



Uniwersytet – to brzmi dumnie...

Środowisko uniwersytetów trzeciego wieku to już ponad 250 placówek skupiających kilkadziesiąt tysięcy członków. Potrzeba ich integracji, podnoszenia jakości oferty programowej, stworzenia platformy wymiany doświadczeń i rzecznictwa interesów zainspirowała Uniwersytet Trzeciego Wieku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie do powołania Ogólnopolskiego Porozumienia UTW – obecnie skupiającego już 50 uniwersytetów. Jego inicjatywy budzą uznanie i zyskują poparcie uniwersyteckiego środowiska i władz samorządowych, a samo Porozumienie systematycznie powiększa szeregi swoich członków.



Nasza strategia działania skupiła się na zagadnieniach ogólnopolskiej integracji, promowania przykładów dobrych praktyk, podnoszenia prestiżu,

budowania społecznego autorytetu, wypracowania wysokich standardów działania oraz oferty programowej na prawdziwie uniwersyteckim poziomie.



Cele te realizowane są m.in. poprzez:
– określenie minimalnych standardów, jakie powinien spełnić każdy UTW, aby nie deprecjonować dostojnej nazwy UNIWERSYTET, nazwanych umownie „samoakredytacją”;

– projekt ustanowienia roku 2012 Rokiem UTW – inicjatywa ukierunkowana na szeroko rozumianą promocję, prezentację dorobku naukowego, artystycznego, wydawniczego uniwersytetów;

– rozpoczęcie wdrażania Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2008, którego certyfikat potwierdza, iż Uniwersy-



tet Trzeciego Wieku funkcjonuje wg najwyższych uznanych w świecie standardów jakości.

Rozpoczynamy społeczną debatę nad programem obchodów ROKU UTW, zapraszając seniorów do zgłaszania swoich pomysłów i uwag na adres e-mail: biuroporozumienie@porozumienieutw.pl

Więcej informacji na wyżej wymienione tematy znajdziecie Państwo na stronie internetowej www.porozumienieutw.pl

Krystyna Lewkowicz
Prezes UTW SGH
Koordynator OP UTW

Nowy skład Zarządu Stowarzyszenia Absolwentów SGH

W dniu 14 czerwca 2010 roku odbyło się walne zebranie Stowarzyszenia Absolwentów SGH, na którym dokonano wyborów uzupełniających. Oto aktualny skład Zarządu:

Prezes – Piotr Wachowiak

Wiceprezes – Krystyna Lewkowicz

Wiceprezes – Jan Rybak

Skarbnik – Teresa Topolska

Sekretarz – Olga Biaduń

Członkowie: – Danuta Ciesiołka-Zubrzycka

– Bartosz Majewski

– Elżbieta Pliszek

– Janina Piotrowska

– Jarosław Żulewski

Komisja Rewizyjna:

Przewodnicząca – Grażyna Chojnacka

Wiceprzewodniczący – Piotr Grzegorzewski

Sekretarz – Andżelika Kuźnar

Studencie, Absolwencie, wypełnij swoje CV w serwisie Kariera SGH – warto!

Zachęcamy użytkowników serwisu Kariera SGH do uzupełnienia danych w generatorze CV. Korzystanie z generatora nie jest obowiązkowe, jednak osoby, które udostępnią za jego pomocą swoje dane, będą mogły brać udział w rekrutacjach, jakie przeprowadzamy na zlecenie pracodawców.

Oczywiście wypełnienie CV nie jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na udostępnienie danych pracodawcom – za każdym razem wymagana będzie do tego celu Wasza zgoda. Wiadomości z prośbą o wyrażenie takiej zgody będą jednak wysyłane tylko do osób, które mają wygenerowane CV i których profil będzie odpowiadał wstępnym wymaganiom pracodawcy. W związku z tym zachęcamy do poświęcenia chwili na wprowadzenie kompletnych danych do CV.

Ponadto osoby, które jeszcze nie zarejestrowały się w naszym serwisie (www.kariera.sgh.waw.pl), zapraszamy do rejestracji, czeka na Was wiele atrakcyjnych ofert pracy, praktyk i staży, ciekawe artykuły, możliwość zapisania się na konsultacje do doradcy zawodowego, a także na warsztaty prowadzone przez Biuro ds. Absolwentów.

Anna Matysiak

Perspektywy rozwoju fuzji i przejęć bankowych na polskim rynku



Marcin Suchar – absolwent kierunku zarządzanie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania koncentrują się wokół tematyki fuzji i przejęć. Obecnie jest konsultantem w dziale prawnopodatkowym w zespole fuzji i przejęć w PricewaterhouseCoopers. W wolnych chwilach wspina się i pływa na windsurfingu.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu gospodarczym. Z tego powodu, aby przetrwać na rynku, muszą zapewnić sobie trwałe rozwój. Mogą tego dokonać poprzez wykorzystanie wewnętrznych (rozwój wewnętrzny) lub zewnętrznych zasobów (rozwój zewnętrzny).

Jeden ze sposobów rozwoju zewnętrznego stanowią fuzje i przejęcia. Pomimo że wiele tego typu transakcji kończy się niepowodzeniem, w gospodarce światowej można zaobserwować trwałe, chociaż nieliniowe, wzrost zawierania tych transakcji. Jest to w głównej mierze uwarunkowane faktem, że udane fuzje i przejęcia są w stanie zapewnić przedsiębiorstwom szybki wzrost i umocnić ich pozycję konkurencyjną na rynku.

O ile w gospodarce światowej procesy te są obserwowane już od połowy XIX wieku, to w Polsce zawieranie tych transakcji umożliwiła dopiero transformacja systemowa w 1989 roku. Transakcje przeprowadzane w polskich realiach miały na początku specyficzny charakter, gdyż wiązały się z procesem prywatyzacji zachodzącym w wielu gałęziach gospodarki. Wraz z rozwojem systemu rynkowego motywy rządzące tymi transakcjami zaczęły przybierać zblizony charakter do tych przeprowadzanych w krajach rozwiniętych.

Punktem wyjścia badania fuzji i przejęć może stać się analiza ich liczby oraz struktury. Fuzja, jak i przejęcie stanowią oddzielne sposoby nabycia innego przedsiębiorstwa. Liczbę oraz strukturę fuzji i przejęć zaprezentowano na rysunku 1.

Z rysunku wynika, że największe nasilenie fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym miało miejsce w latach 1999–2001, kiedy to doszło łącznie do 25 transakcji. Było to przede wszystkim związane z dwoma czynnikami: procesem prywatyzacji banków oraz nasileniem przeprowadzania fuzji i przejęć w gospodarce światowej.

Jeżeli chodzi o procesy prywatyzacyjne, to stanowiły one w głównej mierze kontynuację działań podjętych na początku lat 90. Przekształcenia własnościowe banków w tym okresie były niezbędne dla poprawy ich funkcjonowania. Nie tylko doprowadziły do bardziej efektywnego zarządzania bankami, ale również uchroniły część z nich przed upadłością.

Proces prywatyzacyjny wiązał się nie tylko z przejściem banków w prywatne ręce, ale również do zagranicznych inwestorów. Niejednokrotnie tylko oni mogli zapewnić niezbędny kapitał potrzebny do restrukturyzacji banków. Poprzez przejęcia polskich jednostek zasilały je również wiedzą oraz know-how.

Na wpływ czynników związanych z prywatyzacją nałożyło się nasilenie procesów konsolidacyjnych, zarówno na rynkach światowych, jak i europejskich. W 1999 roku na rynku Unii Europejskiej doszło do 497 fuzji i przejęć bankowych (w porównaniu z 434 transakcjami w 1998 roku)¹. Transakcje zachodzące na europejskim rynku były w głównej mierze efektem deregulacji sektora finansowego, postępującej liberalizacji rynku, odchodzeniem od interwencji państwa oraz rosnącej konkurencji na rynkach finansowych na całym świecie, co stwarzało realne zagrożenie dla zbytnio rozdrobnionego rynku europejskiego. Konsolidacja umożliwiła europejskim bankom zwiększenie bazy kapitałowej oraz obniżenie kosztów działalności, co z kolei przełożyło się na lepszą pozycję konkurencyjną w stosunku do banków japońskich i amerykańskich².

Efekty tendencji panujących na rynkach światowych były widoczne w działaniach instytucji finansowych, które

poprzez fuzje i przejęcia dążyły do poszerzenia ekspansji geograficznej i umocnienia swoich grup kapitałowych. Wśród polskich transakcji objętych badaniem w latach 1999–2010 podmioty zagraniczne uczestniczyły pośrednio lub bezpośrednio w 15 transakcjach.

Do ważniejszych transakcji przeprowadzonych w tym okresie należy z pewnością zaliczyć fuzję Banku Polska Kasa Opieki SA z Bankiem Depozytowo-Kredytowym SA, Powszechnym Bankiem Gospodarczym SA oraz Pomorskim Bankiem Kredytowym SA, po której nastąpiło przejęcie Banku Pekao SA przez Grupę UniCredit i Allianz AB. Efektem powyższych transakcji było powstanie największego banku w Polsce.

W latach 2002–2005 liczba transakcji sukcesywnie malała. Ich liczba dla poszczególnych lat z tego okresu wynosiła 6 w 2002 roku, 4 w 2003 roku oraz 2 w 2004 i 1 w 2005 roku. Było to spowodowane przede wszystkim osłabieniem procesów prywatyzacyjnych oraz załamaniem gospodarczym na rynkach światowych w 2001 roku. Z ważniejszych transakcji w tym okresie należy wymienić wejście na polski rynek Societe Generale – jednego z największych banków francuskich – poprzez przejęcie Euro Banku SA³.

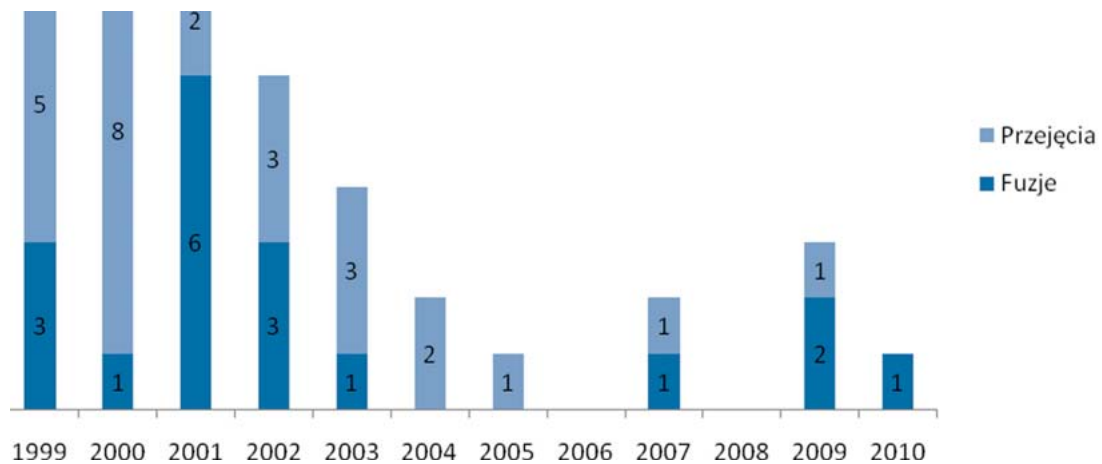
W latach 2006–2008 w polskim sektorze bankowym doszło tylko do dwóch transakcji (obie miały miejsce w 2007 roku). Spadek fuzji i przejęć w okresie 2006–2007 stanowił przeciwieństwo tendencji zachodzących na rynkach światowych, na których nasilały się procesy połączeniowe. Brak transakcji w 2008 roku z kolei był w głównej mierze wynikiem początku kryzysu finansowego.

Wśród przeprowadzonych transakcji należy z pewnością wspomnieć o połączeniu Banku Pekao SA z Bankiem BPH (a właściwie z jedną jego z wydzielonych części, druga została połączona z GE Money). Powyższa fuzja umocniła pozycję Banku Pekao SA na polskim rynku⁴.

W ostatnim okresie (2009 – kwiecień 2010 roku) zostały zarejestrowane 4 transakcje nabycia (3 w 2009 roku oraz 1 w 2010 roku). Ich niewielka liczba była w dalszym stopniu przede wszystkim konsekwencją kryzysu na rynkach finansowych.

Jeżeli chodzi o strukturę badanych nabyci w polskim sektorze bankowym w la-

Rysunek 1. Struktura rodzajowa nabyć w latach 1999–2010



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów umieszczonych na stronie www.knf.gov.pl za lata 1999–2009 oraz materiałów NBP.

tach 1999–2010, to spośród 44 transakcji 26 stanowiły przejęcia, zaś 18 połączenia⁵. Wśród przejęć dużą część stanowiły transakcje z udziałem podmiotów zagranicznych, które w ten sposób mogły uzyskać dostęp do polskiego rynku.

W przypadku połączeń większość (15) przybrała formę inkorporacji (czyli łączące się podmioty podejmowały działalność pod nazwą jednego z banków). Pozostałe 3 transakcje stanowiły konsolidację.

W latach 1999–2010 doszło do 43 transakcji fuzji lub przejęć. Większość z nich (24) stanowiły przejęcia. Do największego nagromadzenia tych transakcji doszło w latach 1999–2001, co było efektem procesów prywatyzacyjnych oraz nasilenia konsolidacji na rynkach światowych. W późniejszych okresach zanotowano spadek tego typu transakcji, co szczególnie w latach 2006–2007 nie było zgodne z tendencjami panującymi na świecie. Po 2008 roku spadek liczby fuzji i przejęć był przede wszystkim wynikiem ostatniego kryzysu hipotecznego.

Polski sektor bankowy na początku transformacji systemowej wymagał gruntownych zmian. Wynikało to z trudnej sytuacji finansowej wielu podmiotów działających na rynku oraz potrzeby dostosowania ich do działania w warunkach rynkowych. Tylko rozwój poprzez fuzje i przejęcia umożliwił względnie szybkie przeprowadzenie niezbędnych przemian.

Fuzje i przejęcia w polskim sektorze bankowym miały specyficzny charakter, stąd wykształciły się rodzaje transakcji charakterystyczne dla polskiego rynku, takie jak przejęcia sanacyjne czy konsolidacje w celu wypełnienia wy-

mogów kapitałowych. Motywy nabyć na początku lat 90. różniły się od motywów tego typu transakcji w krajach rozwiniętych. W tym okresie stały się one elementem procesów prywatyzacyjnych, które miały na celu restrukturyzację banków oraz uchronienie części z nich przed upadłością.

Przemiany własnościowe zachodzące w polskim sektorze bankowym po 1989 roku polegały nie tylko na przechodzeniu banków w ręce prywatne, ale również w ręce zagranicznych inwestorów. Udział podmiotów spoza Polski był właściwie konieczny do przeprowadzenia niezbędnych przemian. Banki i instytucje finansowe z krajów rozwiniętych posiadały niezbędne doświadczenie w funkcjonowaniu w warunkach rynkowych. Ich obecność na polskim rynku pozwoliła na transfer wiedzy i know-how. Miało to dalsze implikacje dla sposobu zarządzania bankami, traktowania klientów i poszerzenia palety świadczonych usług. Oprócz zasobów niematerialnych wraz z zagranicznymi inwestorami napłynął również niezbędny kapitał pieniężny, który nie tylko uchronił część banków przed upadłością, ale również umożliwił im dalszy rozwój.

Procesy konsolidacyjne w polskim sektorze bankowym miały również wpływ na zmniejszenie liczby działających banków oraz poziom koncentracji sektora. W poszczególnych latach można zauważyć wyraźną korelację pomiędzy liczbą nabyć bankowych a stopniem koncentracji sektora mierzonym wskaźnikami HHI i CR5. Rosnącej liczbie transakcji towarzyszył wzrost wartości tych wskaźników. Jest to widoczne

w szczególności w przypadkach, gdy w transakcjach uczestniczyły duże jednostki. Należy nadmienić, że wzrost koncentracji wywołany procesami konsolidacyjnymi w badanym okresie nigdy nie osiągnął wyniku, na podstawie którego można by określić polski sektor bankowy jako niekonkurencyjny.

W najbliższym okresie należy spodziewać się stabilizacji liczby fuzji i przejęć bankowych w Polsce. Ograniczony rozwój poprzez fuzje i przejęcia będzie wynikiem ostatniego kryzysu hipotecznego, którego skutki nadal są odczuwalne przez banki. W wyniku tego banki nie dysponują niezbędnymi środkami finansowymi, które mogłyby przeznaczyć na sfinansowanie rozwoju zewnętrznego, który jest kosztowny. W długim terminie należy spodziewać się jednak dalszej konsolidacji sektora. Tego typu scenariusza można oczekiwać na podstawie obserwacji sektorów finansowych w krajach rozwiniętych, które ulegają ciągłej konsolidacji. Polski sektor bankowy będzie prawdopodobnie rozwijał się w tym samym kierunku.

¹ *Mergers and acquisitions involving the EU banking sector – facts and implications*, op. cit., s. 10.

² *Fuzje i przejęcia bankowe*, Zeszyty BRE Bank-CASE, Warszawa 1999, s. 5.

³ M. Miskiewicz, *Société Générale przejmuje Eurobank*, www.gazeta.pl, 25 kwietnia 2005 r.

⁴ Szersze informacje na temat specyfiki połączenia Banku BPH z Bankiem Pekao SA można uzyskać w sprawozdaniach skonsolidowanych Pekao SA za lata 2005–2007.

⁵ Warto w tym miejscu zaznaczyć, że część fuzji na polskim rynku była poprzedzona przejęciem drugiego banku.

Jak skutecznie się zmotywować?

Chyba każdemu z nas przydarzyły się w życiu chwile tzw. NICNIECHCENIA, czyli stanu całkowitej demotywacji i niechęci do podejmowania jakiegokolwiek aktywności. Stan taki jest czymś naturalnym i nie jest groźny, pod warunkiem, że nie przeradza się w chroniczną apatię lub nie jest symptomem depresji. Jak więc przełamać wewnętrzny opór i niechęć przed działaniem? Poniżej przedstawiono katalog praktycznych wskazówek i pomysłów na to, jak się zmotywować.

1. Określ **CEL**. Odpowiedz sobie na pytanie: **Do czego dążysz?** Cel powinien być wyrażony w formie zdania dokonanego o wydzwieku pozytywnym (np.: „schudnę do grudnia 5 kg”, nie zaś „nie będę miała nadwagi”). Powinien być on także „smartny”, czyli zgodnie z techniką SMART, a więc: specyficzny, mierzalny, osiągalny, realistyczny oraz zorientowany w czasie.

2. **Zwizualizuj swój cel**, znajdź zdjęcie, symbol, który przedstawia Twój cel, umieść go w widocznym miejscu. Wizualizacja pomoże Ci skoncentrować się na Twoim celu, nie pozwoli Ci zapomnieć, do czego dążysz.

3. **Mów innym o celu**, który sobie wyznaczyłeś. Werbalizacja nie tylko pomaga uporządkować nasze myśli, ale stanowi także swego rodzaju publiczną deklarację, z której po prostu „nie wypada” nam się nie wywiązać.

4. Postaraj się odpowiedzieć sobie na pytanie: **Dlaczego chcesz osiągnąć ten cel?** Zapisz odpowiedzi na to pytanie i przeanalizuj je pod kątem tego, czy potrzeby związane z realizacją celu są rzeczywiście Twoje, czy może są nakazami i powinnościami, które wypływają od innych, a zupełnie nie są związane z Twoimi potrzebami i ambicjami. Łatwiej i przyjemniej realizuje się cele, które wpływają z naszych potrzeb. Działania wykonujemy wówczas nie dlatego, że musimy, że ktoś nam coś narzuca i każe, ale dlatego, że **CHCEMY**.

5. Przypomnij sobie, jak czujesz się, gdy uda Ci się zrealizować jakieś zdanie. Przywołaj wszystkie skojarzenia, odczucia, które towarzyszą takiej sytuacji. Wyobraź sobie, co będziesz czuł, kiedy zrealizujesz zadanie, które aktualnie przed Tobą stoi.

6. **Myśl pozytywnie** o zadaniu, które masz zrealizować. Walcz z negatywnymi, które pojawiać się w Twojej głowie („nie poradzę sobie”, „nie dam rady”, „nie mogę”). Pojawiające się czarne myśli odpędzaj i zastępuj je pozytywnymi stwierdzeniami („poradzę sobie”, „uda mi się” etc.)

7. Zrób **listę Twoich zdolności i kompetencji**, które umożliwiły Ci w przeszłości realizację podobnego celu, a które możesz wykorzystywać podczas wykonywania aktualnego zadania. Postaraj się napisać 10 zdań zaczynających się od słów:

Potrafię....., ponieważ jestem..... (np. „potrafię szybko adaptować się do nowego środowiska, ponieważ jestem otwarty i komunikatywny”).

8. Podziel na etapy **drogę** do realizacji celu. Analizuj zmiany, śledź postępy, odhaczaj/wykreślaj zrealizowane zadania. Używaj notatnika, kalendarza, organizera.

9. **Nagradzaj się** za realizację nawet najmniejszych etapów, które przybliżają Cię do osiągnięcia celu. To nie muszą być kosztowne nagrody, wystarczy mała przyjemność, np. wypicie Twojego ulubionego *caffè latte* po napisaniu części raportu, nad którym pracujesz, albo spotkanie z przyjacielem po dniu pełnym trudnych wyzwań i zadań.

10. Znajdź kogoś, kto realizuje podobny cel, tak abyście się wzajemnie motywowali i inspirowali, w zdrowy sposób rywalizowali – jeśli dla efektywniejszego działania potrzebujesz odrobiny adrenaliny.

11. Odwołaj się do specjalisty: coacha, grupy wsparcia, terapeuty, którzy będą Cię dopingowali i wspierali.

12. Uświadom sobie, co Cię domotywuje, dlaczego wciąż odkładasz wykonanie danego zadania. Zdiagnozuj przyczyny, a te, które jesteś w stanie, wyeliminuj.

13. **Uporządkuj** swoje miejsce pracy, biurko, komputer, pokój. Dzięki ładowi, który zaprowadzasz w otoczeniu fizycznym, nie tylko jesteś lepiej zorganizowany, ale przekłada się to bezpośrednio na Twoją psychikę. Masz wreszcie „przestrzeń” i czas do działania.

Sposobów i pomysłów jest wiele, należy jednak pamiętać, że każdy z nich wymaga od człowieka zaangażowania (choćby minimalnego) oraz świadomości, iż technika czy metoda okażą się skuteczne, jeśli będą zgodne z naszą osobowością, temperamentem oraz uwzględnią zasoby (zarówno materialne, jak i psychologiczne), którymi dysponujemy.

Zatem zacznij działać! Nie odkładaj niczego na później. Odraczaniem nic nie wskórasz, a jedynie pogłębisz frustrację związaną z koniecznością wykonania zadania, które wciąż nad Tobą „wisi”. Często po wykonaniu pierwszego, najtrudniejszego kroku okazuje się, że zadanie nie jest tak straszne i trudne jak się nam wydawało.

Powodzenia!
Kinga Strzelecka
doradca zawodowy
Biura ds. Absolwentów SGH

Ten artykuł oraz inne podejmujące tematy m.in.: rekrutacji, poszukiwania pracy oraz doskonalenia zawodowego znajdują się w **serwisie Kariera (www.kariera.sgh.waw.pl)** w dziale „Artykuły”. Można tam znaleźć artykuły podzielone na sekcje, takie jak: „Poszukiwanie pracy”, „Technologia i edukacja”, „Rynek pracy”, „Społeczeństwo”, „Psychologia pracy”. Wszystkich studentów i absolwentów zapraszamy do rejestracji w serwisie! Naprawdę warto!

ABSOLWENT

Miesięcznik Stowarzyszenia
Absolwentów SGH

redaktor naczelny
Piotr Wachowiak

redaktor prowadzący
Anna Matysiak
tel. 22 564 98 36
e-mail: sasgh@sgh.waw.pl

zespół redakcyjny
Krystyna Lewkiewicz
Bartosz Majewski
Olga Biaduń

Adres redakcji
Stowarzyszenie Absolwentów SGH
„Absolwent”
al. Niepodległości 162, pok. 133
02-554 Warszawa