

Zbigniew Binek

Uniwersytet Zielonogórski

MINIMALIZACJA KOSZTÓW WPROWADZENIA WALUTY EURO – DOŚWIADCZENIA ESTONII

Streszczenie: Ugruntowana wiedza na temat eurotransformacji powinna sprzyjać obiektywnemu rozpoznaniu rzeczywistych wyzwań związanych z funkcjonowaniem strefy euro, a także przygotowaniu całego kraju do zamiany waluty. Od staranności zaprojektowania procesu zamiany pieniądza i zarządzania nim zależeć będzie zdolność do czerpania korzyści z uczestnictwa w tym obszarze oraz do zminimalizowanego występowania związanych z tym uciążliwych kosztów. Należy pamiętać, że rzetelność, kompletność i uczciwość w przekazywaniu informacji przyczyni się do ochrony zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców. Doświadczenie nabyte przez kraje strefy euro (m.in. Estonię) pokazuje, że kluczowym elementem udanego procesu wprowadzenia euro jest pozytywne nastawienie obywateli, którzy powinni być w pełni poinformowani i świadomi konsekwencji zachodzących zmian, przy czym głównym źródłem niechęci opinii publicznej do euro wydaje się być obawa przed wzrostem cen. Zatem kluczem do pozyskania zaufania społecznego dla procesu wprowadzenia euro jest wczesne zaplanowanie oraz skuteczne zarządzanie działaniami informacyjnymi i edukacyjnymi mającymi na celu ograniczenie wspomnianego ryzyka. Istotne wydaje się odpowiednie zaprojektowanie systemu kontroli, który chroniłby polskie społeczeństwo przed nadużyciami ze strony nieuczciwych handlowców. Powinno to być jednym z priorytetów przyszłej kampanii informacyjnej w Polsce, przy zaangażowaniu jak największej liczby organizacji i instytucji. Istotne wydaje się właściwe zarządzanie poprzez wdrożenie sprawnych i skutecznych rozwiązań na wielu płaszczyznach, aby żaden przedsiębiorca nie pozostał sam w związku z ponoszeniem kosztów dostosowania się do nowej sytuacji monetarnej w Polsce po wprowadzeniu euro.

Słowa kluczowe: euro, eurotransformacja, minimalizacja kosztów, Estonia.

1. Wstęp

Polska powinna wybrać optymalną ścieżkę włączenia się do Unii Gospodarczej i Walutowej (UGiW), będąc uczestnikiem definitywnego etapu tworzenia strefy euro. Należy mieć na uwadze, że jeżeli nawet Polska zdecyduje się opóźnić wejście do UGiW (czekając na rozwiązanie obecnych problemów jej niektórych członków), to i tak jak najszybciej warto spełnić kryteria zbieżności ekonomicznej z Maastricht (niska inflacja, niskie stopy procentowe, niski deficyt budżetowy i dług publiczny oraz stabilność walutowa), ponieważ są to niezbędne warunki do osiągnięcia długookresowego wzrostu gospodarczego. Poza spełnieniem kryteriów nominalnych równie istotna wydaje się konwergencja realna.

Celem artykułu jest analiza rozwiązań, które pomogą zminimalizować koszty ekonomiczne i społeczne wprowadzenia waluty euro w Polsce. Doświadczenia Estonii (oraz innych państw UGiW) w tym zakresie mogą zostać wykorzystane przez każdy kraj wchodzący w przyszłości do strefy euro – sprawdzone rozwiązania zastosowane u innych należy wprowadzać u kandydata (przy ewentualnej ich modyfikacji i dopasowaniu do krajowych warunków), natomiast nietrafione decyzje nie powinny być powtarzane. W przypadku Polski z niektórych rozwiązań estońskich będzie można skorzystać, choć należy mieć na uwadze, że ich skala może być zupełnie inna, co jest związane z odmienną wielkością i strukturą obu gospodarek.

Ponadto należy zaprojektować i wdrożyć w odpowiednim momencie własne inicjatywy, służące minimalizacji lub eliminacji niektórych kosztów związanych z eurotransformacją¹. Dodatkowo należy zarządzać procesem zamiany waluty i w kilku zaplanowanych etapach przekazywać rzetelne informacje na ten temat. Ugruntowana wiedza w zakresie eurotransformacji powinna sprzyjać obiektywnemu rozpoznaniu rzeczywistych wyzwań związanych z funkcjonowaniem w UGiW, a także przygotowaniu wszystkich obywateli do rezygnacji ze złotego².

2. Estonia w strefie euro

Rok po odzyskaniu niepodległości (w 1992 r.) Estonia wprowadziła własną walutę – koronę i od początku stosowano mechanizm kursowy określany jako izba walutowa. Korona estońska została powiązana najpierw z marką niemiecką, a następnie (od 1 stycznia 1999 r.) z euro. Od 28 czerwca 2004 r. została ona włączona do mechanizmu ERM II, a Estonia zadeklarowała dalsze stosowanie reżimu izby walutowej³.

Praktyczne przygotowania do wprowadzenia euro w Estonii rozpoczęły się bardzo wcześnie. Na cztery miesiące przed przystąpieniem tego państwa do Unii Europejskiej, 15 stycznia 2004 r., rząd wyznaczył cel polegający na technicznym przygotowaniu kraju do połowy 2006 r. na przyjęcie nowej waluty, co miało umożliwić wprowadzenie euro od 1 stycznia 2007 r.⁴ Niestety, problemy z wypełnieniem kryterium stabilności cen spowodowały, że ostatecznie Estonia przystąpiła do UGiW cztery lata później – 1 stycznia 2011 r. stała się siedemnastym państwem członkowskim strefy euro.

¹ Z. Binek, *Minimalizacja kosztów wprowadzenia waluty euro – doświadczenia Słowacji*, [w:] *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*, red. I. Politowicz, Z. Binek, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011, s. 127-150.

² Z. Binek, *Managing the process of minimizing the costs of euro adoption in Poland – the experience of Slovenia*, „Management” 2011, vol. 15, no. 2, s. 327-339.

³ A. Torój, *Przegląd doświadczeń innych państw związanych z wprowadzeniem euro: wypełnienie kryterium stabilności kursowej*, „Europracowania” 2011, nr 4/marzec, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów, s. 43.

⁴ *Doświadczenia Estonii z procesu zamiany waluty krajowej na euro*, NBP, Warszawa 2011, s. 32.

Wcześniej (13 lipca 2010 r.) Rada Unii Europejskiej ds. Gospodarczych i Finansowych (Rada ECOFIN) przyjęła decyzję uchylającą derogację wobec Estonii⁵, a kurs wymiany między koroną estońską a euro został nieodwołalnie ustalony na 15,6466 korony estońskiej za 1 euro⁶. Powyższe decyzje zostały poprzedzone przedstawieniem przez Komisję Europejską (KE) i Europejski Bank Centralny (EBC) Raportów o konwergencji w dniu 12 maja 2010 r.

Ustawa o wprowadzeniu euro weszła w życie w Estonii 22 kwietnia 2010 r. jako ustawa horyzontalna regulująca podstawowe zagadnienia związane z zamianą korony na euro, wprowadzono także zmiany do ustaw szczególnych (ponad 200 aktów prawnych)⁷. Przepisy odnoszące się do zamiany walut bazowały na ustaleniach i zasadach przyjętych przez rząd estoński, które zostały zawarte w Narodowym Planie Wprowadzania Euro⁸ (pierwszy taki plan został zatwierdzony 1 września 2005 r., w następnych latach opracowywano kolejne wersje, kończąc na dziewiątej). Ustawowo zapisano więc dwutygodniowy okres podwójnego obiegu korony i euro, bezterminową i bezpłatną wymianę waluty krajowej na euro przez Bank Estonii, zasadę przeliczania kwot na wspólny pieniądź oraz ich zaokrąglania zgodnie ze wspólnymi zasadami.

W związku z tym, że gospodarka estońska jest bardzo otwarta, legislator uznał, że prawo handlowe jest na tyle ważną dziedziną życia gospodarczego, iż zmiany powstałe na skutek przyjęcia euro wymagają oddzielnego uregulowania – uchwalona ustawa wprowadziła zmiany w kodeksie handlowym oraz w ustawach pokrewnych. W celu wzmocnienia pewności i jasności prawnej podmiotów prawa prywatnego ustawa weszła w życie 1 lipca 2010 r., czyli przed wydaniem przez Radę UE decyzji uchylającej derogację w stosunku do Estonii⁹.

Koordinacja przygotowań do wejścia w szeregi UGiW została powierzona Komitetowi Ekspertów ds. koordynacji działań niezbędnych dla sprawnego wprowadzenia euro, któremu przewodniczył Sekretarz Generalny Ministerstwa Finansów. Posiedzenia odbywały się raz w miesiącu, a w skład wchodził: wiceprezes Banku Estonii oraz przedstawiciele kluczowych instytucji administracji publicznej¹⁰.

Estonia, podobnie jak wszystkie inne państwa, które przystępowały do UGiW od 2007 r., zdecydowała się na zastosowanie scenariusza „big bang”, czyli wpro-

⁵ Decyzja Rady (2010/416/UE) z dnia 13 lipca 2010 r. zgodnie z art. 140 ust. 2 Traktatu w sprawie przyjęcia przez Estonię euro w dniu 1 stycznia 2011 r., DzU L 196 z 28.7.2010, s. 24.

⁶ Rozporządzenie Rady (UE) nr 671/2010 z dnia 13 lipca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 2866/98 w odniesieniu do kursu wymiany na euro dla Estonii, DzU L 196 z 28.7.2010, s. 4.

⁷ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych, *Doświadczenia państw członkowskich Unii Europejskiej w wybranych obszarach dostosowań prawnych związanych z wprowadzeniem euro*, „Euroopracowania” 2011, nr 10/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów, s. 29.

⁸ *Estonia's National Changeover Plan*, Version No. 9, October 2010.

⁹ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych..., s. 29.

¹⁰ Tamże, s. 32.

wadzenia euro jednocześnie w formie gotówkowej i bezgotówkowej. W okresie podwójnego obiegu walut korona estońska oraz euro miały status prawnego środka płatniczego i mogły być wykorzystywane do dokonywania transakcji gotówkowych. Po zakończeniu tego okresu (od 15 stycznia 2011 r.) jedynym środkiem płatniczym stały się banknoty i monety euro.

Proces wprowadzania euro w Estonii przebiegł bardzo sprawnie, a głównymi kanałami dystrybucji nowej waluty były bankomaty, sektor bankowy, urzędy pocztowe oraz sektor detaliczny.

3. Estonia – rozwiązania mające na celu przygotowanie społeczeństwa do wprowadzenia euro

W Polsce poparcie dla UGiW na chwilę obecną jest bardzo niskie – odsetek osób o negatywnym stosunku do wprowadzenia euro wzrósł w ostatnim okresie o 6 pkt. proc. (do 53%), podczas gdy odsetek zwolenników spadł o 9 pkt. proc. (do 29%)¹¹. Wynika to m.in. z trudności gospodarczych niektórych państw tego obszaru (np. Grecji czy Włoch) wywołanych nadmiernym długiem. Dodatkowym czynnikiem jest brak nawet przybliżonej daty rezygnacji ze złotego (w związku z tym mało jest rzetelnych informacji w mediach na ten temat). Jedynie co piąty badany czuje się dobrze poinformowany o euro, a prawie 70% Polaków odczuwa deficyt informacji w tym względzie lub ich całkowity brak¹². Mimo tego można zauważyć niektóre wartościowe działania edukacyjne i informacyjne w zakresie europejskiej integracji walutowej – np. Narodowy Bank Polski finansuje studia podyplomowe „Mechanizmy funkcjonowania strefy euro”, realizowane na terenie całej Polski – kampania informacyjna zaczyna się w tym wypadku od uświadamiania elit pochodzących z różnych branż i sektorów (m.in. publicznego, bankowego, oświaty).

Jak pokazują doświadczenia niektórych krajów strefy euro (m.in. Estonii), tylko skoordynowane działania pozwalają na uniknięcie chaosu informacyjnego i zapewnienie dobrego przygotowania społeczeństwa do procesu wymiany waluty – należy w związku z tym wyciągać właściwe wnioski i wykorzystywać je w Polsce. W Estonii we wrześniu 2010 r. 65% respondentów czuło się dobrze poinformowanymi na temat euro, co oznaczało, że poziom wiedzy mieszkańców wzrósł ponad 2 razy od 2004 r. (30%)¹³, a w styczniu 2011 r. 87% ankietowanych oceniło, że proces wprowadzenia euro w Estonii przebiegł sprawnie (tylko 4% respondentów doświadczyło trudności przy wymianie koron na euro)¹⁴.

¹¹ J. Osińska, *Monitor opinii publicznej nt. euro w Polsce*, „Monitor opinii publicznej” 2011, Numer 3/listopad, Departament Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów, s. 1.

¹² Tamże, s. 1.

¹³ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych..., s. 52.

¹⁴ Flash Eurobarometer, *Euro introduction in Estonia. Ex-post citizens survey. Analytical report*, The Gallup Organization 2011, no. 309.

W Estonii powstała Grupa zadaniowa ds. komunikacji, która była jedną z sześciu ekip utworzonych 15 lutego 2005 r. na pierwszym posiedzeniu Komitetu Ekspertów ds. koordynacji działań niezbędnych dla sprawnego wprowadzenia euro. W tym samym roku podpisano z KE porozumienie dotyczące współpracy w zakresie kampanii informacyjnej, a Bank Estonii zawarł umowę o współpracy z EBC.

Strategia komunikacyjna wejścia do UGiW w Estonii została opracowana na podstawie siódmej wersji Narodowego Planu Wprowadzenia Euro (z czerwca 2009 r.), którą przyjęto 15 marca 2010 r. Działania kampanii komunikacyjnej zostały sfinansowane ze środków budżetu państwa na 2010 r. oraz Banku Estonii. Ponadto część projektów była współfinansowana ze środków KE, zgodnie z podpisaną 13 lipca 2010 r. umową o dotacje, a pewne działania informacyjne (m.in. materiały informacyjne) podjął EBC¹⁵.

W trakcie przygotowań do wejścia Polski do UGiW należy pamiętać o podpisaniu właściwych umów z instytucjami UE, aby jak największy ciężar finansowy przeprowadzenia kampanii informacyjnej spoczywał na podmiotach zewnętrznych – należy argumentować to faktem, że przedstawienie społeczeństwu polskiemu takiego obrazu z pewnością przyczyni się do zwiększenia poparcia dla tej idei, która jest przecież (wciąż na obecną chwilę) jednym z priorytetów UE (docelowo wszystkie kraje powinny przyjąć euro w imię wzmocnienia integracji europejskiej poprzez wejście na wyższy poziom integracji ekonomicznej). Wydaje się, że instytucje unijne są zobowiązane do propagowania rozwiązań zwiększających konkurencyjność UE jako całości, a wspólny pieniądź jest istotnym elementem w tym zakresie (im więcej państw wejdzie do UGiW, tym większą siłę będzie miało euro).

Głównym celem strategii kampanii informacyjnej wejścia Estonii do UGiW było zapewnienie, że wszyscy obywatele tego kraju zostaną właściwie poinformowani o znaczeniu i praktycznych aspektach procesu zamiany waluty krajowej na euro. Uwzględniając potrzeby informacyjne wszystkich grup społecznych oraz środowisk biznesowych, kampania miała doprowadzić do sprawnego wprowadzenia euro w Estonii, eliminując informacje nieprawdziwe i zapewniając wsparcie społeczne dla uczestnictwa w UGiW (twórcy kampanii postawili sobie za cel doprowadzenie do sytuacji, gdy 90% mieszkańców będzie dobrze poinformowanych o procesie zamiany waluty, oraz osiągnięcie 65% poparcia społecznego dla tej idei).

Harmonogram działań komunikacyjnych został ściśle powiązany z ramami czasowymi decyzji podejmowanych przez instytucje unijne w sprawie akcesji do strefy euro – większość działań odbyła się dopiero po uchyleniu derogacji. Zgodnie z założeniami kampania informacyjna została skierowana do wszystkich mieszkańców Estonii, a szczególną uwagę poświęcono:

- mniejszościom narodowym (głównie eurosceptycznej mniejszości rosyjskiej): przygotowano broszury w języku rosyjskim, przeprowadzono seminaria m.in. na temat porozumienia na rzecz uczciwych cen;

¹⁵ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych..., s. 40-41.

- przedsiębiorstwom: w czerwcu 2010 r. Ministerstwo Finansów wysłało pocztą elektroniczną do wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw informacje o wejściu Estonii do UGiW wraz z wytycznymi w sprawie obowiązku podwójnego przedstawiania cen. Na stronie internetowej o euro stworzono specjalną sekcję dla przedsiębiorców, z możliwością przystępowania przez firmy do porozumienia na rzecz uczciwych cen;
- konsumentom: Urząd Ochrony Konsumentów (UOK) regularnie informował opinię publiczną o wynikach przeprowadzanych działań (np. inspekcji i monitorowania cen), które były kontynuowane również w 2011 r.;
- emerytom i osobom korzystającym ze świadczeń socjalnych: przygotowana przez Bank Estonii publikacja na temat zabezpieczeń banknotów i monet euro została przekazana prawie czterdziestu oddziałom estońskiego związku stowarzyszeń emerytów;
- dzieciom i młodzieży: przygotowano dla nich całą gamę działań edukacyjnych i informacyjnych w szkołach oraz liczne zabawy multimedialne dostępne na stronach internetowych. Uczniom wszystkich szkół w Estonii z najniższych klas rozesłano broszury z grami i konkursami na temat UGiW, przygotowano również specjalne wydania gazety edukacyjnej dla młodzieży oraz zorganizowano szereg konkursów i programów w mediach.

Przy planowaniu kampanii informacyjnej w Polsce należy pamiętać, że dzieci i młodzież mogą odegrać bardzo ważną rolę pośredników informacji – od nauczyciela w szkole do mieszkańców w domu (w wielu wypadkach rodzice lub dziadkowie przychylniej ich wysłuchają i prędzej im uwierzą niż niektórym politykom).

W Estonii przygotowano także materiały informacyjne dla osób niewidzących oraz przekazano za pośrednictwem różnych stowarzyszeń materiały informacyjne dla osób ze specjalnymi potrzebami. Ponadto wzięto również pod uwagę zapotrzebowanie na informacje o wejściu do UGiW wśród turystów i obcokrajowców oraz przygotowano publikacje dla punktów konsularnych i granicznych.

Przy wprowadzaniu euro w Polsce nie należy zapominać, że kampanię informacyjną poza jednostkami centralnymi powinny skutecznie przeprowadzać władze regionalne (choćby zaplanować, aby wzrosty cen np. usług komunikacji miejskiej nie zbiegły się w czasie z €-day¹⁶) i różne stowarzyszenia – w Estonii zrzeszenia przedsiębiorców i władze lokalne odgrywały m.in. rolę pośredników informacji.

Strategia komunikacyjna w Estonii została przygotowana z wykorzystaniem różnorodnych kanałów. Uruchomiona została strona internetowa o euro (<http://euro.eesti.ee>), która bardzo często była przedstawiana publicznie w celu zwiększenia popularności i wykorzystania jej przez społeczeństwo, uruchomiono działania promocyjne, wykorzystując w nich także portale społecznościowe typu Facebook. Należy w przyszłości w Polsce właściwie zaplanować taką formę promocji, gdyż techno-

¹⁶ T. Ross, *Estonia – latest experiences*, Conference on Euro Changeover Preparations “Euro Changeover-what should or shouldn’t be done?”, Warszawa, 10-11 marca 2011, s. 26.

logie informatyczne bardzo szybko się rozwijają i zmieniają, zdobywając nowych użytkowników.

W Estonii uruchomiono bezpłatną infolinię na temat UGiW, której logo umieszczano we wszystkich promocyjnych materiałach drukowanych oraz w mediach. Największe zainteresowanie informacjami o euro miało miejsce w okresie wrzesień – grudzień 2010 r., co spowodowało uruchomienie równoległej infolinii do obsłużenia wszystkich zgłoszeń. Należy w przyszłości skorzystać w Polsce z tego doświadczenia i w niewrażliwym okresie zaplanować właściwe rozwiązania telekomunikacyjne, aby nie było trudności z dodzwonieniem się do eksperta, w przeciwnym wypadku zniechęci to obywateli do korzystania z tej formy komunikacji.

Podstawowym kanałem informowania o euro w Estonii były materiały drukowane opracowane zarówno przez władze, jak i inne podmioty. Były one dostępne również w wersji elektronicznej na promocyjnej stronie internetowej. Istotną rolę w procesie komunikacji odegrały dwie przesyłki bezpośrednie do gospodarstw domowych (o których wcześniej media informowały społeczeństwo). Pierwsza nastąpiła we wrześniu 2010 r., kiedy to Ministerstwo Finansów wysłało podstawowe informacje o procesie wymiany waluty oraz elektroniczne eurokalkulatory (w języku estońskim i rosyjskim). Drugą przesyłkę w listopadzie 2010 r. zrealizował Bank Estonii, informując o zabezpieczeniach banknotów i monet oraz dołączając eurokalkulatory działające na zasadzie karty z hologramem.

W trakcie realizacji obu przesyłek doszło do kilku nieprawidłowości: m.in. część gospodarstw została pominięta lub nie otrzymała informacji w preferowanej wersji językowej, Ministerstwo Finansów zrealizowało jednak wszystkie dodatkowe zamówienia. Na narodowej stronie internetowej dostępna była także elektroniczna wersja eurokalkulatora, z możliwością ściągnięcia na telefon komórkowy. W Polsce należy się stosunkowo wcześniej przygotować marketingowo do nowoczesnych rozwiązań, bo dzięki temu można wywołać zainteresowanie samą formą (obywatel może pożądać czegoś nowego), która przełoży ciekawość na treści właściwe.

Następnym istotnym elementem działań komunikacyjnych w Estonii była współpraca ze wszystkimi grupami mediów mającymi znaczący wpływ na kształtowanie postaw społecznych, poprzez zapewnienie kompletnych i przejrzystych materiałów, co pomogło w eliminowaniu rozprzestrzeniania się informacji nieprawdziwych (m.in. w okresie od listopada 2010 r. do stycznia 2011 r. opracowano i wyemitowano cztery filmy reklamowe z wykorzystaniem w nich obecności estońskiej modelki). W przyszłości w Polsce należy przekazywać rzetelne informacje na temat wspólnej waluty – ugruntowana wiedza w tym zakresie powinna sprzyjać obiektywnemu rozpoznaniu rzeczywistych wyzwań związanych z funkcjonowaniem w UGiW, a także przygotowaniu wszystkich obywateli do rezygnacji ze złotego. Należy pamiętać, że rzetelność, kompletność i uczciwość w przekazywaniu informacji przyczyni się do ochrony zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców. Warto także wcześniej przeprowadzić badania i na podstawie ich wyników zaangażować do różnego ro-

dzaju akcji promocyjnych osoby z największym autorytetem i cieszące się w kraju popularnością.

Ważne miejsce w estońskiej kampanii informacyjnej przypisano przeprowadzeniu regularnych badań opinii publicznej w trakcie działań komunikacyjnych, których celem było zapewnienie osiągnięcia założeń kampanii. W okresie od lutego 2010 r. do lutego 2011 r. grupa zadaniowa ds. komunikacji zrealizowała wszystkie zaplanowane w strategii informacyjnej działania i dodatkowo czynności wcześniej nieprzewidziane, związane ze zmianą sytuacji gospodarczej w Europie oraz pojawieniem się nowych treści wynikających z korekty założeń strategii po uwzględnieniu informacji zwrotnych otrzymanych w wyniku przeprowadzonych badań. W przyszłości w Polsce warto będzie skorzystać z takiego doświadczenia, aby w trakcie badania opinii publicznej usuwać nieprawidłowości i automatycznie uaktualniać strategię komunikacyjną i dopasowywać ją do zmieniających się potrzeb.

Jak wynika z sondaży przeprowadzanych w krajach, które nie są członkami UGiW, kwestią budzącą najwięcej negatywnych emocji w procesie wprowadzania euro jest obawa przed wzrostem cen wywołana przyjmowaniem euro. W celu uniknięcia lub zminimalizowania tego zdarzenia, Estonia przygotowała szereg działań komunikacyjnych z tym związanych – 15 lutego 2005 r. powołano grupę zadaniową ds. ochrony konsumentów, która opracowała szereg działań mających zapewnić obywatelom poczucie bezpieczeństwa i uczciwości w trakcie zamiany waluty.

Zasada zaokrąglania cen polegała na przeliczeniu wszystkich kwot pieniężnych przy użyciu oficjalnego kursu wymiany z normalną zasadą zaokrąglania. Ewentualne wyjątki mogły stanowić m.in. przeliczanie należności dotyczących finansów publicznych (podatki, opłaty środowiskowe), kwoty dotyczące pomocy finansowej – zaokrąglenia stosowano z korzyścią dla obywateli¹⁷. Rozwiązanie to miało uświadomić społeczeństwu, że przeliczanie koron na euro nie przyniesie im żadnych strat (w Polsce podobnie należałoby takie czynności nagłośnić).

Kolejne działanie to obowiązek podwójnego przedstawienia cen w koronach estońskich i euro (również na stronach internetowych). Od 1 lipca 2010 r. do końca czerwca 2011 r. nałożono na przedsiębiorstwa (wszystkie punkty sprzedaży towarów i usług – wyjątek stanowiły stacje benzynowe w związku z problemami technicznymi, ale dotyczyło to także sektora publicznego) taki wymóg. Dzięki takiemu rozwiązaniu obywatele z wyprzedzeniem przyglądają się cenom towarów i usług wyrażonym w euro, a także po wejściu do UGiW, kupując produkty i płacąc za nie w euro, mogą automatycznie sprawdzić, ile kosztowałyby one w „starej walucie”. Rozwiązanie takie z całą pewnością należy zastosować w Polsce (jedyne, nad czym będzie się można zastanowić, to przez jaki czas powinna obowiązywać podwójna ekspozycja cen, która jest uciążliwa i kosztowna dla podmiotów gospodarczych).

¹⁷ J. Osińska, *Ochrona konsumentów w procesie wprowadzania euro – wnioski dla Polski*, „Euro-opracowania” 2011, nr 5/marzec, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Departament Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki, Ministerstwo Finansów, s. 68.

Następną czynnością było porozumienie na rzecz uczciwych cen (tzw. kodeks etyczny przedsiębiorstw) – Estonia wykorzystywała w tym względzie doświadczenia państw przystępujących do strefy euro po roku 2007. Inicjatywę ogłoszono 28 sierpnia 2010 r., a kulminację kampanii przewidziano na grudzień 2010 r. Aby stać się członkiem umowy, należało wypełnić formularz aplikacyjny dostępny na narodowej estońskiej stronie internetowej o euro, a następnie przesłać aplikację drogą elektroniczną lub w formie papierowej. Sygnatariusze porozumienia zobowiązywali się do przestrzegania uczciwych zasad przeliczania cen, podwójnego ich podawania w euro i koronach, a także do niezawyżania cen – w zamian otrzymywali prawo do używania logo porozumienia o treści „€ nie podniesie cen” (€ hinda ei tõsta¹⁸).

Do końca 2010 r. do porozumienia przystąpiły przedsiębiorstwa, samorządy, instytucje finansowe w liczbie 526 podmiotów, a logo było stosowane w ok. 2800 punktach sprzedaży (w Estonii działa ok. 28 tys. takich miejsc)¹⁹. Inicjatywę przyjęły prawie wszystkie sieci sprzedaży detalicznej, banki oraz dystrybutorzy paliw (znacznie niższa partycypacja występowała wśród podmiotów z sektora MSP). Skargi na nieuczciwe podmioty można było zgłaszać telefonicznie lub przez internet. W przypadku naruszenia warunków porozumienia na danego sygnatariusza nakładano grzywnę i odbierano mu prawo do posługiwania się logo.

Monitorowaniem przestrzegania obowiązku podwójnego podawania cen i kontrolą ich zmian zajmował się w Estonii UOK. W okresie przed wejściem do UGiW w ok. 800 punktach sprzedaży zaplanowano kontrolę, która dotyczyła: właściwego przedstawienia cen w koronach i w euro w miejscu sprzedaży, poprawnego przeliczenia cen towarów i usług (przy zachowaniu zasad zaokrąglania oraz oficjalnego kursu wymiany), poprawności przeprowadzanych transakcji płatniczych.

Po wejściu Estonii do strefy euro zaplanowano przeprowadzenie kontroli w 600 punktach sprzedaży dóbr i usług (100 miejsc każdego miesiąca). Inspektorzy w trakcie kontroli musieli podjąć decyzję o nałożeniu sankcji, którymi mogły być ostrzeżenia lub grzywna²⁰ – kara pieniężna mogła być nałożona w ciągu 48 godzin, a w bardziej złożonych przypadkach procedura mogła trwać nawet do miesiąca. W 2010 r. UOK skontrolował ok. 4250 podmiotów i nałożył kary w 288 przypadkach (wartość wszystkich kar pieniężnych wyniosła 11 791 EUR²¹), przy czym w lipcu 47% skontrolowanych podmiotów wykazało się niespełnieniem warunków podwójnego przedstawiania cen, a w grudniu już tylko 11%. Organizacje pozarządowe skontro-

¹⁸ T. Ross, wyd. cyt., s. 23.

¹⁹ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych..., s. 48.

²⁰ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Jedenaste sprawozdanie w sprawie praktycznych przygotowań do rozszerzenia strefy euro*, Komisja Europejska, Bruksela, 12.11.2010, KOM (2010) 667 wersja ostateczna, s. 8.

²¹ J. Osińska, *Ochrona konsumentów...*, s. 73.

lowały we wrześniu i grudniu 2010 r. 980 przedsiębiorstw i zaobserwowały 283 przypadki odstępstw od zasad²².

Rezultaty kontroli publikowane były w prasie i na stronach internetowych UOK, ujawniano m.in. nazwy przedsiębiorstw, które nie wdrożyły właściwie zasad podawania cen w dwóch walutach. Generalną tendencją było znacznie częstsze właściwe stosowanie podwójnej ekspozycji cen przez duże przedsiębiorstwa handlowe i usługowe, podczas gdy przypadki łamania prawa częściej zdarzały się wśród małych firm²³. Wydaje się, że w Polsce również należałoby stworzyć podobny organ, który w uzasadnionych przypadkach mógłby winnego ukarać – nieskazitelnym wizerunkiem jest dla wielu podmiotów bardzo cenny i w związku z tym różne nieprawidłowości związane z zawyżaniem cen będzie można wyeliminować poprzez wcześniejszą prewencję.

Urzednicy UOK monitorowali również zmiany cen – początkowo w dużych sklepach i punktach usług w Tallinie, Tartu i Viljandi (m.in. produkty żywnościowe, catering, przejazdy taksówkami, usługi fryzjerskie, baseny), a następnie w kolejnych miastach, zwiększając listę artykułów do kontroli.

Wszelkie działania związane z utrzymaniem stabilności cen zostały w Estonii docenione przez społeczeństwo, gdyż pod koniec 2010 r. do 55% spadł wskaźnik osób uważających, że wprowadzenie euro będzie miało wpływ na wzrost inflacji, podczas gdy jeszcze we wrześniu 2010 r. odsetek ten wynosił 81%²⁴. Sprawnie przeprowadzona kampania komunikacyjna w Estonii doprowadziła do zadowolenia obywateli z przekazywanych informacji i jednocześnie do znacznego wzrostu poparcia dla euro na przełomie lat 2010/2011 (o 8%)²⁵. Wśród najczęstszych źródeł informacji Estończycy wskazywali na media, banki, władze lokalne i centralne oraz Bank Estonii.

Podsumowując przeprowadzoną w Estonii kampanię informacyjną o euro, należy podkreślić, że założone cele zostały osiągnięte, mimo wystąpienia niekorzystnych wydarzeń gospodarczych w UGiW. W ocenie KE kampania informacyjna w Estonii przyczyniła się do sprawnej zamiany korony estońskiej na euro, mimo krótkiego okresu jej realizacji²⁶.

Pozytywne doświadczenia Estonii w zakresie wprowadzania euro do obiegu po raz kolejny (po innych państwach wchodzących do UGiW od 2007 r.) potwierdziły, jak duże znaczenie ma zaangażowanie w ten proces przedstawicieli różnych instytucji i środowisk, a także przeprowadzenie zakrojonych na szeroką skalę działań informacyjnych, które w istotny sposób przyczyniły się do prawidłowego

²² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wprowadzenie euro w Estonii*, Komisja Europejska, Bruksela dnia 22.03.2011, KOM (2011) 140 wersja ostateczna, s. 8.

²³ J. Osińska, *Ochrona konsumentów...*, s. 69.

²⁴ Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych..., s. 52.

²⁵ Tamże, s. 53.

²⁶ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego... 2011, s. 12.

przygotowania i sprawnego przebiegu całej operacji. Poza kampanią komunikacyjną bardzo ważnym elementem przygotowań do zastąpienia waluty w Estonii były rozwiązania logistyczne związane z zaopatrzeniem społeczeństwa w gotówkę euro, co będzie z pewnością dużym wyzwaniem w Polsce w pierwszych dniach jej przynależności do UGiW.

Produkcja monet euro z estońską stroną narodową (194 mln sztuk o wartości 58,4 mln euro²⁷) została zlecona, w wyniku postępowania przetargowego, Mennicy Fińskiej. Estonia, podobnie jak w poprzednich latach Słowenia, Cypr, Malta i Słowacja, wypożyczyła banknoty euro z zapasów Eurosystemu. Nowe banknoty w liczbie 44,9 mln o wartości 1,47 mld euro zapewnił, jako partner logistyczny, Bank Finlandii²⁸. Wydaje się, że w przyszłości w Polsce produkcja monet ze stroną narodową może być znacznie bardziej kłopotliwa niż w innych krajach wchodzących do UGiW od roku 2007 – wynika to z wielkości państwa i w związku z tym z potrzeb gotówkowych społeczeństwa (pół roku może być zbyt krótkim okresem na realizację zaplanowanych działań).

W Estonii zaopatrzenie sektora bankowego w monety i banknoty euro (*frontloading*) rozpoczęło się odpowiednio w połowie września oraz w połowie listopada 2010 r., natomiast zaopatrywanie kolejnych podmiotów przez banki komercyjne (*sub-frontloading*) w monety euro rozpoczęło się 15 września 2010 r., a w banknoty – 1 grudnia 2010 r. Udział operacji *sub-frontloading* w łącznej wartości gotówki euro otrzymanej w ramach zaopatrzenia pierwotnego wyniósł w Estonii 14,4%. Jak podkreśliła KE w swoim raporcie, był jednym z wyższych w strefie euro w ostatnich latach – w Słowenii wyniósł jedynie 2,4%, a na Cyprze i Malcie – ok. 1%²⁹. W ramach tychże operacji w Estonii dostarczono poprzez dwa rodzaje pakietów (o wartości 111 i 198 euro) prawie 86 tys. zestawów monet dla detalistów, o łącznej wartości ponad 13 mln euro³⁰.

Podobnie jak w przypadku innych państw strefy euro, od początku grudnia 2010 r. mieszkańcy Estonii mieli możliwość zapoznania się monetami euro z estońską stroną narodową poprzez nabycie zestawów startowych o wartości 12,79 euro, zawierających 42 monety euro. Pakiety te miały ułatwić prowadzenie transakcji w euro od początku stycznia 2011 r., a w szczególności odciążyć handlowców przy wydawaniu reszty w nowej walucie. Przygotowano w sumie 700 tys. zestawów dla społeczeństwa, ale jak się okazało, ich liczba została przeszacowana. Po początkowym zainteresowaniu ostatecznie sprzedano 510 tys. sztuk³¹ – tylko 27% Estończy-

²⁷ Zespół Roboczy ds. Wprowadzenia Banknotów i Monet Euro, *Analiza doświadczeń państw w zakresie wymiany pieniądza gotówkowego na euro*, „Europracowania” 2011, nr 11/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów, s. 15.

²⁸ T. Ross, wyd. cyt., s. 9.

²⁹ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego... 2011, s. 3.

³⁰ Tamże, s. 3.

³¹ Tamże, s. 4.

ków nabyło pakiety i jedynie połowa z nich zamierzała je otworzyć, aby wykorzystać zakupione w ten sposób monety po 1 stycznia 2011 r. Wydaje się, że w Polsce należałoby przygotować właściwą liczbę zestawów startowych, aby, z jednej strony, wszyscy obywatele bez żadnych przeszkód mogli sprawnie posługiwać się euro od pierwszych chwil wejścia Polski do UGiW, a z drugiej strony, żeby nie generować zbyt dużych kosztów związanych z likwidacją tych pakietów.

W Estonii banki miały możliwość dostosowania pewnych usług bankowych jeszcze przed dniem wprowadzenia euro, co miało na celu uniknięcie kumulacji wielu niezbędnych działań w krótkim czasie. Należy w Polsce zawrzeć podobne umowy z bankami i przekonywać społeczeństwo, że wczesne zaopatrzenie się w gotówkę euro wyeliminuje niepotrzebne nieprzyjemne sytuacje związane z brakiem gotówki wyrażonej w nowej walucie.

Podobnie jak inne państwa, Estonia na poziomie ustawowym wprowadziła obowiązek bezpłatnej konwersji kont nominowanych w walucie krajowej na euro³². Bezprzewidywalna wymiana koron estońskich na euro (po nieodwołalnym kursie wymiany) rozpoczęła się w oddziałach banków komercyjnych już na miesiąc przed wprowadzeniem nowej waluty – pozwoliło to rozłożyć proces wymiany na dłuższy okres i umożliwiło bankom lepsze zarządzanie dodatkową ilością pracy. Rozwiązanie to przyczyniło się do odciążenia detalistów i instytucji finansowych po 1 stycznia 2011 r., podobnie jak kampania zachęcająca do wycofywania dotychczasowych monet z obiegu, która rozpoczęła się 1 października 2010 r. (przewidywała ona możliwość zdeponowania monet nominowanych w koronach estońskich na własnym rachunku bez ponoszenia dodatkowych opłat).

Do końca 2010 r. wycofano znaczną część koron estońskich – ich wartość w obiegu na koniec grudnia zmniejszyła się o ok. 40% w porównaniu z tym samym okresem w 2009 r. (z 9,7 mld do 5,8 mld EEK). W styczniu 2011 r. wartość zmniejszyła się do 1,7 mld EEK, stanowiąc 18% wartości koron, jakie pozostawały w obiegu w grudniu roku 2009³³.

W Estonii skrupulatnie przygotowywano się na €-day i od pierwszych godzin stycznia 2011 r. wszystkie bankomaty (867 sztuk) wypłacały nową walutę (w większości niskimi nominałami – aby detaliści nie mieli później kłopotów z wydawaniem reszty), a płatności kartą były możliwe tuż po północy³⁴. Ponadto większość oddziałów banków była czynna w dniach 1 i 2 stycznia 2011 r. (wolnych od pracy), a w trakcie całego okresu podwójnego obiegu wymianę koron estońskich na euro oferowały również urzędy pocztowe, które w tym czasie były otwarte przez siedem dni w tygodniu. W związku z właściwymi przygotowaniem prawie wszyscy obywatele przeszli przez proces zamiany waluty w Estonii bez jakichkolwiek trudnień,

³² Zespół Roboczy ds. Sektora Finansowego, *Analiza doświadczenia innych krajów UE, które przyjęły euro w zakresie kompetencji ZRSF*, „Euroopracowania” 2011, nr 12/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów, s. 9 i 33.

³³ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego... 2011, s. 7.

³⁴ T. Ross, wyd. cyt., s. 15-16.

udział transakcji, w których reszta wydawana była wyłącznie w euro, systematycznie wzrastał i 15 stycznia 2011 r. osiągnął 100% (podobnie było z liczbą osób dokonujących w sklepach transakcji gotówkowych wyłącznie w euro).

W przyszłości w Polsce działaniem nie do przecenienia pozostaje przygotowanie planu „ściągnięcia” z rynku jak największej ilości gotówki w PLN przed €-day i pozyskanie do współpracy sektora finansowego oraz innych organów, a także ciągle informowanie społeczeństwa. Należy bowiem uświadomić obywatelom, że płacenie i wydawanie reszty w euro od pierwszego dnia oznacza zapewnienie szybkości i sprawności obsługi, a co za tym idzie – niższe koszty dla sklepu i konsumenta.

Dla zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw gotówki policja eskortowała wszystkie profesjonalne transporty monet oraz zaopatrzenie bankomatów w euro. Ponadto największe przedsiębiorstwo konwojenckie w Estonii przewidziało wynajęcie dodatkowych pojazdów w sąsiadujących państwach członkowskich, gdyby okazało się to konieczne do sprostania zwiększonemu zapotrzebowaniu na transporty gotówki w okresie poprzedzającym dzień wprowadzenia euro i w okresie po nim następującym, a także zainwestowało w nowy sprzęt służący do sortowania gotówki euro oraz kontrolowania jej jakości³⁵.

W Polsce skala działań logistycznych dotyczących organizacji oraz dystrybucji wcześniejszego zaopatrzenia w nową walutę będzie dużo większa. Ważnym rozwiązaniem dla minimalizacji kosztów wprowadzenia euro wydaje się właściwe przygotowanie centrum logistycznego w środku kraju, aby koszty transportu wraz z bezpieczeństwem dostaw były jak najmniejsze.

4. Zakończenie

Doświadczenia nabyte przez kraje strefy euro (m.in. przez Estonię) pokazują, że niewralgicznym elementem udanego procesu wprowadzenia euro jest pozytywne nastawienie obywateli, którzy powinni być w pełni poinformowani o zachodzących zmianach i świadomi ich konsekwencji. Kluczem do pozyskania zaufania społecznego dla procesu wprowadzenia euro jest wczesne zaplanowanie działań informacyjnych i edukacyjnych, mających na celu ograniczenie głównego źródła niechęci opinii publicznej do euro, jakim wydaje się być obawa przed wzrostem cen.

Estonia (jako kolejne państwo po Słowenii, Cyprze, Malcie i Słowacji) szczególnie istotną rolę przypisała działaniom na rzecz zwiększenia zaufania konsumentów do nowej waluty w zakresie stabilności cen. Zaplanowała działania, do których należały m.in. efektywna komunikacja władz ze społeczeństwem, okres podwójnej ekspozycji cen, porozumienia cenowe z podmiotami rynkowymi oraz systematyczne ich monitorowanie. Wykorzystanie doświadczeń oraz dobrych praktyk m.in. Estonii w zakresie mechanizmów chroniących przed nieuczciwym przeliczaniem cen oraz w obszarze odpowiednich przekazów edukacyjnych kierowanych do firm i reszty

³⁵ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego... 2010, s. 4.

społeczeństwa wydaje się być szczególnie istotne z punktu widzenia zbudowania polskiej strategii komunikacyjnej. Powinno być to jednym z priorytetów przyszłej kampanii informacyjnej w Polsce, przy zaangażowaniu jak największej liczby organizacji i instytucji.

W Polsce należy wcześniej przewidzieć jak największą ilość wszelkich zdarzeń (wykorzystując doświadczenia państw UGiW) i wytłumaczyć je obywatelom w kampanii informacyjnej, aby wyeliminować różne nieprawidłowości. Trzeba pamiętać i podkreślać, że sukces operacji wprowadzenia euro dla obywateli będzie sumą poszczególnych drobnych wydarzeń (których nie należy w związku z tym w żaden sposób bagatelizować) związanych z dokonywaniem zakupów i świadczeniem usług. W każdym najmniejszym nawet obszarze należy zrobić wszystko, aby nie dochodziło w Polsce w €-day i w kolejnych dniach do nieprawidłowości, żeby nie nastąpił „efekt domina”, kiedy jedno drobne zdarzenie uruchamia szereg następujących po sobie, wynikających jedno z drugiego zdarzeń – przenoszenia się negatywnych efektów i narzekań na europejski pieniądź, gdyż może wówczas dojść (zgodnie z samospełniającą się przepowiednią) do narastania niezadowolenia i problemów w kraju.

We wszystkich krajach wchodzących do UGiW od roku 2007 przeprowadzone działania informacyjno-edukacyjne znacznie zwiększyły wiedzę na temat euro. Należy pamiętać, że, z jednej strony, Polska będzie mogła skorzystać z doświadczeń Estonii i innych państw, a z drugiej strony, skala przyszłych działań w zakresie eurotransformacji w Polsce będzie znacznie większa i konieczne będą bardziej intensywne przygotowania we wszystkich obszarach. Nie istnieje jeden gotowy, najwłaściwszy model kampanii informacyjnej związanej z zamianą waluty i w związku z tym należy wykorzystywać wzorce sprawdzone w innych państwach (w miarę potrzeb je modyfikować) i proponować własne elementy.

Wydaje się, że w Polsce należałoby przygotować, a następnie zastosować rozwiązania pozwalające zmniejszyć koszty wprowadzenia euro, polegające np. na wynegocjowaniu pozyskiwania środków z budżetu unijnego na proces eurotransformacji. Sytuacja taka pozwoli firmom lepiej przygotować się do uczestnictwa w UGiW, znikną pokusy związane z nieuczciwym przeliczaniem cen, a ponadto społeczeństwo będzie bardziej zmobilizowane do dokonania zmiany waluty.

Literatura

- Binek Z., *Managing the process of minimizing the costs of euro adoption in Poland – the experience of Slovenia*, „Management” 2011, vol. 15, no. 2.
- Binek Z., *Minimalizacja kosztów wprowadzenia waluty euro – doświadczenia Słowacji*, [w:] *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*, red. I. Politowicz, Z. Binek, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2011.

- Decyzja Rady (2010/416/UE) z dnia 13 lipca 2010 r. zgodnie z art. 140 ust. 2 Traktatu w sprawie przyjęcia przez Estonię euro w dniu 1 stycznia 2011 r., DzU L 196 z 28.7.2010.
- Doświadczenia Estonii z procesu zamiany waluty krajowej na euro*, NBP, Warszawa 2011.
- Estonia's National Changeover Plan*, Version No. 9, October 2010.
- Flash Eurobarometer, *Euro introduction in Estonia. Ex-post citizens survey. Analytical report*, The Gallup Organization 2011, no. 309.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Jedenaste sprawozdanie w sprawie praktycznych przygotowań do rozszerzenia strefy euro*, Komisja Europejska, Bruksela, 12.11.2010, KOM (2010) 667 wersja ostateczna.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Banku Centralnego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wprowadzenie euro w Estonii*, Komisja Europejska, Bruksela, 22.03.2011, KOM (2011) 140 wersja ostateczna.
- Osińska J., *Monitor opinii publicznej nt. euro w Polsce*, „Monitor opinii publicznej” 2011, nr 3/11-stopad, Departament Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów.
- Osińska J., *Ochrona konsumentów w procesie wprowadzania euro – wnioski dla Polski*, „Euroopracowania” 2011, nr 5/marzec, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Departament Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki, Ministerstwo Finansów.
- Ross T., *Estonia – latest experiences*, Conference on Euro Changeover Preparations “Euro Changeover – what should or shouldn't be done?”, Warszawa, 10-11 marca 2011.
- Rozporządzenie Rady (UE) nr 671/2010 z dnia 13 lipca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 2866/98 w odniesieniu do kursu wymiany na euro dla Estonii, DzU L 196 z 28.7.2010.
- Torój A., *Przegląd doświadczeń innych państw związanych z wprowadzeniem euro: wypełnienie kryterium stabilności kursowej*, „Euroopracowania” 2011, nr 4/marzec, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów.
- Zespół Roboczy ds. Dostosowań Prawnych, *Doświadczenia państw członkowskich Unii Europejskiej w wybranych obszarach dostosowań prawnych związanych z wprowadzeniem euro*, „Euroopracowania” 2011, nr 10/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów.
- Zespół Roboczy ds. Sektora Finansowego, *Analiza doświadczenia innych krajów UE, które przyjęły euro w zakresie kompetencji ZRSF*, „Euroopracowania” 2011, nr 12/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów.
- Zespół Roboczy ds. Wprowadzenia Banknotów i Monet Euro, *Analiza doświadczeń państw w zakresie wymiany pieniądza gotówkowego na euro*, „Euroopracowania” 2011, nr 11/sierpień, Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Wprowadzenia Euro przez Rzeczpospolitą Polską, Ministerstwo Finansów.

MINIMIZING THE COSTS OF THE INTRODUCTION OF EURO – EXPERIENCE OF ESTONIA

Summary: The established knowledge about euro transformation should foster the objective identification of the real challenges related to the functioning of the euro zone, as well as preparing the country for converting its currency. The care to design and manage the process of conversion of money will influence the ability to benefit from participation in this area and to minimize the occurrence of burdensome costs associated with this event. It is necessary to note that the accuracy, completeness and fairness in the transfer of information will help to protect both consumers and entrepreneurs. The experience gained by the euro zone countries

(including Estonia) shows that a key element of a successful process of introducing euro is the positive attitude of citizens who should be fully informed and aware of the consequences of change; the main source of public resentment against the euro seems to be the fear of rising prices. Thus the key to raising public confidence in the process of introducing euro is early planning and effective management of information and educational activities aimed at reducing this risk. It seems important to design adequate monitoring system to safeguard the Polish society from the abuses of rogue traders. This should be a priority for a future campaign in Poland, with the involvement of as many organizations and institutions as possible. Very important seems to be good governance through the implementation of efficient and effective solutions on many levels so that no entrepreneur remained alone in relation to the incurring of costs to adapt to the new monetary situation in Poland after the introduction of euro.

Key words: euro, euro transformation, minimizing costs, Estonia.