krótkich materiałów wideo, w założeniu ich treść powinna się odnosić do teledysków muzycznych. Aplikacja dostępna jest na 150 rynkach na świecie, dostępna w 75 językach, dla klubów ze światowego topu, które równocześnie bardzo zaangażowane są w proces globalizacji piłki nożnej, taka aplikacja daje możliwość dotarcia do kibiców na całym świecie, nie tylko przez wyniki sportowe, ale i zabawę. Jedną z drużyn posiadającą konto w tej aplikacji jest Inter Mediolan, którego prezydent, Steven Zhang, w taki sposób skomentował otwarcie na tę nietypową aplikację. *„To ważna zmiana dla klubu, zgodnie z naszym celem, aby stać się zwycięskim klubem piłkarskim i odnoszącą sukcesy firmą. Jako Inter chcemy wygrywać, bawić, inspirować i łączyć ludzi poprzez piłkę nożną”<sup>16</sup>. Do Interu dołączają inne europejskie kluby m.in. Liverpool FC, Bayern Monachium, AS Monaco i Borussia Dortmund.”*

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, bez wątpienia marketing komunikatorów w przypadku wielu klubów nabiera istotnego znaczenia w komunikacji z fanem. Jednak jego siła, w porównaniu z klasycznym zastosowaniem narzędzi e-commerce uzależniona jest od treści, jakie zostają dostarczane kibicowi. W dzisiejszych czasach zastosowanie nowych technologii pozwala na szybsze i bezpośrednie podejście do fanów. Można odnieść wrażenie, że kibice są zadowoleni z takiego rozwoju klubów. Trzeba jednak pamiętać, że faktyczne, mierzalne zalety prowadzenia takiej interakcji mają jeszcze spore pole do wykorzystania, co wynika bezpośrednio z postępującej cyfryzacji oraz świadomego wykorzystania możliwości, jakie klubom piłkarskim daje *big data*.

### Bibliografia:

1. BANASZAK Z., KŁOS S., MLECZKO J., *Zintegrowane Systemy Zarządzania*, PWE, Warszawa 2011 (wyd. II rozszerzone, 2016), s 34-35.
2. GIBBY T., *With the World Cup over, and domestic leagues about to kick off, we look at the best bots on Messenger for soccer fans.*, <https://thebotplatform.com/the-best-soccer-bots-on-messenger/> 03.08.2019 r.
3. GREEN F., *Winning with Data – CRM and Analytics for the Business of Sports*, Routledge, Nowy Jork 2019, s.55
4. HIEBERT P., *New data from YouGov Omnibus shows that 56% of millennials believe cash will eventually come to an end.* <https://today.yougov.com/topics/politics/articles-reports/2016/08/05/young-people-mobile-payment-apps> 14.07.2019 r.
5. LEWANCZIK N., *Inter Milan Enter TikTok – Reaching Out to A New Generation of Fans.* <https://spielmacher.io/2018/12/17/inter-milan-enter-tiktok-reaching-out-to-new-fans/> 18.07.2019 r.
6. MLECZKO J., *Computerowo wspomagane zarządzanie wytwarzaniem*

(na przykładzie oprogramowania Rekord.ERP), Wydawnictwo Fundacji Centrum Nowych Technologii, Bielsko-Biała 2008, s.46-48

7. SAENZ A., *Chatbot Fools Judge Into Thinking It's Human at Competition.* <https://singularityhub.com/2010/10/28/chatbot-fools-judge-into-thinking-its-human-at-recent-competition/>, 22.07.2019 r.
8. TAJGROWSKI T., *Stal Rzeszów pierwszym polskim klubem z kontem na TikTok.* <https://golfnews.pl/stal-rzeszow-pierwszym-polskim-klubem-z-kontem-na-tiktok/> 22.07.2019 r.
9. *Gadżety sportowe Cracovia dostępne w sieci. Klub wdrożył rozwiązanie Comarch e-Sklep.* <https://www.comarch.pl/erp/aktualnosci/ogolne/cracovia-e-sklep-pod-wodza-comarch-siega-po-mistrzowski-tytuł/>, 07.07.2019 r.
10. GieK5a News. <https://twitter.com/GieK5a/status/861534817225232388> 10.08.2019 r.
11. Hertha BSC – Mobile Ticketing. <https://www.youtube.com/watch?v=tdgD5erc7aU> 05.08.2019 r.
12. *Oficjalny facebook Widzewa wzbogacony o chatbot „RoBotniczy”.* <https://widzew.com/-/oficjalny-facebook-widzewa-wzbogacony-o-chatbot-robotniczy> 17.06.2019 r.
13. *Schalke 04 über neue AR-App: „Vergleichbar mit ‚Pokémon Go’.* <https://www.sponsors.de/news/sport-tech/schalke-04-ueber-neue-ar-app-vergleichbar-mit-pokemon-go> 19.07.2019 r.
14. System ERP – ERP-view.pl – ERP, CRM, MRP, Business Intelligence, MRP., [www.erp-view.pl](http://www.erp-view.pl) 02.08.2019 r.
15. *The digital transformation of Valencia CF: “Whatever the club offers, you will have it in your pocket”.* 31.07.2019 r.
16. Valencia CF – Official App. [https://play.google.com/store/apps/details?id=es.valenciacf.android.app&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=es.valenciacf.android.app&hl=en_US) 10.08.2019 r.
17. *W biznesie jak w futbolu: ważne są liczby – Comarch ERP Optima w KKS Lech Poznań.* <https://www.comarch.pl/erp/blog/w-biznesie-jak-w-futbolu-wazne-sa-liczby-comarch-erp-optima-w-kks-lech-poznan/> 16.07.2019 r.
18. *We're on WhatsApp.* <https://twitter.com/ManCity/status/70580080909156717?s=20> 10.06.2019 r.

### Przypisy:

1. System ERP – ERP-view.pl – ERP, CRM, MRP, Business Intelligence, MRP., [www.erp-view.pl](http://www.erp-view.pl) [dostęp 2-08-2019].
2. MLECZKO J., *Computerowo wspomagane zarządzanie wytwarzaniem (na przykładzie oprogramowania Rekord.ERP)*, Wydawnictwo Fundacji Centrum Nowych Technologii, Bielsko-Biała 2008, s.46-48
3. *Gadżety sportowe Cracovia dostępne w sieci. Klub wdrożył rozwiązanie Comarch e-Sklep.* <https://www.comarch.pl/erp/aktualnosci/ogolne/cracovia-e-sklep-pod-wodza-comarch-siega-po-mistrzowski-tytuł/>, dostęp [7-07-2019]
4. *W biznesie jak w futbolu: ważne są liczby – Comarch ERP Optima w KKS Lech Poznań.* <https://www.comarch.pl/erp/blog/w-biznesie-jak-w-futbolu-wazne-sa-liczby-comarch-erp-optima-w-kks-lech-poznan/> [dostęp 16-07-2019]
5. BANASZAK Z., KŁOS S., MLECZKO J., *Zintegrowane Systemy Zarządzania*, PWE, Warszawa 2011 (wyd. II rozszerzone, 2016), s 34-35.
6. GREEN F., *Winning with Data – CRM and Analytics for the Business of Sports*, Routledge, Nowy Jork 2019, s.55
7. *The digital transformation of Valencia CF: “Whatever the club offers, you will have it in your pocket”.* [https://newsletter.laliga.es/global-futbol/digital-transformation-of-valencia/rss?fbclid=IwAR0W9b-W3Yolnm0DLfegcOxIln-1a3bKxTCl2N0t\\_IG9pDoRIS0yZVLCVxw](https://newsletter.laliga.es/global-futbol/digital-transformation-of-valencia/rss?fbclid=IwAR0W9b-W3Yolnm0DLfegcOxIln-1a3bKxTCl2N0t_IG9pDoRIS0yZVLCVxw) 31.07.2019 r.
8. Valencia CF – Official App. [https://play.google.com/store/apps/details?id=es.valenciacf.android.app&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=es.valenciacf.android.app&hl=en_US) 10.08.2019 r.
9. *The digital transformation of Valencia CF: “Whatever the club offers, you will have it in your pocket”.* [https://newsletter.laliga.es/global-futbol/digital-transformation-of-valencia/rss?fbclid=IwAR0W9b-W3Yolnm0DLfegcOxIln-1a3bKxTCl2N0t\\_IG9pDoRIS0yZVLCVxw](https://newsletter.laliga.es/global-futbol/digital-transformation-of-valencia/rss?fbclid=IwAR0W9b-W3Yolnm0DLfegcOxIln-1a3bKxTCl2N0t_IG9pDoRIS0yZVLCVxw), 31.07.2019 r.
10. GIBBY T., *With the World Cup over, and domestic leagues about to kick off, we look at the best bots on Messenger for soccer fans.* <https://thebotplatform.com/the-best-soccer-bots-on-messenger/> 03.08.2019 r.
11. Hertha BSC – Mobile Ticketing. <https://www.youtube.com/watch?v=tdgD5erc7aU> 05.08.2019 r.
12. TICKETBOT IM MESSENGER: HERTHA BSC SETZT DIGITAL INNOVATION UM: <https://www.herthabsc.de/de/fans/ticketbot-facebook-messenger-1920/page/16176--59-59-.html> 05.08.2019 r.
13. *We're on WhatsApp.* <https://twitter.com/ManCity/status/70580080909156717?s=20> [dostęp 10-06-2019]
14. *Schalke 04 über neue AR-App: „Vergleichbar mit ‚Pokémon Go’.* Dostępny w Internecie: <https://www.sponsors.de/news/sport-tech/schalke-04-ueber-neue-ar-app-vergleichbar-mit-pokemon-go> 19.07.2019 r.
15. G. Tajgrowski, *Stal Rzeszów pierwszym polskim klubem z kontem na TikTok.* Dostępny w Internecie: <https://golfnews.pl/stal-rzeszow-pierwszym-polskim-klubem-z-kontem-na-tiktok/> 22.07.2019 r.
16. N. Lewanczik, *Inter Milan Enter TikTok – Reaching Out to A New Generation of Fans.* <https://spielmacher.io/2018/12/17/inter-milan-enter-tiktok-reaching-out-to-new-fans/> 18.07.2019 r.





# 10 KORPO – MITÓW. CZY WARTO W NIE WIERZYĆ?



Nie ulega wątpliwości, że myśląc o zdobyciu pierwszego doświadczenia w korporacji, pojawiają się różne obawy związane z pracą w tak dużej instytucji. Zazwyczaj, gdy słyszymy słowo „korpo”, większości z nas przychodzi na myśl negatywne opinie o pracy w międzynarodowym przedsiębiorstwie. Czy faktycznie spotykamy się tam z wyścigiem szczurów i czy warto rozpocząć praktyki w takiej firmie? Odpowiadając na to pytanie przedstawimy 10 najczęstszych mitów o pracy w „korpo”, a także opowiemy o tym, co nas zaskoczyło!

## **Parzenie kawy: tak, ale sobie!**

Często myśląc o praktykach zadajemy sobie jedno pytanie: „Czego się nauczymy?”. Bez doświadczenia zawodowego nasz start w karierze może być utrudniony. Mamy nadzieję, że nie będziemy stanowić bezpłatnej siły roboczej i nie chcemy, żeby okazało się, że jedyne, czego nauczyliśmy się przez trzy miesiące, to jak parzyć świetną kawę. W Credit Agricole też oczywiście parzysz kawę, ale tylko, jeżeli ją lubisz i robisz ją tylko dla siebie!

## **Nudne obowiązki: ksero, skaner... Nic z tych rzeczy!**

Obowiązki – jeden z najważniejszych aspektów praktyk. Zastanawiamy się często, co będziemy robić na danym stanowisku. Do głowy przychodzą nam same nudne zajęcia... Być może będzie to skanowanie dokumentów przez cały dzień? Nic bardziej mylnego! W Credit Agricole zadania są bardzo zróżnicowane. Naszymi obowiązkami są między innymi:

- Obsługa Księgi Główniej Banku w zakresie Zestawień Obrotów i Sald,
- Pozyskiwanie danych rynkowych pochodzących z własnych lub zleczanych badań rynku oraz ich analiza,
- Zarządzanie bazą danych nieruchomości oraz magazynem materiałów marketingowych,
- Analiza i zarządzanie produktami inwestycyjnymi,
- Tworzenie bazy danych potencjalnych partnerów w sprzedaży internetowej.

Często odbywają się także ciekawe szkolenia oraz spotkania z inspirującymi osobami. Takie doświadczenie z pewnością przyda się w przyszłości!

## **Sztywny grafik? Wcale nie!**

Bardzo ważną kwestią jest ustalenie grafiku. Wszystkich nas nurtowało pytanie: czy będą to sztywno określone godziny, czy będziemy mogli dostosować go do swoich możliwości i potrzeb? Okazało się, że praktyki w Credit Agricole można pogodzić z innymi zajęciami i obowiązkami, które mamy w wakacje. Grafiki jest jak najbardziej elastyczny – możemy pracować codziennie po 6 godzin lub więcej, jeśli chcemy wydłużyć weekend i mieć wolne piątki lub poniedziałki. Wszystko jest do ustalenia!

## **Relacje Pan/Pani: to nie tutaj!**

W Credit Agricole wiek to tylko liczba! Tutaj wszyscy zwracają się do siebie po imieniu, niezależnie od stażu pracy czy stanowiska. Dla praktykanta początkowo może wydawać się to dziwne. Przez okres studiowania

przyzwyczailiśmy się do całkowicie innych zasad. Co więcej kontrastuje to bardzo ze sztywnym wizerunkiem stereotypowego banku. Bycie na „ty”, choć przez pierwsze dni wydawało się niezręczne, szybko weszło w nawyk i zdecydowanie zmniejszyło dystans między pracownikami. Dzięki temu łatwiej nam było zadawać pytania oraz prosić o pomoc. Tutaj nikt nie traktuje nas z góry. Doświadczenie zdobywamy w bardzo przyjacielskiej atmosferze.

## **Praca w korporacji: „wyścig Korposzczurów”?**

Kim jest „korposzczur”? „Korposzczur” – pracownik korporacji, który na co dzień bierze udział w tzw.: „wyścigu szczurów”, czyli pogoni za dobrami materialnymi, awansami, najczęściej kosztem swojego zdrowia, życia osobistego czy dobrych relacji ze współpracownikami. Co więcej, czasem nasuwa się myśl, że pracownik korporacji jest tylko szarym, niewyróżniającym się trybikiem napędzającym wielką korporacyjną maszynę. Nie da się ukryć, że nadal powszechnie funkcjonują tego typu przekonania na temat pracy w wielkich organizacjach. Tymczasem, z naszych obserwacji wynika, że praca w korporacji wygląda zupełnie inaczej.

Po pierwsze, w Credit Agricole króluje hasło „work, life, balance” w myśl, którego bank stwarza warunki sprzyjające równowadze pracy i życia prywatnego, a także wspiera rozwój zainteresowań, pasji pracowników oraz proponuje edukację w obszarze rodzicielstwa. Dodatkowo oferuje on warsztaty oparte na dokonywaniu świadomych wyborów, konsekwentnym

wspieraniu priorytetów i praktycznym wdrażaniu podejmowanych działań.

Po drugie, pracownicy sumiennie wykonują swoje obowiązki, dbając jednocześnie o dobre relacje ze współpracownikami. Cenią sobie współpracę na wielu płaszczyznach, a także integrację, na przykład podczas przerw obiadowych.

### **Chłodna atmosfera? Nie wśród takich ludzi!**

Kluczową kwestią, która wpływa na komfort i efekty pracy jest atmosfera. Czy w korporacji naprawdę jest ona sztywna i chłodna? Na pewno nie w Credit Agricole! Zaskoczyło nas to, że starsi oraz bardziej doświadczeni koledzy i koleżanki z zespołu naprawdę służą pomocą i uśmiechem. Nikt, nawet „nowy” członek zespołu nie czuje się tu pominięty, a pracownicy są przyjaźnie nastawieni do nas – praktykantów. Zawsze możemy liczyć na wsparcie z ich strony.

### **Sztywny dress code? Niekoniecznie!**

Dobrze dobrany garnitur z krawatem, biała koszula, garsonka, to często pierwsze skojarzenia z korporacyjnym ubiorem. A może T-shirt, jeansy i trampki? Wszystko tak naprawdę zależy od kultury organizacyjnej firmy, o której warto poczytać. Niezależnie od tego, istnieją pewne ogólne zasady, które warto znać.

Po pierwsze, strój ma być po prostu schludny i zadbane. Pamiętajmy o prasowaniu naszych ubrań i dbaniu o ich jakość, czystość, a także o to, by każdy guzik był na swoim miejscu.

Po drugie, ubrania nie mogą być zbyt wyzywające i skąpe. Panie nie powinny nosić dużych dekolotów, bluzek bez rękawów czy zbyt wysokich obcasów. Panowie – krótkich spodenek czy koszul w kwieciste wzory i sandałów.

Po trzecie, nasz strój świadczy także o szacunku do drugiego człowieka. Dlatego, jeśli mamy kontakt z klientem, spotkanie z managerem, dyrektorem czy zarządem, strój powinien być formalny. Charakteryzuje się on stonowanymi kolorami takimi jak: czarny, szary, granatowy, biały. Dla panów wskazany jest garnitur i krawat, dla pań wspomniana garsonka, spódnica za kolano, spódnice i koszula w odpowiednim kolorze.

Często w ubiorze zależy nam na pokazaniu, kim jesteśmy. Jednak nie możemy zapominać o pewnych ogólnych zasadach, które świadczą o naszych dobrych manierach, a także profesjonalizmie.

### **Korpo – mowa, czyli język polski przesiąknięty anglicyzmami.**

„Korpomowa” jest to slang używany przez pracowników dużych korporacji. Przeplatana angielskimi wstawkami, stała się obiektem kpin i żartów, ale bez niej ciężiej byłoby się porozumieć. I choć śmieszny, to dobrze jest ją znać – nie tylko, gdy ma się zamiar pracować w korporacji. Na międzynarodowym poziomie biznesu jest wręcz obowiązkowa. Poniżej kilka przykładów.

- **Deadline** – termin ostateczny, do kiedy możemy wykonać daną rzecz, projekt.
- **Feedback** – informacja zwrotna. Zazwyczaj oznacza to ocenę naszych dokonań.
- **ASAP** – As Soon As Possible – dosłownie oznacza „najszybciej, jak się da”. W praktyce zazwyczaj ASAP to po prostu „na teraz, a najlepiej na wczoraj”. Kto nie dostał od szefa zadania z dopiskiem ASAP, ten jeszcze nie poznał ciężkiego korpo-życia.
- **Target** – grupa docelowa, odbiorca naszej pracy/projektu. Swoje grupy docelowe mają zarówno media, twórcy reklam, jak i banki – ba, każdy produkt, czy to ubrania, czy nowy rodzaj usługi telekomunikacyjnej, zazwyczaj ma swój target.
- **Call** – typowe w korpo jest umawianie się na „calla”, czyli na rozmowę telefoniczną.
- **Fokusować się (focus)** – znaczy dokładnie to samo, co „skupiać się”, ale po angielsku brzmi nieco poważniej i sugeruje bardziej zaawansowany proces, koncentrowanie się na danym rozwiązaniu czy projekcie

### **Przyjdź po doświadczenie, a nie z doświadczeniem.**

Aplikując na praktyki w znanym banku, każdy z nas obawiał się, czy wymagania nie przewyższą naszych możliwości. W końcu większość z nas nie miała za sobą wielu doświadczeń zawodowych. Okazuje się jednak, że nie warto się stresować przed rozmową kwalifikacyjną. W Credit Agricole liczy się przede wszystkim nasz zapał do pracy i zaangażowanie w powierzone projekty. Przypisany zespół cierpliwie tłumaczy wszystkie szczegóły i służy pomocą w chwilach wątpliwości. Tutaj możemy przełożyć teorię nabytą na studiach w praktykę. Nasz bank nie oczekuje, abyśmy już na wstępie wiedzieli wszystko. Najważniejsze, abyśmy pod koniec lata cieszyli się z własnych postępów i nowo nabytych umiejętności.

### **Rutyna? Zdecydowanie nie!**

Praca w dużej korporacji nierzadko polega na wykonywaniu tych samych zadań

codziennie. W dłuższej perspektywie może to spowodować poczucie rutyny. Na szczęście są na to sposoby. Podczas praktyk w Credit Agricole, jako praktykanci mamy dostęp do wielu kursów, które są w stu procentach darmowe i realizowane w godzinach pracy. Jest to bardzo korzystne dla rozwoju zawodowego i wzbogaca CV o bardzo ciekawe elementy. Na takich szkoleniach uczymy się, np. jak organizować swój czas oraz jak pracować w stresie i pod presją czasu. Niektórym może się to wydawać oczywiste, ale warto porozmawiać o tym na warsztatach i dowiedzieć się jak inni radzą sobie w takich sytuacjach lub usłyszeć profesjonalne wskazówki od trenerów.

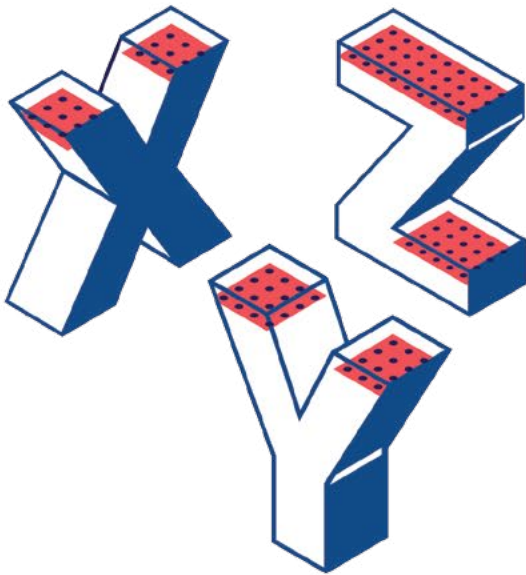
Reasumując nasze rozważania na temat pracy w korporacji – wszelkie niesławne mity zostały obalone!

Praca przy skanerze czy parzenie kawy przez cały dzień dla przełożonych to tylko niesłuszne obawy, a „sztywny dress code” mieści się w granicach rozsądku i wygody oraz wynika z chęci wzajemnego okazania szacunku. Jak się okazuje, praca w korporacji jest doskonałym sposobem na start kariery nawet dla tych, którzy nie posiadają jeszcze dużego doświadczenia i rozbudowanego CV. To właśnie tam możemy przełożyć już zdobytą teorię na praktykę, sprawdzić się w zadaniach i uczyć się nowych narzędzi pracy. Pozytywna, luźna atmosfera, ciepłe relacje między pracownikami, stwarzają idealne warunki do rozwoju, a pomocni, wyrozumiali koledzy i koleżanki z zespołu gotowi są cierpliwie wytłumaczyć wszelkie niejasności. Co więcej, korporacja rozwija nie tylko dzięki własnej pracy zatrudnionego, ale przede wszystkim dzięki programowi szkoleń dostosowanych do naszych potrzeb. Wielkie przedsiębiorstwa nierzadko inwestują w swoich pracowników i jednocześnie dbają o ich „work, life, balance”. Obok możliwości kształcenia i rozwijania samego siebie korporacja oferuje niezwykle istotne na naszym etapie – nowe znajomości i kontakty, a budowanie sieci networkingowej to działanie niezwykle skuteczne w dzisiejszych czasach.

### **Czy warto, zatem rozpocząć praktyki w korporacji? – Oczywiście, że tak! ASAP.**

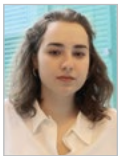
Autorzy: Wiktoria Kucharska, Adrianna Daniłowska, Karolina Juzak, Magdalena Ślipek, Aleksandra Janus, Sandra Nguyen Viet, Kacper Ochocki, Agnieszka Panek, Karolina Perkman, Olga Siwińska.





# ALFABET PLANOWANIA KARIERY

## DLA RÓŻNYCH GENERACJI PRACOWNIKÓW.



**Maria Nawrocka**  
marysianawrocka@gmail.com  
Studia II stopnia, Kierunek:  
informatyka i ekonometria  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,

Recenzent: dr hab. Filip Kaczmarek, prof. UEP

Generacja to grupa, którą opisuje okres, miejsce narodzin oraz pewne wydarzenia kształtujące jej charakterystyczne cechy<sup>1</sup>. W literaturze podział na generacje najczęściej przedstawia 4 profile, do których zaliczamy: baby boomers, Generacja X, Generacja Y, Generacja Z. 53% Amerykanów w wieku 21 – 37 lat wierzy, że w pewnym momencie życia będzie milionerami, a 26% z nich wierzy, że stanie się to, nim osiągną 40 rok życia<sup>2</sup>. Dane te opisują jedno z najczęściej wspominanych pokoleń – generację Y, inaczej nazywaną millenialsami. To jedno przekonanie bardzo wiele mówi o podejściu tej grupy do zarabiania pieniędzy. Do 2025 roku millenialsi stanowią będą ¾ pracowników na światowym rynku pracy<sup>3</sup>.

Każde pokolenie jest inne. Aby zachęcić do pracy i odpowiednio motywować, dobry menadżer powinien znać swoich

pracowników. Dzięki dokładnemu zapoznaniu się z charakterystyką poszczególnych generacji, menadżer będzie mógł łatwiej zauważać cechy u swoich pracowników oraz ich sposób działania. Przedsiębiorstwo może ponieść korzyści, wpływać pozytywnie na zarządzanie.

### CZY JESTEŚ DOBRYM PRACOWNIKIEM?

W poniższej tabeli przedstawione zostały generacje z podziałem na daty urodzeń oraz wiek w 2019 roku. Są to ramy czasowe odpowiednie do realiów polskich.

Pierwsza z generacji występujących na rynku pracy to baby boomersi, osoby urodzone w wyżu demograficznym, po II wojnie światowej. Aktualnie są to pracownicy w wieku 55 do 73 lat. Baby boomersi dorastali w czasach transformacji politycznych oraz społeczno-gospodarczych. Są to osoby, które budowały gospodarkę wolnorynkową, doświadczyli prywatyzacji zakładów państwowych, masowych zwolnień<sup>4</sup>. Generację tę cechuje duże uznanie autorytetów, zaangażowanie w pracę i lojalność wobec

pracodawcy. Ważne jest dla nich uznanie w pracy, długoterminowe bezpieczeństwo, akceptują reguły panujące w przedsiębiorstwie. Cenią sobie stabilność, praca jest dla nich obowiązkiem, przez co rzadko zmieniają stanowisko pracy<sup>5</sup>.

Młodość pokolenia X przypadała na kryzys lat 70, ale też na transformację ustrojową. Byli oni świadkami globalizacji, napływu korporacji zagranicznych. Osoby urodzone w latach 1965-1979 r., podobnie jak ich rodzice, cenią sobie stabilność i bezpieczeństwo w pracy, ważne jest dla nich zapewnienie swoim dzieciom tego, czego sami nie mieli, kiedy byli młodzi. Oprócz lojalności wobec pracodawcy, cechuje ich pracowitość i przedsiębiorczość. Bardzo często przedstawiciel generacji X będzie osobą, która podporządkowuje swoje życie prywatne pracy, a sukces zawodowy będzie dla niej jednoznaczny z ciężką pracą. Z technologią radzą sobie dobrze, jednak preferują tradycyjne środki komunikacji (*face to face*). Nie są to osoby wielozadaniowe<sup>6</sup>.

Pokolenia Y oraz Z przedstawiają ludzi wychowanych w „lepszych czasach”, w czasach globalizacji, dostępu do technologii. Nie są tak związani z pracodawcą, zatrudnienie jest dodatkiem do życia, ma być drogą do samorozwoju. Bardzo dobrze działają w grupie, są wielozadaniowi, cechuje ich mobilność i łatwość adaptacji. W przeciwieństwie do pokolenia X preferują komunikację elektroniczną. Oczekują szybkiego osiągnięcia celów, mają problem z podejmowaniem decyzji. Są pełni sprzeczności – z jednej strony oczekują jasno stawianych zadań, natomiast z drugiej pragną samodzielności i niezależności<sup>7</sup>.

Millenialsi są bardziej wielozadaniowi, niż przedstawiciele pokolenia Z. Oczekują

Tabela 1. Generacje, ramy czasowe, wiek w 2019 r.

Pokolenie	Rok urodzenia	Wiek w 2019 r.
Baby boomers	1946-1964	55-73 lat
Generacja X	1965-1979	40-54 lat
Generacja Y	1980-1989	30-39 lat
Generacja Z	1990-	Poniżej 30 lat

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Justyna Wiktorowicz, Izabela Warwas Magdalena Kuba, Ewa Staszewska Patrycja Woszczyk, Aleksandra Stankiewicz Justyna Kliombka-Jarzyna, *Pokolenie - Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 r.



od pracodawcy elastyczności, nie mogą się nudzić. Sam pracodawca nie może być tylko autorytetem, musi prezentować odpowiednie wartości i posiadać stosowne kompetencje. Potrzebują łatwego kontaktu z przełożonymi, a przedsiębiorstwo, w którym pracują powinno mieć odpowiednią reputację i dobrą atmosferę. Są to osoby, którym bardziej zależy na własnym komforcie niż osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Mają potrzebę poczucia ważności tego, co wykonują dla przedsiębiorstwa. Dlatego menadżer powinien dawać im odpowiedzialne zadania<sup>8</sup>.

Przedstawiciele pokolenia Z nie znają świata bez Internetu, ich życie koncentruje się wokół nowych technologii. Z jednej strony cechuje ich wielka motywacja, natomiast z drugiej są to osoby leniwe, niechętnie do samodzielności. Jest to generacja bardzo tolerancyjna i otwarta, chce wiedzieć jak najwięcej. Mają problem z koncentracją, są pełni obaw o własną przyszłość. Nie będą budować kariery idąc szczebel po szczeblu, bardzo łatwo podejmują decyzje i nie boją się ryzykować. Pracodawca musi okazywać im szacunek, godnie ich wynagradzać oraz budować odpowiednią atmosferę w pracy<sup>9</sup>.

## KRYTYKA PODZIAŁU NA POKOLENIA

Każde z pokoleń kształtowane jest przez wydarzenia występujące w danym okresie, na danym obszarze. Może to być rozwój technologii takich jak Internet, ale też zmiany systemu politycznego w danym kraju albo nastrojów politycznych. Wszystkie te elementy sprawiają, że trudno jest określić jeden niezmienny dla wszystkich podział, wyszczególnić cechy opisujące generacje na poziomie globalnym. Polskie społeczeństwo aktualnie przez dobry dostęp do technologii informacyjnych, globalizację, mieści się w ramach opisujących społeczeństwo Zachodu, jednak nie zawsze ramy te odpowiednio opisują lokalne realia. Przykładem mogą być pokolenia, które w Polsce doświadczyły socjalizmu, kształtowały się z niskim dostępem do środków transmisji informacji w porównaniu z zachodnimi generacjami, które tych realiów nie doświadczyły. Z drugiej strony wpływ na kształtowanie się podejścia do pracy i oczekiwań wobec pracodawcy w USA miał kryzys w 2008 roku. Millenials obserwowali jak ich rodzice i dziadkowie tracą domy w wyniku kryzysu, przez to sceptycznie podchodzą do instytucji bankowych, chętnie oszczędzają. Pokolenie

Y rozpoczyna oszczędzać na emeryturę średnio w wieku 24 lat w porównaniu do pokolenia X, które proces ten rozpoczyna dopiero w wieku lat 30<sup>10</sup>. W Polsce kryzys nie miał aż tak drastycznych skutków, dlatego nie ma pewności, czy powyższa tendencja do oszczędzania przekłada się również na pracownika polskiego.

Najważniejszym pokoleniem współcześnie są millenials, ponieważ to oni stanowią będącą znaczną część światowej siły roboczej. W ostatnich latach bardzo modne stało się pisanie o generacjach, głównie o millenialsach. Od roku 2016 obserwujemy gwałtowny wzrost liczby wyszukiwań w wyszukiwarce Google tematu o pokoleniu Y, aktualnie zainteresowanie tym tematem jest kilkukrotnie większe niż zainteresowanie chociażby pokoleniem X<sup>11</sup>. Coraz częściej w sieci pojawiają się absurdalne artykuły przypisujące dziwne cechy danemu pokoleniu, zwłaszcza pokoleniu millenialsów, przez co sam podział na pokolenia staje się stereotypowy i mało wiarygodny. W obliczu nierzetelnych artykułów informacja o pokoleniach i różnicach między nimi staje się coraz mniej wartościowa.

## PODSUMOWANIE – KARIERA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

W roku 2019 populacja generacji Z prześcignęła liczbę millenialsów. Z 7.7 miliardów ludzi na świecie aż 32% to przedstawiciele generacji Z, 31.5% to generacja Y<sup>12</sup>. Informacja ta wiele mówi o współczesnym świecie, ludziach którzy go budują i w przyszłości będą budowali. Na rynku pracy obserwujemy zderzenie pracodawców, którzy symbolizują podaż pracy, oraz popyt na pracę, czyli kandydatów do pracy. Każde z wyżej opisanych pokoleń posiada inny zestaw indywidualnych cech, które opisują styl i podejście do pracy. Aby na rynku pracy zapanowała równowaga pracodawca i pracownik muszą przystosować się do swoich wzajemnych oczekiwań.

W roku 2016 na polskim rynku pracy stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55 – 65 lat wyniosła nieco ponad 46%<sup>13</sup>. Siłę roboczą stanowią głównie przedstawiciele pokolenia X oraz Y, pokolenie Z dopiero wchodzi na rynek pracy. Dla pracodawcy najbardziej atrakcyjni są millenials, ponieważ posiadają doświadczenie, ale też wysokie kwalifikacje. Aby przyciągnąć to pokolenie, pracodawca musi godnie nagradzać za wykonaną pracę, zapewniać elastyczność oraz zapewniać

pracownika, że jego praca ma znaczenie. Praca w grupie jest również ważnym elementem utrzymania stabilności zatrudnienia. Różnice międzypokoleniowe mogą stanowić wartość dodaną dla przedsiębiorstwa, ponieważ zespoły posiadające inne podejście, inne oczekiwania i spojrzenie mogą efektywniej rozwiązywać problemy, stymulować konfrontacje poglądów. Z drugiej strony wysoka rozbieżność i różnice zdań mogą stać się przyczyną do powstawania konfliktów w środowisku pracy, które prowadzić mogą do zwiększenia rotacji pracowników, zwolnień. Znajomość cech poszczególnych grup umożliwi odpowiednie przeciwdziałanie występowaniu konfliktowym sytuacjom.

Ważną kwestią jest również jeszcze bardziej odległa przyszłość. Alfabet kończy się na literze Z, jaka zatem będzie następna generacja? Jednym z pomysłów jest nazwanie ludzi urodzonych po 2010 generacją Alfa. W każdym tygodniu na świecie rodzi się ich aż 2.5 miliona<sup>14</sup>. Zbyt wcześnie jest jednak, aby opisać, w jaki sposób pracować i zachowywać się będą przedstawiciele tej grupy. Warto pamiętać, że jest to tylko luźny podział, mający za zadanie ułatwić pewne analizy. Trzeba zatem uważać, aby nie popaść w pułapkę generalizacji.

Przypisy:

- SMITH T., NICHOLS T., *Understanding the Millennial Generation* [w:], Journal of Business Diversity Vol. 15(1), Texas 2015 r.
- TD Ameritrade Holding Corporation, *Millennials and Money Survey: Attitudes toward money, retirement and life in general*, 2018 r., [https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc\\_downloads/research/2018/Millennials-and-Money-survey.pdf](https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc_downloads/research/2018/Millennials-and-Money-survey.pdf), 29.07.2019 r.
- Deloitte, *Big demands and high expectations The Deloitte Millennial Survey*, 2014 r., <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>, 29.07.2019 r.
- HYSB B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, [w:] Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i zarządzanie, Nr kol. 1964, Politechnika Śląska, Gliwice 2016 r.
- WIKTOROWICZ J., WARWAS I., KUBA M., STASZEWSKA E., WOSZCZYK P., STANKIEWICZ A., KLIOMBKA-JARZYNA J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 r.
- SMOLBIK-JĘCZMIEN A., *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, [w:] Nauki o zarządzaniu 1(14), ISSN 2080-6000, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, 2013 r.
- WIKTOROWICZ J., WARWAS I., KUBA M., STASZEWSKA E., WOSZCZYK P., STANKIEWICZ A., KLIOMBKA-JARZYNA J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 r.
- DOLIŃSKA-WERYŃSKA D., *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i zarządzanie z.92, Nr kol. 1955, Politechnika Śląska, Gliwice 2016 r.
- WIKTOROWICZ J., WARWAS I., KUBA M., STASZEWSKA E., WOSZCZYK P., STANKIEWICZ A., KLIOMBKA-JARZYNA J., *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 r.
- Forbes, *Millennials Are Good At Saving, But Investing? Not So Much*, <https://www.forbes.com/sites/andreaacombes/2018/03/13/millennials-are-good-at-saving-but-investing-not-so-much/>, 29.07.2019 r.
- Google Trends, *Porównanie dla tematów Pokolenie X oraz Pokolenie Y*, <https://trends.google.pl/trends/explore?date=today%205-y&q=%2F0134kj,%2F0134kj,%2F0134kj>, 29.07.2019 r.
- Bloomberg, *Gen Z to outnumber millennials within a year*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends>, 29.07.2019 r.
- PricewaterhouseCoopers (PwC), *Różne pokolenia w firmie – potencjał, który warto wykorzystać*, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/hr-executive-club-rozne-pokolenia-potencjal-2018.pdf>, 29.07.2019 r.
- McCrindle, *Gen Z and Gen Alpha Infographic Update*, <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/>, 29.07.2019 r.

# ZAPRASZAMY DO ROZWIĄZANIA NASZEJ KRZYŻÓWKI,

BAZUJĄCEJ NA HASŁACH ZE ŚWIATA FINANSÓW I EKONOMII.



## Pionowo:

1. Kwota w gotówce lub w papierach wartościowych składana do rąk osoby rozpisującej przetarg lub wpłacana do depozytu sądowego jako gwarancja, że oferent nie zmieni ani nie wycofa złożonej oferty i podpisze w określonym terminie umowę.
2. Długotrwały trend spadkowy cen papierów wartościowych notowanych na GPW.
3. Różnica między wartością eksportu oraz importu danego państwa.
4. Spadek wartości waluty krajowej względem waluty zagranicznej w systemie płynnych kursów walut.
7. Dokument, który ma charakter informacyjny i dostarcza informacji o emisji papierów wartościowych, czynnikach ryzyka, a także aktualnej sytuacji finansowej emitenta i jego perspektywach rozwoju.
10. Pierwszy posiadacz weksla.
12. Stopa procentowa, która jest wyznacznikiem oprocentowania, po którym bank centralny udziela kredytu pod zastaw papierów wartościowych bankom komercyjnym.
13. Nauka pomocnicza w ramach ekonomii, wykorzystująca narzędzia matematyki, statystyki oraz informatyki do badania ilościowych związków zachodzących między zjawiskami i zmiennymi ekonomicznymi.

17. Zdecentralizowany rynek, na którym zachodzą wymiany jednej waluty na drugą.

## Poziomo:

5. Część ekonomii zajmująca się szczegółową analizą indywidualnych działań gospodarczych, a także badaniem indywidualnych decyzji dotyczących produktów.
6. Dobrowolne połączenie co najmniej dwóch przedsiębiorstw w jedno.
8. Dodatnia różnica pomiędzy przychodami i kosztami.
9. Podatek od dochodów spółek, obciążający bezpośrednio dochody uzyskane przez osoby prawne.
11. Proces przekształcania banków w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa.
14. Wymiana bezgotówkowa, na zasadzie "towar za towar"
15. Periodycznie powtarzające się wahania istotnych składników życia gospodarczego to cykl....
16. Proces wzrostu ogólnego poziomu cen towarów i usług w gospodarce.
18. Potrącenie odsetek, przy zakupie papieru wartościowego.
19. Klasyczny czynnik produkcji, obok pracy i ziemi.
20. Osoba, która bada sprawozdania finansowe spółek.



# Be a game changer

Podjmij wyzwanie  
i nadaj tempo swojej karierze

Dołącz do PwC



Zmiana zaczyna się na [pwc.pl/kariera](https://pwc.pl/kariera)



# ŻYCIE W AUDYCIE – CZYLI OD PRAKTYKANTA DO PARTNERA



Gościem wywiadu jest Paweł Wesołowski – partner w dziale audytu w PwC. Pracuje w firmie prawie 19 lat, z czego 6 jako partner i zajmuje się głównie współpracą z klientami z sektora technologii, mediów i rozrywki.

**PwC:** Paweł, karierę w audycie zacząłeś od praktyk. Powiedz mi, co skłoniło Cię do aplikowania do PwC i czy wiedza ze studiów była Ci wtedy potrzebna?

Paweł Wesołowski: Zgadza się, zacząłem na studiach i przyznam, że była to spontaniczna decyzja. Jeden z kolegów przyniósł na zajęcia stosik papierowych aplikacji i zaproponował, żebyśmy je wypełnili na przerwie. Wtedy, na początku tego 4 roku, nie planowałem zacząć pracy, ale z perspektywy czasu uważam, że to była właściwa decyzja. Osoba, która przychodzi do PwC do audytu, przechodzi cały szereg szkoleń wdrażających, ale przede wszystkim od pierwszego dnia jest pod opieką osób, z którymi współpracuje. Tło naukowe na pewno pomaga, ale moim zdaniem nie trzeba koniecznie studiować przez 3 lata rachunkowości, żeby z sukcesem zacząć u nas pracę.

**PwC:** Jak wyglądał Twój pierwszy dzień na projekcie? Co to był za projekt i czy pamiętasz go jeszcze? Jak wspominasz pierwszy sezon?

PW: Pamiętam, że nie do końca wiedziałem, czego się spodziewać. Idąc na projekt w swoim maturalnym garniturze, myślałem o bardzo formalnym stylu pracy. Tymczasem praktyka była inna. Zaczęliśmy pracę w sali pozbawionej



jakichkolwiek okien. Dostałem zadania, które nie były bardzo skomplikowane, jednak od początku ktoś ze mną siedział i próbował wytłumaczyć mi, co i dlaczego ja to robię. Trudne warunki nie były przeszkodą, ponieważ byli tam fantastyczni ludzie, którzy wspierali się i tworzyli pozytywną atmosferę. Po tym projekcie, może wciąż nie do końca rozumiałem, jak wyglądają sprawozdania finansowe, czy na czym polega audyt, natomiast uświadomiłem sobie, że ja chcę pracować z takimi ludźmi. Sezon natomiast zaskoczył mnie właśnie tą pozytywną atmosferą. Nie ukrywam, że był męczący, ale teraz pracuje się dużo mądrzej. Technologie, które wykorzystujemy w codziennej pracy są na wyższym poziomie.

**PwC: Wspomniałeś o ludziach i technologiach, czy sądzisz, że kiedykolwiek ludzie zostaną zastąpieni w audycie maszynami? Czy jest to „zagrożony zawód”?**

PW: Czytałem w jednym z wydań raportu *The Economist*, że audytor jest na drugim albo trzecim miejscu w hierarchii zawodów zagrożonych automatyzacją. Czy automaty będą wykorzystywane w audycie? Tak, i my w PwC już to robimy. Czy one zastąpią człowieka – nie. Sednem tej pracy nie jest jedynie weryfikowanie dokumentów oraz danych – jest to jej część, ale nie meritum. Jej istotą jest sprawdzenie czy decyzje podjęte przez naszych klientów, są prawidłowe i zmierzają ku temu, żeby sprawozdania finansowe prawidłowo odzwierciedlały to, co się w ich firmach działo, a tego maszyna nie zrobi. Ten element osądu jest kluczowy i do tego zawsze będzie potrzebny człowiek. Natomiast to, co dają nam technologie to jest automatyzacja pracy. Podając przykład – na początku zajmowałem się w dużej mierze przeliczaniem setek dokumentów: faktur, analiz, raportów – większość z tego jest dzisiaj w formie elektronicznej. Wiele procedur, które wykonywałem, dzisiaj wykonują algorytmy. Automatyzacja będzie wymagać coraz lepszego zaawansowania

technologicznego. Teraz w PwC chcemy wszystkich pracowników w firmie bardzo fundamentalnie przeszkolić w obszarze analizy *Big Data*.

**PwC: Porozmawiajmy o kolejnych etapach kariery. Po praktykancie i asystencie przychodzi czas na seniora. Jak sobie poradziłeś z nowymi obowiązkami, które pojawiły się z awansem?**

PW: Pamiętam to doskonale, ponieważ awans na seniora, który przychodzi po około dwóch latach, to jest chyba najtrudniejszy moment w karierze. Jest to pierwsze, w pełni odpowiedzialne stanowisko, gdzie pojawia się zarządzanie nie tylko swoją pracą, ale też pracą innych osób. Między praktykantem, a asystentem zaczyna się bardziej samodzielna praca, tutaj zaczyna się też odpowiadać za to, co robią inni. To jest przede wszystkim jakościowa zmiana w tym, co ta osoba robi oraz za co jest odpowiedzialna. Zmienia się ranga problemów, jakie rozwiązuje w ramach projektu. Wydaje mi się, że osoby, które przechodzą ten awans, a ja pamiętam to ze swojego czasu, czują, że ta dodatkowa odpowiedzialność dodaje skrzydeł.

**PwC: Mówi się, że ścieżka kariery w audycie jest bardzo szybka i managerem można zostać w 5-6 lat. Jak to wyglądało w Twoim przypadku?**

PW: Wydaje mi się, że ja managerem zostałem po 4 latach pracy w firmie, czyli rzeczywiście troszeczkę szybciej. Ale to jest u nas niewykluczone, tzn. osoby, które dobrze pracują, dodają wartość do projektów, pokazują potencjał do objęcia roli managerskiej, dostają taką szansę. My staramy się być elastyczni i stwarzać każdemu możliwość rozwoju i nie chcemy nikogo trzymać też w żadnym miejscu tylko dlatego, że tyle trzeba na nim odsiedzieć. Mimo wszystko nie nazwę tej zmiany taką rewolucją jak na seniorze, ale jest to przejście na pełną odpowiedzialność za projekt i nie tylko. Powiedziałbym, że na poziomie seniora, głównie chłonisz wiedzę i doświadczenie, jak tę wiedzę stosować w rozwiązywaniu problemów, a na poziomie managerskim zyskujesz możliwość kontaktu z nowymi i doświadczonymi ludźmi.

**PwC: Czym w takim razie zajmuje się partner / dyrektor w audycie?**

PW: To jest przede wszystkim odpowiedzialność za firmę i cały obszar działalności

naszej organizacji. Partner czy dyrektor to osoba, która jest na rynku. Z jednej strony odpowiada za realizację projektów, poprzez zakończenia projektu oraz podpisanie opinii, z drugiej, jest zobowiązana do nawiązywania kontaktu z nowymi klientami, przekonywania ich, że warto nawiązać współpracę z PwC.

**PwC: Na koniec, co byś doradził młodej osobie, która zaczyna przygodę w audycie?**

PW: Jaką radę bym dał? Chyba przede wszystkim żeby mieć bardzo otwartą głowę i gotowość na podejmowanie nowych wyzwań. Czasami może się wydawać, że duża część tego, co robimy na początku, to jest powtarzalna praca, czy wymagająca po prostu realizacji pewnych procedur krok po kroku. Natomiast trzeba dać sobie szansę, czasami nawet przy podstawowym teście, zadać pytania, po co dana transakcja była zrealizowana, jaki to miało cel. Generalnie czasem trzeba kwestionować pewne rzeczy. Z tego tak naprawdę w wielu przypadkach można się dowiedzieć, że wszystko jest w porządku, ale też często można dotrzeć do bardzo ciekawych tematów czy problemów, lub samemu się rozwinąć idąc w to dalej. Oprócz tego trzeba umieć myśleć analitycznie, powinno się mieć wiedzę techniczną, bo na koniec dnia rozwiązujemy problemy w oparciu o pewne kryteria, które wyznaczają nam standardy, czy to sprawozdawczości, czy podatkowe. Ale ważne są nie tylko umiejętności techniczne. Bardzo ważna jest też umiejętność pracy w grupie, zdolność do komunikacji z innymi osobami. To są cechy, których szukamy przede wszystkim i wydaje mi się, że w momencie kiedy w karierze rozwijane są te miękkie umiejętności, stają się one coraz ważniejsze. To jak ktoś pracuje w grupie, jak umie pracować z innymi ludźmi – tak po chwili namysłu – jest tak naprawdę dużo ważniejsze niż sam element merytoryczny.

I na koniec powiedziałbym każdemu kto rozważa, czy myśli o pracy w audycie, że to jest dużo więcej niż księgowość czy finansowa praca. To jest kariera, która daje możliwość poznania najważniejszych aspektów funkcjonowania biznesu, ale daje też możliwość poznania wielu osób i wydaje mi się, że bardzo szybkiego rozwoju kariery. Te szlify managerskie zdobywa się bardzo szybko, dlatego ja to mogę z czystym sercem polecić bez żadnego wahania i na pewno nie żałuję, że tak potoczyła się moja zawodowa droga.



The EY logo is positioned in the top right corner. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow diagonal bar that extends from the top right towards the center of the 'Y'.

Building a better  
working world

## Co najlepiej Ci przyświeca?

Zanim wybierzesz ścieżkę kariery, poznaj w praktyce w czym Ci zawodowo do twarzy. Gwarantujemy bezcenne doświadczenie, a jeśli odkryjemy w Tobie talent - zostaniesz gwiazdą podatków lub transakcji.

Zainwestuj w siebie i weź udział w konkursie **EYe on Tax** lub **EY Financial Challenger**. Do wygrania nawet 30 000 zł.

Czekamy do 20 listopada na [eykonkursy.pl](http://eykonkursy.pl)

The better the question. The better the answer. The better the world works.