

ARKTYKA
ZAMIAST KANAŁU
SUESKIEGO?

Czy czekają nas ujemne stopy i opłaty za lokaty?

SEN O CYFROWEJ DOLINIE

ŻNIWA CYBERTERRORYSTÓW

WYROK NA SILNIKI SPALINOWE

GAZETA BANKOWA

NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

FORUM POLSKA-AZJA

ZBLIŻENIA 2021

MAJ 2021 // NR 5/1241
// CENA 11,90 ZŁ (W TYM 8% VAT)

WSZYSTKIE DROGI
PROWADZĄ DO...

AZJA

*Przedstawiciele
administracji rządowej
i samorządowej, dyplomaci, liderzy biznesu,
przedstawiciele azjatyckich firm
i eksperci gospodarczy dyskutowali o tym,
jak zbliżyć Polskę do Dalekiego Wschodu*

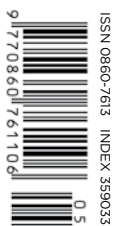
GIGANCI Z MOCNĄ STRATEGIĄ

*Spółki Skarbu Państwa – flagowe okręty
polskiej gospodarki stawiają na dynamiczny
rozwój i agresywną ekspansję rynkową*

JACEK SASIN

wicepremier i minister aktywów państwowych:

„Ciężar odbudowy
gospodarki po pandemii
będzie spoczywał głównie
na dużych spółkach Skarbu Państwa”



TechnoBiznes 2021

Konkursy Technologiczne

HIT ROKU 2021

oraz

LIDER 2020



• Publikacja zgłoszeń do konkursu Hit Roku 2021 w czerwcowym wydaniu miesięcznika.
Ogłoszenie wyników nastąpi w lipcowej „Gazecie Bankowej”.

Szczegóły na:

gb.pl/konkursy

Patronat Honorowy:



MINISTERSTWO
INFRASTRUKTURY



Ministerstwo Rozwoju,
Pracy i Technologii



Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju

REDAKCJA

ul. Finlandzka 10, 03-903 Warszawa
tel. (22) 616 36 00
redakcja@gb.pl

REDAKTOR NACZELNY

Maciej WOŚKO mwoško@gb.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Stanisław KOCZOT

SEKRETARZ REDAKCJI

Krzysztof KOTOWSKI

STALI WSPÓŁPRACOWNICY

Jerzy BIELEWICZ, Robert BOMBALA, Małgorzata DYGAŚ,
Kamil GIEROBA (wGospodarce.pl), Robert OLESINSKI (wGospodarce.pl), Krzysztof
PĄCZKOWSKI (wGospodarce.pl), Anna RACINIEWSKA, Grażyna RASZKOWSKA,
Dariusz STYCZEK, prof. Grzegorz SZULCZEWSKI,
Marcin TRONOWICZ (wGospodarce.pl), Maksymilian WYSOCKI

RADA PROGRAMOWA

prof. Grażyna Ancyparowicz, członek RPP, GWSH; dr Dominik Bierecki,
Spółdzielcy Instytut Naukowy w Sopocie, kancelaria Jedliński, Bierecki i Wspólnicy
w Gdyni; prof. Leszek Dziawgo, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
prof. Eugeniusz Gatnar, członek RPP, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach;
prof. Andrzej Gospodarowicz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;
dr hab. Beata Kozłowska-Chyła, Uniwersytet Warszawski/PZU S.A.;
prof. Alojzy Z. Nowak, Uniwersytet Warszawski; Zdzisław Sokół, doradca Prezydenta RP;
Henryk Uzdrowski, Grupa Fratria; prof. Małgorzata Zaleska, SGH, przewodnicząca
Komitetu Nauk o Finansach PAN; prof. Jerzy Żyżyński, członek RPP,
Uniwersytet Warszawski

WYDAWCA



Fratria sp. z o.o.
ul. Legionów 126-128,
81-472 Gdynia
www.fratia.pl

PREZES

Romuald ORZEŁ

DRUK

Walstead Kraków Sp. z o.o.

DYREKTOR KREATYWNY

Michał KORSUN michal.korsun@fratria.pl

DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Maciej BURZYKOWSKI maciej.burzykowski@fratria.pl

STUDIO GRAFICZNE

Andrzej SKWARCZYŃSKI andrzej.skwarczynski@fratria.pl
Lidia SŁOWIKOWSKA-SMOLIŃSKA lidia.slowikowska@fratria.pl

FOTODYDZIA

Anna ŁABĘCKA anna.labecka@fratria.pl
Robert GOŁASZEWSKI robert.golaszewski@fratria.pl

KOREKTA

Anna WOLF

PRODUKCJA I DYSTRYBUCJA

Mariola BARCIKOWSKA mariola.barcikowska@fratria.pl

DYREKTOR DS. MARKETINGU,
KOMUNIKACJI ORAZ ORGANIZACJI EVENTÓW
Joanna MAZUR joanna.mazur@fratria.pl

DYREKTOR DS. ROZWOJU BIZNESU

Katarzyna MARCHEWKA – katarzyna.marchewka@fratria.pl,
tel. 603 097 503

PATRONATY MEDIALNE

marketing@fratria.pl

BIURO REKLAMY

e-mail: reklama@fratria.pl
tel. (22) 463 49 93

PRENUMERATA REDAKCYJNA

prenumerata@fratria.pl, tel. (22) 616 36 00
Regulamin oraz warunki prenumeraty na stronie www.gb.pl

Wpłaty za prenumeratę prosimy dokonywać na konto:
nr konta: PL91 1240 5354 1111 0010 7713 6290

Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego.
Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz
rozpowiadanie bez zgody wydawcy w całości lub w części
jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej.

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych oraz zastrzega prawo redagowania
nadesłanych tekstów. Ogłoszenia i reklamy nie stanowią materiału pochodzącego od Wydawcy.
Bezumowna sprzedaż numerów bieżących i archiwizowanych po cenie niższej od ustalonej
przez Wydawcę jest zabroniona, nielegalna i grozi odpowiedzialnością karną.

Zdjęcia na okładce:
Andrzej Wiktor, Shutterstock



PARTNER



Zdalnie

Spotkania on-line, debaty zdalne, kongresy i fora organizowane w sieci, telekonferencje, wideocząty – przyzwyczajamy się powoli do prowadzenia dyskusji w pandemicznej rzeczywistości. Nawet w profesjonalnych tak mocno uzależnionych od bezpośrednich kontaktów jak ochrona zdrowia, bankowość, ubezpieczenia standardem stają się usługi on-line. Technologia pozwala nam pokonać pandemię i mimo wszystko prowadzić w miarę normalne działania – biznesowe i osobiste.

Rok temu wydawało się, że jednym z największych problemów, z jakim przyjdzie nam się zmierzyć w czasie lockdownu, będzie zdalna edukacja. Nauczyciele będący daleko od swoich uczniami w „ogarnianiu” narzędzi komunikacji zdalnej, brak sensownego programu nauczania zakładającego pracę na ekranie, udostępnianie wideo, sprawdzanie (uczciwe) wiedzy uczniów – to wyzwania, z jakimi polska szkoła musiała się zmierzyć w przyspieszonym tempie. Czy się udało – ocenimy zapewne za kilka lat. Już dziś jednak mogę potwierdzić, spoglądając przez ramię moim dzieciom, że wiele elementów tej „zabawy w szkołę” zmieniło ją – jak wierzę – na zawsze. Oby przynajmniej część tej potężnej, niespotykanej dotąd akcji edukacyjnej pozostała z nami – z rodzicami i uczniami. Mam nadzieję, że nie będą to jedynie e-dzienniki, dzięki którym mamy dostęp do ocen wszędzie i o każdej porze.

Podobnie rzecz miała się z administracją – choć jeszcze rok temu dochodziło do absurdalnych sytuacji, gdy wypełniony on-line urzędowy wniosek należało podpisać osobiście. Dziś już się to raczej nie zdarza. Przeszliśmy do e-państwa – korzystając ze zbawiennych w czasie obustrzennych e-recept, a profil pacjenta okazał się kluczowym narzędziem w akcji szczepień. To działa. Oby działało nadal.

Piszę ten wstępniak zdalnie, wciąż pracując w trybie tzw. home office, wyczekując daty szczepienia. Wierzę, że wkrótce wrócimy do redakcji, a kolejne kongresy, debaty, fora pozwolą nam nadrobić ten czas, gdy o rzeczach niezwykle dla gospodarki istotnych rozmawialiśmy za pośrednictwem komputerowego ekranu. Tak jak o szansie, jaką niesie wyjątkowe zbliżenie między Polską a azjatyckimi gospodarkami. Relacje z naszych internetowych rozmów prezentujemy w tym wydaniu „Gazety Bankowej”. Polecam!

Maciej Wośko

MACIEJ WOŚKO

Redaktor naczelny „Gazety Bankowej”





TEMAT NUMERU:

Giganci z mocną strategią

Flagowe okręty polskiej gospodarki stawiają na dynamiczny rozwój i agresywną ekspansję rynkową – w czym pomóc ma wdrożenie nowych strategii rozwoju w perspektywie najbliższych lat. Spółki będą musiały się zmierzyć nie tylko z wyzwaniami, jakie towarzyszyć będą wychodzeniu globalnej gospodarki z kryzysu, lecz także z nowymi trendami w technologiach i ochronie środowiska

6

TEMAT NUMERU:

Sila narodowych czempionów

Jacek Sasin, wicepremier, minister aktywów państwowych: Ciężar odbudowy polskiej gospodarki po pandemii będzie spoczywał głównie na dużych spółkach Skarbu Państwa

10



TEMAT NUMERU:

Wszystkie drogi prowadzą do... Azji

Przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej, liderzy biznesu, przedstawiciele azjatyckich firm i eksperci gospodarczy w ramach Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021 dyskutowali o tym, jak zbliżyć Polskę do Dalekiego Wschodu

14



WYDARZENIA:

Czy czekają nas ujemne stopy?

Ewentualne wprowadzenie ujemnej stopy procentowej w Polsce będzie miało dalekosiężne skutki gospodarcze i finansowe dla całego kraju, jako że gospodarka i system bankowy to naczynia połączone

38

WYDARZENIA:

Wyrok na silniki spalinowe

Za cztery lata może nastąpić zapaść motoryzacji, jaką znamy. Euro 7, nowa norma emisji spalin dla silników samochodowych, będzie gwoździem do trumny

56



WYDARZENIA:

W siną dal

Zablokowanie Kanału Sueskiego przez kontenerowiec Ever Given pobudziło wyobraźnię moskiewskich strategów. Marzą, żeby kontrolowana przez Rosję Północna Droga Morska stała się alternatywą dla żeglugi transportowej

62

FINANSE:

Bez zdalnego bankowania już ani rusz

Miniony rok upłynął w bankach na rozwoju kanału mobilnego. Instytucje finansowe jednak ani myślą wyhamować procesu cyfryzacji

78



SPIS TREŚCI

od redakcji 3

temat numeru

Spółki Skarbu Państwa

Giganci z mocną strategią 6

Jacek Sasin, wicepremier, minister aktywów państwowych: Siła narodowych czempionów 10

temat numeru

Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021

Wszystkie drogi prowadzą do... Azji 14

Nowe strategie i zdrowe inwestycje 16

Jaka służba zdrowia po pandemii? 18

Sto lat wzajemnych relacji zobowiązuje 20

Polska Wschodnia na Dalekim Wschodzie 22

Azja czeka na polską ofertę logistyczną 24

Polscy czempioni na Dalekim Wschodzie 28

Azjatycki wektor 30

Polska granica z Chinami 34

felietony

Jerzy Bielewicz: Koniec bigtechów w Chinach? 36

Prof. Małgorzata Zaleska: Zamieszanie wokół depozytów 42

Stanisław Koczot: Inwestycje konieczne, choć ryzykowne 55

Piotr Patkowski: Suchą stopą przez pandemię 85

Prof. Grzegorz Szulczewski: Test 98

wydarzenia

Banki: Czy czekają nas ujemne stopy i opłaty za lokaty? 38

Makroekonomia: Inflacja może zaskoczyć 44

Rynek długu: Miliardowe emisje na rozwój biznesu 46

Surowce: Miedź – surowiec przyszłości 50

Kadry i zarządzanie: Księgowość w chmurze 52

Motoryzacja: Wyrok na silniki spalinowe 56

Technologie w firmach: Sen o cyfrowej dolinie 58

Transport i logistyka: W siną dal 62

Lektury: Nowa choroba – fragment książki 66

techno biznes

Cyberbezpieczeństwo w firmach:

Pandemiczne żniwa cyberterrorystów 68

Digitalizacja rynku dzieł sztuki:

Czy tokeny wygrają z zapachem farby? 74

finanse

Cyfryzacja w bankach:

Bez zdalnego bankowania już ani rusz 78

Folder Finanse 84

Konkursy bankowe: Menedżerowie w czasach kryzysu 87

Konkursy bankowe: Sylwetki nominowanych bankowców 88

historia gospodarcza

Przemysł spożywczy: Polskie młyny 92

lifestyle

Moda: Komfortowo na stopach 94

Paweł Zięba Hair Design: Paryżanka z globalnej wioski 96

Paweł Zięba Hair Design: 21 wiosennych porad 97

temat numeru

Fakty & Procesy & Prognozy



fol. Shutterstock

Giganci z mocną strategią

Flagowe okręty polskiej gospodarki stawiają na dynamiczny rozwój i agresywną ekspansję rynkową, w czym pomóc ma wdrożenie nowych strategii rozwoju w perspektywie najbliższych lat. Plany poszczególnych spółek z udziałem Skarbu Państwa wyglądają imponująco, a ich realizacja powinna przynieść dalszą poprawę wyników finansowych

KRZYSZTOF PĄCZKOWSKI

Na czoło zdecydowanie wybijają się tutaj instytucje finansowe, jak PZU czy Bank Pekao. Obie przedstawiły już strategię rozwoju na kolejne lata. W najbliższym czasie swoje plany zaktualizuje także miedziowy koncern KGHM. Z kolei gazowy potentat PGNiG planuje prezentację całkowicie nowych założeń strategicznych.

Spółki będą musiały się zmierzyć z nowymi realiami w postpandemicznej rzeczywistości – w tym nie tylko wyzwaniami, jakie towarzyszyć będą wychodzeniu globalnej gospodarki z kryzysu, lecz także z nowymi trendami w technologiach i ochronie środowiska.

Z całą pewnością kluczowe znaczenie będą miały optymalizacja kosztów i przejście w kierunku mobilnych kanałów obsługi klienta, w czym istotną rolę odegrają cyfryzacja i zautomatyzowanie wielu procesów dotychczas prowadzonych w tradycyjnych oddziałach oraz placówkach. I tu również czeka nas technologiczny skok w oparciu choćby o sztuczną inteligencję i coraz powszechniejsze użycie robotów.

Z drugiej strony firmy skupią swoją uwagę na kwestiach ekologii i ochrony środowiska, inwestując również potężne środki w zieloną energię i rozwiązania umożliwiające ograniczenie emisji szkodliwych substancji do atmosfery. Przed nami więc lata pełne wyzwań, które dla liderów polskiej gospodarki mają być okresem dalszego umocnienia rynkowej pozycji, przy jednoczesnej poprawie wyników finansowych.

Rewolucja w ubezpieczeniach

W przypadku PZU, największego polskiego ubezpieczyciela, nowa strategia rozwoju na lata 2021–2024 zakłada dynamiczne wzrosty na wszystkich kluczowych

dla grupy kapitałowej obszarach rynku. Dlatego do 2024 r. PZU ma zwiększyć zysk netto do 3,4 mld zł z 1,9 mld zł odnotowanych na koniec roku 2020 (w 2019 odpowiednio 3,29 mld zł). Wzrośnie również zwrot na kapitale własnym ROE do 17,4 proc. z 10,9 proc.

”

Spółki będą musiały się zmierzyć nie tylko z wyzwaniami, jakie towarzyszyć będą wychodzeniu globalnej gospodarki z kryzysu, lecz także z nowymi trendami w technologiach i ochronie środowiska

Jak podkreśla Beata Kozłowska-Chyła, prezes PZU, w ciągu czterech najbliższych lat możemy się spodziewać skokowego wręcz wzrostu zysku i zwrotu na kapitale, przy utrzymaniu wysokiego wskaźnika wypłacalności i corocznej wypłacie dywidendy dla akcjonariuszy. – Zapewnimy wzrost składki przypisanej z działalności ubezpieczeniowej. Do 2024 r. dokonamy także prawdziwej rewolucji jakościowej w sektorze prywatnej opieki medycznej w Polsce, zwiększając istotnie przychody z tego segmentu – podkreśla pani prezes. Według niej istotnym elementem w strategii będą również korzyści z efektów synergii i rozwoju sprzedaży między podmiotami z grupy PZU. – Skorzystamy zwłaszcza z potencjału banków. W jeszcze większym stopniu chcemy też wykorzystać innowacyjne technologie oraz ogromną

wiedzę o potrzebach klientów, jaką pozyskujemy w różnych formach kontaktów z nimi – dodaje.

Wśród głównych założeń strategii na najbliższe cztery lata znalazł się zapis o zwiększeniu składki brutto do 26 mld zł z obecnych 24 mld zł (zwyżka o prawie 10 proc.). I tu działania grupy kapitałowej na wspierać LINK4. W efekcie wykorzystanie dwóch marek ubezpieczeniowych z uzupełniającymi się kanałami dystrybucji i ofertą produktową pozwoli dotrzeć do większej liczby nowych klientów i zwiększyć poziom utrzymania dotychczasowych. Spółka zwraca także uwagę na rosnące potrzeby Polaków w zakresie bezpieczeństwa medycznego i finansowego – co wiąże również w istotny sposób z obecnym wpływem pandemii na życie społeczno-gospodarcze. Stąd wspomniane już wcześniej plany dynamicznej ekspansji w obszarze opieki zdrowotnej, ale także w segmencie inwestycji finansowych i zarządzania kapitałem. PZU planuje m.in. przygotować specjalną ofertę dla seniorów – w tym ubezpieczenia, ale też usługi medyczne ze szczególnym uwzględnieniem zdalnej opieki z domu i leczenia sanatoryjnego.

”

Kluczowe znaczenie będą miały optymalizacja kosztów i przejście w kierunku mobilnych kanałów obsługi klienta – w czym istotną rolę odegrają cyfryzacja i zautomatyzowanie wielu procesów

W przypadku banków wchodzących w skład grupy kapitałowej – Pekao i Alior Banku – istotne znaczenie będzie miał wzrost udziału obu instytucji w łącznym wyniku finansowym. I tu szczególnie widoczny był spadek w 2020 r., wynikający z kryzysu pandemicznego – w tym zmian regulacyjnych, historycznie niskich stóp procentowych i gwałtownego pogorszenia wyników odsetkowych oraz odpisów z tytułu utraty wartości aktywów bankowych. Spółka nie wyklucza także akwizycji w naszym regionie Europy, stawiając jednocześnie na rozwój organiczny w krajach bałtyckich. Kluczowe znaczenie będą miały ekspansja i utrzymanie silnej pozycji m.in. w Estonii, na Litwie oraz na Ukrainie.

Ponadto strategia PZU zakłada wzrost obecnego zaangażowania w inwestycje wspierające transformację klimatyczno-energetyczną – w tym farmy wiatrowe – o 500 mln zł. Do 2024 r. ma zostać również opracowany projekt rozwoju portfela w branżach niskoemisyjnych i zrównoważonych. W tym przypadku firma skupi

się na produktach i sektorach przyjaznych dla klimatu. Wraz z dalszą poprawą wyników finansowych grupa będzie także przeznaczać co roku na dywidendę od 50 do 100 proc. skonsolidowanego zysku netto.

Skok w bankowość mobilną

Najbliższe lata będą pełne wyzwań dla Banku Pekao, który również stawia na dynamiczny rozwój usług i oferowanych produktów – szczególny nacisk kładąc na inwestycje w takich obszarach jak cyfryzacja czy robotyzacja. Tutaj strategia na lata 2021–2024 zakłada przede wszystkim wzrost organiczny, co ma zaowocować poprawą rentowności i efektywności prowadzonego biznesu. Zgodnie z założeniami bank chce osiągnąć rentowność na kapitale własnym ROE na poziomie ok. 10 proc., przy spadku wskaźnika kosztów do dochodów (C/I) do 42 proc. Plany zakładają także obsługę w tym czasie 3,2 mln aktywnych klientów bankowości mobilnej.

Jak podkreśla Tomasz Kubiak, wiceprezes zarządu Pekao, bank zamierza też umocnić dotychczasową pozycję w segmencie korporacji – osiągając na koniec 2024 r. udział rynkowy na poziomie 19 proc. (wzrost o 4 pkt proc. w stosunku do roku ubiegłego). – W spektrum naszego zainteresowania znajdują się m.in. zachodnie regiony Polski. I tu planujemy pozyskać klientów z segmentu korporacyjnego. Dodatkowo postawimy na specjalizację sektorową – wiedzę ekspercką, doradztwo przedsiębiorcom. I w końcu chcemy poprawić oraz przyspieszyć procesy kredytowe. To wszystko pozwoli uzyskać przewagę konkurencyjną w stosunku do innych banków – ocenia Tomasz Kubiak.

Bank planuje także zwiększyć udział w rynku pożyczek gotówkowych do 10 proc. – z 7 proc. na koniec 2020 r. W segmencie mikrofirm udział ten ma wzrosnąć odpowiednio z 5 do 8 proc., a w obszarze obsługi MSP – z 9 do 12 proc.

Jako podstawowe narzędzie pozyskiwania klientów indywidualnych, ale też małych i średnich przedsiębiorców, Pekao wskazuje aplikację PeoPay. – Niewątpliwie kredyty gotówkowe czy kredyty dla mikroprzedsiębiorstw i małych firm są najbardziej wrażliwe na cykl gospodarczy. Przewidujemy jednak dosyć dobrą sytuację makroekonomiczną w Polsce, nasze prognozy w okresie do 2024 r. zakładają roczny wzrost PKB między 4 a 5 proc., przy niskim poziomie bezrobocia. Stąd też optymistyczne założenie co do koncentracji na wspomnianych segmentach rynku – podsumowuje Tomasz Kubiak.

Spółka planuje także inwestycje i wydatki w rozwój dotychczasowego potencjału technologicznego, choć ich wielkości na lata 2021–2024 na razie nie ujawnia. Ponadto z wypracowanych na czysto środków zamierza się również dzielić dywidendą z akcjonariuszami (ma to być od 50 do 75 proc. osiągniętego zysku).

Czas na przegląd strategii

Przegląd strategii oraz publikację nowych założeń zapowiadają w najbliższym czasie również miedziowy koncern KGHM i gazowy potentat PGNiG. W obu przypadkach spółki zasygnalizowały taki właśnie scenariusz przy okazji ogłoszenia świetnych wyników finansowych za rok 2020. Jak zaznaczył Marcin Chludziński, prezes KGHM, przegląd strategii w perspektywie kilku miesięcy ma na celu m.in. weryfikację kluczowych zdarzeń, które miały miejsce ostatnio w światowej gospodarce i są jednocześnie istotne dla działalności spółki oraz perspektyw jej dalszego rozwoju. – W tym kontekście warto się zastanowić, co należałoby zmienić z punktu widzenia globalnych zdarzeń. Oczywiście nasza strategia jest elastyczna, ale wydaje się, że nadszedł właściwy moment, aby dokonać tutaj odpowiedniej weryfikacji – uważa Marcin Chludziński.

Tego typu działania zdają się jak najbardziej zasadne, biorąc pod uwagę zawirowania, jakie spotkały cały gospodarczy świat w związku z pandemicznym kryzysem. Choć KGHM przyjął już w grudniu 2018 r. strategię na lata 2019–2023, zakładającą m.in. średnioroczną produkcję hutniczą miedzi w Polsce na poziomie 540 tys. ton oraz produkcję górniczą rzędu 450 tys. ton surowca w urobku (przy koszcie nie wyższym niż 3,8 tys. dolarów za tonę).

Zarząd firmy zwraca także uwagę, że od wybuchu pandemii w całej grupie kapitałowej – w tym należących do spółki zagranicznych kopalniach – nie było żadnych przestojów produkcyjnych. Wręcz przeciwnie – KGHM z sukcesem wdrażał dotychczasowe plany, notując jednocześnie istotną poprawę wyników finansowych.

Wystarczy wspomnieć, że skonsolidowany zysk netto koncernu wzrósł na koniec 2020 r. do 1,8 mld zł z nieco ponad 1,4 mld zł rok wcześniej (przy wzroście sprzedaży z 22,73 mld zł do 23,3 mld zł). Grupa zanotowała także zwiększenie produkcji miedzi do 709 tys. ton. – Pamiętajmy, że mimo niespotykanej na tę skalę zmienności otoczenia, na żadnym etapie ciągłość procesów w grupie nie była zagrożona. Z powodzeniem realizowaliśmy dotychczasową strategię, która zakłada utrzymanie stabilnego poziomu produkcji zarówno w kraju, jak i za granicą – dodaje Marcin Chludziński.

4-5 proc.

na takiej prognozowanej wysokości rocznego wzrostu PKB do 2024 r. przy niskim poziomie bezrobocia opiera swoje prognozy rozwojowe Bank Pekao

Z kolei PGNiG zrezygnowało z aktualizacji dotychczasowej strategii na lata 2017–2021, jednocześnie zapowiadając opracowanie w ciągu kilku miesięcy nowych założeń i planu działania. – Choć w ostatnim czasie analizowaliśmy, co warto byłoby zmienić w obowiązującej strategii i jak dostosować ją do zmieniającego się otoczenia, to jednak uznaliśmy, że dotychczas nakreślone kierunki rozwoju dają nam jeszcze swobodę działania – mówi Paweł Majewski, prezes PGNiG. Według niego kluczowe dla spółki będą z pewnością zmiany regulacyjne – zarówno na poziomie krajowym, jak i zagranicznym. Chodzi tu m.in. o politykę energetyczną Polski i Zielony Ład, dyrektywę o OZE czy w końcu zapisy dotyczące tzw. taksonomii na rynku unijnym (jednolita klasyfikacja działań na rzecz zrównoważonego rozwoju – przyp. red.). To główne czynniki, które wpłyną na politykę klimatyczną i energetyczną Unii Europejskiej, determinując też funkcjonowanie gazowego potentata.

– Chcemy być do tych zmian jak najlepiej przygotowani. Dlatego najbliższe miesiące poświęcimy na prace nad nową strategią rozwoju, być może jako część koncernu multienergetycznego. Zależy nam na planie długookresowym, który uwzględni wszystkie zapowiadane instrumenty prawne – dodaje prezes PGNiG. Zwraca także uwagę na kilka najważniejszych celów do realizacji w perspektywie najbliższych miesięcy – do 2022 r. W segmencie poszukiwania i wydobywania spółka będzie chciała zintensyfikować swoją działalność zarówno w oparciu o własne złoża, jak i poprzez akwizycje. Natomiast w obszarze obrotu i magazynowania planowane są m.in. wzrost sprzedaży gazu ziemnego, rozwój oferty produktowej, zwiększenie sprzedaży LNG oraz intensyfikacja handlu na rynkach międzynarodowych. – W obszarze dystrybucji istotne znaczenie będą miały rozwój gazyfikacji gmin i dystrybucja biometanu. W energetyce i ciepłownictwie jako szczególnie istotny czynnik należy wymienić wzrost udziału paliw niski i zeroemisyjnych, czyli dostosowanie istniejących źródeł wytwarzania do nowych, zaostrzonych norm. Z kolei w przypadku OZE i paliw alternatywnych planujemy rozwój naszego dotychczasowego portfela projektów – podkreśla Paweł Majewski.

Warto wspomnieć, że mimo kryzysu gospodarczego PGNiG odnotowało rekordowy zysk netto za rok 2020, na poziomie 7,34 mld zł. Rok wcześniej – 1,37 mld zł, co oznacza wzrost o 435 proc. W tym czasie przychody spadły z 42 mld zł do 39,2 mld zł. I tu najważniejszym wydarzeniem dla spółki okazało się korzystne rozstrzygnięcie postępowania arbitrażowego z Gazpromem (na konto PGNiG rosyjski koncern zwrócił 6 mld zł – przyp. red.). – Dla naszych wyników istotny był jednorazowy czynnik w postaci zwrotu przez Gazprom nadpłaty za lata 2014–2020. Jednak o wiele ważniejsze jest ustanowienie nowej formuły cenowej w kontrakcie jamalskim, ponieważ ma to wpływ na koszty pozyskania gazu w kolejnych kwartałach – dodaje Paweł Majewski. ●

Siła narodowych czempionów

Wartość spółek, w których państwo ma swoje udziały, rosła w ostatnim czasie prawie dwukrotnie szybciej niż pozostałych. Z jednej strony świadczy to o tym, że cieszą się one zaufaniem inwestorów, a z drugiej – że są dobrze zarządzane – ocenia wicepremier Jacek Sasin, minister aktywów państwowych

ROZMAWIALI

MACIEJ WOŚKO I STANISŁAW KOCZOT

Panie premierze, kończy się właśnie okres publikacji wyników spółek Skarbu Państwa notowanych na giełdzie za 2020 r. Jak pana zdaniem poradziły sobie firmy z udziałem Skarbu Państwa w czasie pandemii? Dobre wyniki PGNiG, KGHM, PKN Orlen, ale i Pekao oraz PKO BP wskazują na odporność tych podmiotów na kryzys covidowy czy też – jak oceniają niektórzy ekonomiści – to po prostu wynik dobrej sytuacji związanej z kursem złotego, sytuacją w eksporcie?

Jacek Sasin: Gospodarczo mamy za sobą najtrudniejszy rok w najnowszej historii Polski. Pandemia koronawirusa doprowadziła do globalnej katastrofy gospodarczej. Z naszego punktu widzenia najważniejsze jest to, że na tle największych gospodarek świata Polska wypada korzystnie. Naturalnie końcowy sukces spółek jest wynikiem wielu składowych, w tym kursu złotego, eksportu, ale także ogólnej dobrej kondycji naszych firm. Potwierdzają to wyniki notowań giełdowych największych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Od początku ostatniego kwartału 2020 r. do początku lutego tego roku kapitalizacja dziesięciu największych spółek Skarbu Państwa notowanych na GPW wzrosła o ponad 44 mld zł, czyli o prawie 30 proc. W tym samym czasie kapitalizacja

spółek wchodzących w skład indeksu WIG20 wzrosła nieco ponad 17 proc. Oznacza to, że wartość spółek, w których państwo ma swoje udziały, rosła prawie dwukrotnie szybciej niż pozostałych. Z jednej strony świadczy to o tym, że cieszą się one zaufaniem inwestorów, a z drugiej – że są dobrze zarządzane.

W pełni uzasadnione okazuje się zatem twierdzenie, że polska gospodarka oparta jest na mocnych podstawach, a bezprecedensowe działania rządu przyniosły odpowiedni skutek. Udało nam się uniknąć zarówno fali bankructw, jak i dramatycznego wzrostu bezrobocia. Owszem, mamy największy w ostatnich latach spadek PKB, ale wyniósł on tylko 2,8 proc. Natomiast w Niemczech sięgnął 5 proc., a we Francji – ponad 8 proc.

Jak pana zdaniem pandemia wpłynęła na działania i decyzje podejmowane w MAP? Czy rola właściciela SSP uległa jakiejś modyfikacji w związku z kryzysem?

Pandemia postawiła nas wobec wyzwań, których rozmiaru i tempa nikt się nie spodziewał, dlatego musieliśmy podejmować decyzje tyleż szybkie, ile niekonwencjonalne i bezprecedensowe. Nie zapominajmy, że sytuacja zmieniała się błyskawicznie.



”

Ciężar odbudowy gospodarki będzie spoczywał głównie na dużych spółkach Skarbu Państwa

Jacek Sasin, minister aktywów państwowych

Reagowaliśmy więc adekwatnie do okoliczności. My, jako rząd, ministrowie, ale również menedżerowie dużych firm, musieliśmy się wykazać dużą otwartością na podejmowane działania, szybką oceną sytuacji, a jednocześnie odpowiedzialnością. Najważniejsze jest dla nas bezpieczeństwo obywateli. Pamiętajmy jednak, że spółki Skarbu Państwa, które pierwsze włączyły się w walkę z pandemią, nadal prowadziły swoją podstawową działalność.

Kryzys zwiększył rolę państwa w gospodarce. Tak się dzieje w całej Europie. Czy z punktu widzenia Polski takie wzmocnienie firm, np. niemieckich, jest korzystne? Czy wielkie programy pomocowe – z natury większe w bogatych państwach Zachodu – nie naruszają zasad konkurencji w Unii? Czy rządy na Zachodzie nie wykorzystały

kryzysu wywołanego pandemią do wsparcia swoich firm, które de facto nie było akcją ratunkową, ale budowaniem przewagi konkurencyjnej?

Pandemia pokazała, że z tak poważnymi kryzysami poradzić może sobie tylko silne, niezależne państwo, oparte na dużych narodowych firmach, które w razie potrzeby są w stanie nie tylko włączyć się z pomocą, lecz nawet przestawić swoją produkcję. Udowodnili to nasi narodowi czempioni, uruchamiając produkcję środków ochrony. Rola państwa w gospodarce powinna być zawsze na tyle silna, na ile gwarantuje to bezpieczeństwo i niezależność kraju oraz bezpieczeństwo obywateli. Już wcześniej mówiliśmy, że kapitał ma narodowość. Teraz to się sprawdziło. Przez wiele lat wmawiano nam, że podstawą pomysłowości gospodarczej może być przede wszystkim

fol. Andrzej Wiktor



wolny rynek i jego niewidzialna ręka. Moim zdaniem ostatni rok jasno pokazał, że tamto podejście się nie sprawdziło. Doskonale rozumieją to państwa starej Unii, dla których dbałość o interes własnych podmiotów jest czymś absolutnie naturalnym.

Proszę też zwrócić uwagę na to, że kiedy wybuchła pandemia, nie było szybkiej reakcji ani działań ze strony Unii Europejskiej. Pierwsze musiały się włączyć nasze spółki. Gdyby tego nie zrobiły, skutki mogłyby być dużo poważniejsze.

Trwa potężny i niezwykle drogi proces transformacji energetycznej, w której spółki Skarbu Państwa odegrają kluczową rolę. Jaka jest rola MAP w tym procesie? Czy potencjał narodowych spółek energetycznych, paliwowych i wydobywczych pozwoli na sprostanie założeniom „green dealu”?

Trzeba jasno powiedzieć, że to dla nas gigantyczne wyzwanie, związane zarówno z koniecznością pozyskania niezbędnego do tego ogromnego kapitału, jak i takim przygotowaniem całego procesu, by przeprowadzić go z jak największą korzyścią dla Polaków i całej gospodarki. Musimy mieć też świadomość, że to wieloletni proces. Tu nie da się nic zmienić z dnia na dzień. Tym bardziej, że mamy wiele ograniczeń związanych choćby z uzależnieniem energetyki od węgla. Pracujemy w Ministerstwie Aktywów Państwowych nad takim przygotowaniem procesu transformacji energetyki, by był optymalny. Myślę, że niebawem będziemy mogli na ten temat powiedzieć więcej. Na pewno dużą rolę do odegrania w tym

procesie będą miały krajowe spółki energetyczne, które będą musiały łączyć cele inwestycyjne z zadaniami producenta energii, czyli zapewnieniem stabilności oraz bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Niemniej jednak musimy mieć świadomość, że jesteśmy też pod dużą presją bardzo restrykcyjnej unijnej polityki energetycznej i klimatycznej, wymuszającej zmniejszenie emisyjności CO₂ i rozwój energii odnawialnej. Ogromna zmiana świadomości w tym względzie nastąpiła także wśród samych Polaków. Wszyscy chcemy oddychać czystym powietrzem. Według badań opinii publicznej 80 proc. obywateli opowiada się za transformacją ku gospodarce niskoemisyjnej. Trzeba też pamiętać, że transformacja naszej energetyki, która jest dziś oparta na węglu, to także wiele korzyści. To nie tylko stymulowanie rozwoju, zwiększenie innowacyjności, rozwój nowoczesnych gałęzi przemysłu czy tworzenie nowych miejsc pracy. To również dodatkowe wpływy do budżetu czy generowanie liczonej w dziesiątkach miliardów złotych wartości dodanej do naszego PKB.

W kontekście transformacji znaczenia nabiera wielka fuzja dokonująca się na polskim rynku energetycznym: połączenie Orlenu z Lotosem i z PGNiG. Jaka rolę ma do odegrania powstała w wyniku połączenia grupa multienergetyczna, nie tylko na rynku polskim, lecz również środkowoeuropejskim?

Jak wiadomo, na bazie Orlenu budujemy duży koncern multienergetyczny, który będzie w stanie realnie konkurować na europejskich i na światowych

rynkach. Temu właśnie służy operacja połączenia Orlenu z Lotosem, a w dalszej perspektywie z PGNiG. Te działania doprowadzą do stworzenia mocnego gracza. Będzie on zdolny realizować duże inwestycje oparte na nowych technologiach, doprowadzi do bardziej efektywnej pracy tych podmiotów w ramach jednego organizmu, pozwoli wchodzić na nowe rynki. Taka silna krajowa spółka zapewni bezpieczeństwo energetyczne Polski. Na pewno będzie to również służyć całej rodzimej gospodarce.

Jesteśmy świadkami bezprecedensowego ataku na prezesa PKN Orlen Daniela Obajtka. Komu i dlaczego mogło zależeć na próbie zdyskredytowania prezesa powstającego w Polsce koncernu multienergetycznego? To pana zdaniem walka polityczna opozycji czy gra gospodarcza i tak należałoby raczej rozpatrywać skutki tej medialnej akcji?

I jedno, i drugie. We współczesnym świecie obrona interesów różnych grup polityczno-biznesowych toczy się na różnych polach. Nie zawsze jest artykułowana wprost. Z pewnością tworzenie w Polsce koncernu multienergetycznego nie podoba się wielu osobom. Jeśli taka spółka umocni swoją pozycję na rynku polskim i europejskim, to ktoś musi się posunąć. Ucierpią na tym interesy innych podmiotów, a tym samym ich mocodawców. W takich sytuacjach bywa, że jedną z metod uderzenia w konkretną spółkę jest uderzanie w jej władze. Tu konkretnie chodzi o prezesa Daniela Obajtka. Chodzi o wywołanie negatywnej opinii o firmie i m.in. zniechęcenie inwestorów. Prezes Obajtek zapowiedział jednak, że nie ma zamiaru się ugiąć pod presją.

Nadzoruje pan banki z udziałem Skarbu Państwa. Jak widzi pan ich rolę w naszym systemie finansowym i gospodarczym, a także w całej gospodarce? Repolonizacja sektora bankowego dała nadzieję, ale też pomogła wyraźnie w walce ze skutkami kryzysu covidowego – jaki jest docelowy kształt rynku bankowego w Polsce? Czy będzie się zwiększał udział w rynku banków z udziałem Skarbu Państwa?

Bardzo często, myśląc o bezpieczeństwie i niezależności państwa, wymieniamy paliwa czy produkcję żywności. Zapominamy, że takim obszarem dla gospodarki jest też system bankowy. Jak już powiedziałem, kapitał ma narodowość i żeby państwo mogło realizować własną politykę inwestycyjną, która dla niego jest ważna, musi mieć zapewnione odpowiednie instrumenty. To, co dla konkretnego kraju jest interesem narodowym, nie musi być jednoznaczne z interesem ponadnarodowych koncernów.

Ten rok to w większości SSP czas nowych strategii – kluczowych, priorytetowych planów spółek na kolejne lata. Na ile te plany zdeterminowane są przez pandemię? Czy uda się wskazać punkty wspólne dla wszystkich strategii

”

Z pewnością tworzenie w Polsce koncernu multienergetycznego nie podoba się wielu osobom. Ucierpią na tym interesy innych podmiotów, a tym samym ich mocodawców

narodowych czempionów? Transformacja energetyczna, konsolidacja rynku, technologia i Przemysł 4.0 czy może kwestia konkurencyjności na europejskim rynku, a może dywersyfikacja rynków zbytu i kooperacji? Co zdaniem pana premiera będzie lub jest takim motywem przewodnim strategii Skarbu Państwa w ogłaszanych właśnie planach?

Każdy kryzys rodzi nowe biznesy, nowe pomysły, nowe szanse dla przedsiębiorców, ale też pracowników. Trzeba również pamiętać, że kryzys może być okazją do rozwoju. Koncentrujemy się na tym, by wykorzystać te szanse. Od tego, jak je teraz wykorzystamy, może zależeć przyszłość gospodarcza naszego kraju na wiele kolejnych lat. Bez wątpienia stajemy jednak przed szansą, by Polska weszła wreszcie do grona największych gospodarek świata.

Wiadomo też, że ciężar odbudowy gospodarki będzie spoczywał głównie na dużych spółkach Skarbu Państwa. To one będą kołem zamachowym odbudowy wzrostu. Popandemiczny biznes musi odpowiadać na nowe potrzeby. Wygrają ci przedsiębiorcy, którzy stworzą nowe lub dostosują istniejące produkty do obecnej rzeczywistości.

Mocną stroną naszej gospodarki okazuje się eksport. Zdecydowana większość towarów z Polski trafia do Unii Europejskiej. Czy rodzimemu eksportowi nie jest potrzebna dywersyfikacja? Azja to potężny rynek zbytu, ale też obszar innowacyjnych technologii, z wielką fabryką świata, czyli z Chinami na czele. Jaki to rynek z polskiej perspektywy? Dla jakich spółek – z liczącym się udziałem Skarbu Państwa – jest on ważny i atrakcyjny – z jakich branż, o jakim potencjale finansowym? A może po prostu trzeba robić interesy w Azji, jeżeli chce się być liczącym się graczem na rynkach międzynarodowych?

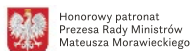
Każda dywersyfikacja, także w eksporcie, jest wskazana, ponieważ daje zabezpieczenie biznesu przy różnego rodzaju ekonomicznych zakłóceniach regionalnych. Na wielu rynkach byliśmy obecni przed pandemią i nadal staramy się tam istnieć. Przykładem jest choćby KGHM. To oczywiste, że rząd będzie wspierał ekspansję zagraniczną wszystkich polskich firm.

temat numeru

Fakty & Procesy & Prognozy

Wszystkie drogi prowadzą do... Azji

PATRONI
HONOROWI:



PARTNER
GŁÓWNY:



PARTNERZY
WSPOMAGAJĄCY:



PARTNERZY
DEBAT:



Najważniejsze wydarzenie gospodarcze tej wiosny za nami. Przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej, liderzy biznesu, przedstawiciele azjatyckich firm i eksperci gospodarczy w ramach Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021 dyskutowali o tym, jak przybliżyć Polskę do Dalekiego Wschodu i jak, korzystając z azjatyckich doświadczeń, powtórzyć w naszym kraju historię sukcesu, w który obfituje najdynamiczniej rozwijający się dziś region świata

MACIEJ WOŚKO

Dwa dni rozmów, sześć paneli – takie było, przeprowadzone w całości w internecie, forum poświęcone nowemu wymiarowi polsko-dalekowschodnich relacji gospodarczych. Organizatorem wydarzenia była redakcja „Gazety Bankowej” i portalu wGospodarce.pl. Partnerem głównym Forum – firma Takeda Polska.

Pierwszy dzień debat dotyczył głównie współpracy na poziomie międzyrządowym, międzynarodowym oraz działań podejmowanych przez azjatyckie firmy w naszym kraju. Drugi dzień oddaliśmy do dyspozycji polskim firmom, polskim samorządom i szansom, jakie współpraca z azjatyckimi przedsiębiorstwami może nieść rodzimej gospodarce wychodzącej z kryzysu.

Co naturalne, większość dyskusji w ciągu dwóch dni Forum koncentrowała się wokół skutków epidemii i kryzysu covidowego. Nie zabrakło jednak bezpośrednich odniesień do powstającego właśnie, najważniejszego od lat projektu Nowego Polskiego Ładu i miejsca, jakie w rządowym programie mogą zająć inwestorzy reprezentujący azjatyckie rynki.

Jakie inwestycje dalekowschodnich firm wpisują się w propozycje Nowego Polskiego Ładu? Jakich inwestorów oczekujemy w Polsce? Jakie są oczekiwania inwestorów wobec polskiej administracji i biznesu? Na te pytania odpowiadali uczestniczący w otwierającym Forum panelu: Wojciech Krawczyk – zastępca dyrektora Departamentu Analiz i Sprawozdawczości Ministerstwa Aktywów Państwowych, Izabela Olszewska – Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych, Nienke Feenstra – General Manager Takeda Poland, Sonia Buchholtz – Konfederacja Lewiatan, Jerzy Bielewicz – finansista, publicysta „Gazety Bankowej”.

Temat ochrony zdrowia w kontekście niwelowania skutków epidemii wybrzmiał wyraźnie w panelu „Postpandemiczne know-how: jak wykorzystać współpracę do odbudowy systemu ochrony zdrowia”. Jakie innowacje w sektorze ochrony zdrowia trzeba wdrożyć, by szybciej wyjść z korona-zapaści? Jak może wyglądać transfer

technologii i know-how? O tym rozmawiali specjaliści: dr n. med. Radosław Sierpiński – Agencja Badań Medycznych, Tomasz Korkosz – Takeda Polska, dr Mariusz Sudoł – Hitachi Europe Ltd., Oddział w Polsce, Michał Kuczmierowski – Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych, dr Andrzej Zapaśnik – specjalista chorób wewnętrznych.

W panelu poświęconym mitom i rzeczywistości współpracy z Dalekim Wschodem mieliśmy zaszczyt gościć ambasadora Japonii w Polsce, pana Miyajima Akio, z którym dyskutowali wiceminister spraw zagranicznych Paweł Jabłoński, reprezentujący Japońską Organizację Handlu Zagranicznego JETRO Mikihiro Shimizu, menedżer ds. korporacyjnych i komunikacji firmy JTI Adrian Jabłoński oraz Tomasz Słoniewski z Accenture. W kontekście kluczowego dla regionu projektu Trójmorza umieszczała z kolei relacje polsko-japońskie Beata Daszyńska-Muzyczka, prezes Banku Gospodarstwa Krajowego.

Drugi dzień Forum otworzył panel poświęcony regionalnemu wymiarowi współpracy z Dalekim Wschodem. To, co wyraźnie podkreślali uczestnicy debat, to rola rozpoczętych w Polsce inwestycji, które mogą wspierać wymianę handlową między Polską, UE i Azją, takich jak Centralny Port Komunikacyjny, tzw. Suchy Port w Małaszewiczach, polskie porty na Bałtyku i rozbudowa infrastruktury transportowej oraz logistycznej w rejonie Trójmorza. Na ten temat wypowiadali się m.in. wiceminister infrastruktury Rafał Weber, pełnomocnik rządu ds. CPK Marcin Horała, poseł Kacper Płażyński, prezes PKP Cargo Czesław Warszewicz, prezes Portu Gdańsk Łukasz Greinke, a także Ryszard Bartosik – sekretarz stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Krzysztof Senger – dyrektor zarządzający BGK, Robert Perkowski – wiceprezes zarządu ds. operacyjnych PGNiG, Aleksandra Jankowska – wiceprezes zarządu Lotos Oil. Eksperckim komentarzem debaty uzupełnili przedstawiciele Fundacji Republikańskiej.

Za nami niezwykle ciekawe dyskusje, które – mamy nadzieję – przeistoczą się w konkretne działania, pozwalające wykorzystać niezwykłą szansę, jaką niesie współpraca z Dalekim Wschodem.

Dziękujemy wszystkim uczestnikom, rozmówcom i ekspertom, którzy w tym trudnym czasie wzięli udział w inicjatywie redakcji „Gazety Bankowej”, na łamach której przedstawiamy dziś relacje z wszystkich debat. Zapis wideo z paneli dyskusyjnych dostępny jest również na portalu wGospodarce.pl/Forum_Zblizenia. ●

(mac)

Patronami honorowymi Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021 byli premier Mateusz Morawiecki oraz Ministerstwo Aktywów Państwowych, Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi



Nowe strategie i zdrowe inwestycje

Czy w polskim modelu państwa dobrobytu potrzebujemy azjatyckich inwestorów? Jakie inwestycje firm dalekowschodnich wpisują się w propozycje Nowego Polskiego Ładu? Jakich inwestorów oczekujemy w Polsce, a jakie są oczekiwania inwestorów wobec polskiej administracji i biznesu? Na te pytania odpowiadali uczestnicy debaty poświęconej strategicznym aspektom współpracy Polski z państwami Dalekiego Wschodu, otwierającej tegoroczne Forum Gospodarcze Polska-Azja „Zbliżenia” 2021

Skład panelu zapewnił spojrzenie na problem z wielu różnych punktów widzenia. **Publicysta m.in. „Gazety Bankowej” Jerzy Bielewicz** wskazywał na kontekst polityczny zachodzących w ostatnich miesiącach procesów gospodarczych, a także głębokie, geo-strategiczne przewartościowanie trendów światowej ekonomii.

– Mówiąc nieco prowokacyjnie, światowa ekonomia stoi dziś na głowie, jeśli za punkt odniesienia weźmiemy stan sprzed 20 czy 30 lat. Wtedy wszyscy orientowali się na kierunek atlantycki, dziś środek ciężkości przesunął się w kierunku regionu Pacyfiku. Tam jest wzrost, właśnie w Azji. To jest kierunek, w którym musimy iść, jeśli chcemy wzrostu także w Polsce – tłumaczył Bielewicz.

Analitik podkreślał, że już dzisiaj nasz kraj jest beneficjentem wielkiej zmiany. – Dla firm takich jak Takeda, Polska to świetne miejsce do robienia biznesu, chociażby z powodu położenia w centrum kontynentu czy niezłej infrastruktury, w tym internetu – dodawał publicysta „Gazety Bankowej”.

Obserwowane od lat procesy przyspieszyły – a niekiedy zmieniły kierunek – wiosną 2020 r., kiedy budowane przez dekady łańcuchy dostaw i zależności zostały pozrywane lub naderwane przez pandemię.

– Bez względu na obszar, o którym mówimy, stoimy obecnie przed ogromnymi wyzwaniami w związku z pandemią COVID-19. Są one zbyt duże, by poradzić

sobie z nimi samodzielnie. Punkty widzenia różnych krajów, kultur i organizacji mogą wzbogacić debatę, a dzięki temu pomóc nam się zbliżyć do dobrych rozwiązań. W kontekście ochrony zdrowia będzie to oczywiście szybszy dostęp polskich pacjentów do lepszego leczenia – wyjaśniała **Nienke Feenstra, general manager Takeda Polska**.

Wojciech Krawczyk z Ministerstwa Aktywów Państwowych podkreślał coraz ważniejszą rolę, jaką w światowej gospodarce odgrywają kraje Dalekiego Wschodu.

– Polska skutecznie zabiega o azjatyckie inwestycje, jesteśmy przecież jednym z liderów regionu środkowo-europejskiego, jeśli chodzi o bezpośrednie inwestycje zagraniczne. W ostatnich dekadach Polska kierowała uwagę bardziej w stronę krajów Europy Zachodniej i USA, państwa azjatyckie zapewniają nam więc pewną dywersyfikację, są źródłem finansowania i know-how – mówił Krawczyk. – Do wielu krajów Azji zbliżają nas także wspólne doświadczenia i wyzwania, np. konieczność przeprowadzenia transformacji energetycznej i wyjścia z uzależnienia od węgla. Możemy więc czerpać z doświadczeń azjatyckich partnerów, takich jak Korea Południowa, ale i dzielić się naszymi doświadczeniami, wiedzą oraz technologiami z krajami nieco mniej rozwiniętymi, takimi jak Indonezja. Niezaprzeczalną korzyścią wynikającą z inwestycji firm azjatyckich jest kreowanie wartościowych miejsc pracy. To zresztą

kolejne podobieństwo między obiema stronami – Japończycy czy Koreańczycy są świetnie wykształceni; tamtejsze firmy, jak Takeda, mogą zaś znaleźć w Polsce doskonale wykwalifikowanych specjalistów – dodawał Wojciech Krawczyk, podkreślając kluczową rolę współpracy i dobrego, spokojnego dialogu między państwem a biznesem.

Pytana o oczekiwane otoczenie dla zagranicznych inwestycji **Nienke Feenstra** wskazywała właśnie na rolę wyedukowania pracowników i przewidywalności otoczenia biznesowego.

– Chcemy być przy stole, aby wspólnie zaprojektować zrównoważone rozwiązania dla wyzwań terapeutycznych, najlepiej zaś ogólnie, dla wyzwań zdrowotnych. Uważam, że wykorzystanie wiedzy, którą wynosimy z innych krajów, może rzeczywiście przynieść korzyści polskim pacjentom i zapewnić im leczenie zgodne z wytycznymi – mówiła Feenstra. – To, na czym nam szczególnie zależy, to możliwość budowania zaufania poprzez dzielenie się przykładami rozwiązań, które się sprawdziły, i wzajemne zrozumienie wyzwań stojących przed partnerami. Jestem pewna, że krok po kroku dojdziemy do punktu, w którym naprawdę będziemy mogli wzmocnić współpracę z korzyścią dla obu stron – podkreślała.

Przypomniała w tym kontekście współdziałanie firm farmaceutycznych z polską administracją w pierwszej fazie pandemii koronawirusa. – Kiedy uderzyła pandemia, Ministerstwo Zdrowia zapytało nas, czy możemy zapewnić pacjentom z zaburzeniami odporności dostawy leków do domów. Proszę sobie wyobrazić stres spowodowany tym, że pacjent, cierpiąc na niedobór odporności i będąc szczególnie narażony na infekcję, musi w czasie pandemii jechać do szpitala, by otrzymać leki. Udało nam się uruchomić te dostawy w ciągu dwóch i pół tygodnia. Był to najlepszy przykład, jak nawet w czasie kryzysu – a może szczególnie w czasie kryzysu – można budować zaufanie i wspólnie wprowadzać potrzebne rozwiązania – mówiła Feenstra.

– Dziś powinniśmy, siedząc przy jednym stole, szukać bardziej systemowych ram współpracy. Osobiście mam nadzieję, że wzajemne zaufanie jest na tyle duże, by to się udało – puentowała szefowa Takedy w Polsce.

Sonia Buchholtz, ekspertka ekonomiczna reprezentująca Konfederację Lewiatan, mówiła m.in. o szansie, jaką dla polskich firm stanowi ekspansja na nowe rynki na Dalekim Wschodzie, zwłaszcza w krajach z rosnącą klasą średnią. Podkreślała, że obok poszukiwania nowych połączeń i relacji należy dbać o te, które już istnieją. – Tu widzę sporą przestrzeń do działania dla administracji – podkreślała Sonia Buchholtz. – Inwestując w Polsce, firmy z Dalekiego Wschodu tworzą wartość dodaną, kreują miejsca pracy i płacą podatki, ale także dzielą się z nami specyficzną wiedzą oraz korporacyjną kulturą. Na pewnym etapie zaczynają się one rozprzestrzeniać wraz z naturalnym procesem

W debacie „Polski model państwa dobrobytu – czy potrzebujemy w nim azjatyckich inwestorów?” uczestniczyli:



Jerzy Bielewicz

publicysta „Gazety Bankowej”, były doradca Goldman Sachs i Royal Bank of Canada



Sonia Buchholtz

ekspert ekonomiczny Konfederacji Lewiatan



Nienke Feenstra

general manager Takeda Polska



Wojciech Krawczyk

Ministerstwo Aktywów Państwowych



Izabela Olszewska

członek Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

zmiany miejsc pracy czy zakładania przez pracowników własnych przedsiębiorstw. W ten sposób tworzy się środowisko biznesowe, które przyciąga kolejne inwestycje i kreuje wzrost. To sytuacja win-win – wyjaśniała Buchholtz.

Członek Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, Izabela Olszewska, analizowała potencjał współpracy w kontekście przyszłości rynku kapitałowego. – Mówiąc o zdrowych czy – wolę użyć tego terminu – zrównoważonych inwestycjach, trzeba się posłużyć pojęciem ESG, opisującym ważny dziś trend na rynkach kapitałowych, bardzo promowany przez globalnych, a więc także azjatyckich, inwestorów. E to środowisko (ang. Environment), S – społeczna odpowiedzialność i G – ład korporacyjny (ang. Corporate Governance). Bez wzięcia pod uwagę ESG, firmy nie mają szans znaleźć się na radarze poważnych inwestorów. W oczywisty sposób trend ten będzie więc kształtował rynki kapitałowe w najbliższej przyszłości – zauważała Izabela Olszewska.

– Nie możemy się odnosić do Dalekiego Wschodu jako jednego miejsca. Mamy tam miks dojrzałych i mniej dojrzałych rynków finansowych, inne są też preferencje. Na przykład inwestorzy z Południowej Korei preferują rynek nieruchomości, inwestują na warszawskim parkiecie w akcje takich firm. Japońskie fundusze emerytalne kupują z kolei polskie obligacje skarbowe, ponieważ zależy im na stabilnych, długoterminowych inwestycjach. Podchodzimy więc do nich selektywnie – mówiła. – Azjatyccy inwestorzy i azjatycki rynek to olbrzymia pula kapitału. A kapitał globalny jest niezbędny do tego, aby rozwijał się rynek kapitałowy w Polsce, co za tym zaś idzie – polska gospodarka – podkreślała Izabela Olszewska. ●

Prowadzenie debaty: **Maksymilian Wysocki**

Podczas Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021 w żadnym z paneli nie sposób było uciec od wątków pandemicznych, jedna z debat zaś została w całości poświęcona zagadnieniu urzędnika polskiej służby zdrowia na nowo, kiedy już uporamy się z COVID-19. Pandemia jest wielką tragedią w wymiarze zdrowotnym, społecznym i ekonomicznym, ale jest też – jak każdy globalny kryzys – szansą na wdrożenie nowych rozwiązań, które uczynią przyszły świat miejscem łatwiejszym do życia i bezpieczniejszym



Jaka służba zdrowia po pandemii?

Nadzieję na opracowanie w dobie pandemii dobrych rozwiązań, które usprawnią system zdrowotny w Polsce, dali eksperci, którzy wzięli udział w panelu „Postpandemiczne know-how: jak wykorzystać współpracę do odbudowy systemu ochrony zdrowia”.

Jedną z inicjatyw, która ma się do tego przyczynić, jest Warsaw Health Innovation Hub. O projekcie opowiedział **dr n. med. Radosław Sierpiński, prezes Agencji Badań Medycznych**, pełnomocnik Prezesa Rady Ministrów do spraw rozwoju sektora biotechnologii i niezależności Polski w zakresie produktów krwiopochodnych.

– Warsaw Health Innovation Hub to unikatowa w skali Europy Środkowej inicjatywa, także z uwagi na przyjętą formułę współpracy w ramach tego projektu. Partnerami biznesowymi są tutaj podmioty prywatne i publiczne, a inicjatywa Hubu wpisuje się w założenia Nowego Ładu, w którym również będzie mowa o konieczności swoistej restauracji polskiego przemysłu farmaceutycznego, czego znaczenie pokazała nam właśnie pandemia. Zadaniem WHIH będzie kierowanie dużych strumieni środków dla firm opracowujących i wdrażających rozwiązania innowacyjne, na których wszyscy skorzystamy. Projekt startuje już w maju. Mam nadzieję, że stanie się on załącznikiem czegoś, co będziemy mogli nazywać „polską doliną medyczną” – podkreślił dr Sierpiński. I dodał, że chociaż mówimy o odbudowie polskiego

przemysłu farmaceutycznego, to nie może być mowy o zamknięciu się na zagranicznych inwestorów. Przeciwnie, wiedza i doświadczenie firm globalnych są niezbędne w realizacji projektów typu WHIH czy przy budowie fabryki frakcjonowania osocza w Polsce.

– Skoro dyskutujemy w ramach Forum Polska-Azja, to oczywiście wypada podkreślić, że rynki azjatyckie są pod wieloma względami dla nas wzorcowe, zwłaszcza jeśli chodzi o innowacyjność. Takie podmioty jak Takeda okazują się więc naturalnymi partnerami dla nas przy realizacji omawianych przedsięwzięć. Jednym z nich jest właśnie fabryka osocza, gdzie kompetencje takich graczy jak Takeda są nieocenione – wyjaśnił dr Sierpiński.

Przywołaną przez niego – założoną pod koniec XVIII w. – japońską firmę biofarmaceutyczną reprezentował podczas dyskusji **Tomasz Korkosz, director of government affairs w Takeda Polska**. Wyjaśniał, że Takeda nie tylko chce się dzielić swoim bogatym know-how w rozwiązaniach na przyszłość, lecz już od roku włącza się w walkę z pandemią w Polsce. – Takeda działa na świecie 240 lat, staramy się jak najwięcej czerpać z bogatego doświadczenia. Wynikiem tego jest unikatowe podejście firmy, które pozwala się zakorzenić na rynkach lokalnych. Działa to tak, że Takeda lokuje ośrodki badawcze na całym świecie, często implementując rozwiązania przetestowane lokalnie na skalę globalną. Nie tylko możemy więc udzielać naszego know-how Polsce, lecz także przenosić pionierskie rozwiązania z Polski na inne rynki – powiedział Tomasz Korkosz.

W związku z pandemią Takeda uruchomiła system home delivery, czyli bezpłatnego zaopatrywania pacjentów cierpiących na choroby skutkujące obniżoną odpornością organizmu w leki – z dowozem pod drzwi mieszkania.

– Nasze partnerstwo z Ministerstwem Zdrowia przyniosło w tym obszarze wielkie korzyści ludziom, którzy w dobie nasilonej transmisji wirusa ryzykowaliby zbyt dużo, pojawiając się w takich miejscach jak ośrodki zdrowia czy apteki. Dzięki bezpłatnej dystrybucji osoby te nie zanotowały przerwy w terapiach, nie narażały swojego zdrowia – powiedział Tomasz Korkosz. I przypomniał, że Takeda zaprezentowała nieco inne podejście niż firmy, które poszukiwały szczepionki na COVID-19. – My skupiliśmy się przede wszystkim na znalezieniu leku na SARS-CoV-2. Leku, który byłby produkowany z osocza. W obszarze wykorzystywania tego składnika Takeda jest jednym z globalnych liderów i z pewnością mamy coś do zaoferowania w kontekście budowy fabryki osocza w Polsce. Widzimy, że polski rząd traktuje tę sprawę bardzo poważnie, czego dowodzi właśnie powołanie do nadzoru nad projektem doktora Sierpińskiego – dodał.

Konieczność pozyskiwania nowych kompetencji w obszarze produkcji polskich leków wybrzmiała także w wypowiedziach **Michała Kuczmierowskiego, prezesa Zarządu Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych (RARS)**. Podkreślił on, że o ile kwestia zaopatrzenia w środki ochrony osobistej – takich jak maseczki, kombinezony czy rękawice – została opanowana i dziś polscy producenci sami mogą eksportować te produkty, o tyle dużo mamy do zrobienia w kontekście samodzielności lekowej. – W 2020 r. zmagaliśmy się z ogromnym chaosem na rynku środków ochronnych, ale dzięki współpracy z rodzimymi przedsiębiorcami przezwyciężyliśmy wszelkie trudności i dziś nie ma najmniejszego problemu z zaopatrzeniem. Oczywiście dużo trudniej jest w Polsce, jeśli chodzi o produkcję leków czy szczepionek, bo nasze firmy dotąd nie wypracowały takich kompetencji. Robimy zatem, co możemy, by te polskie kompetencje i zdolności powstały. Staramy się tak budować współpracę z naszymi dostawcami, by jak najwięcej dało się zrobić w kraju. Mam tu na myśli np. tworzenie rozlewni szczepionek. Niestety istnieje realne ryzyko, że nie będą one tylko wspomnieniem roku 2021 i zadaniem RARS będzie zabezpieczenie tych zasobów na dłuższy czas – wyjaśniał Michał Kuczmierowski. – Myślimy o tym już dziś, podpisując umowy czy listy intencyjne z naszymi partnerami, by gwarantować im w Polsce rynek zbytu i przez to zyskiwać na znaczeniu w globalnym łańcuchu dostaw. Taka płynie fundamentalna nauka z tego kryzysu, że najlepiej liczyć na samych siebie i zaufanych partnerów. Nasza zdolność produkcyjna może być elementem większego modelu – mówił o doświadczeniach płynących z pandemii prezes Kuczmierowski.

W debacie „Postpandemiczne know-how. Jak wykorzystać współpracę do odbudowy systemu ochrony zdrowia?” uczestniczyli:



Tomasz Korkosz

director of government affairs w Takeda Polska



Michał Kuczmierowski

prezes Zarządu Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych



dr n. med. Radosław Sierpiński

prezes Agencji Badań Medycznych



dr Mariusz Sudoł

Dyrektor Operacyjny Hitachi Europe Ltd.



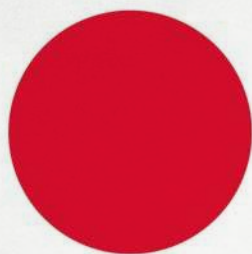
dr Andrzej Zapaśnik

doradca ministra zdrowia i prezes Zarządu Polskiej Fundacji Opieki Zintegrowanej

Łatwo zauważyć, że jednym z kluczowych warunków prowadzących do zapewnienia niezbędnych dostaw jest również elastyczność w dopasowywaniu produkcji do bieżących potrzeb. Jak to robić? – Staramy się wpisać w taki trend, który panuje w Japonii, podziwianej za przywiązanie do tradycji, ale też za wielką chłonność na nowe rozwiązania. W Hitachi wiele pracuje się nad tym, by wyciągnąć naukę z pandemii do efektywnego zarządzania. Rezultaty? Na przykład przekształcenie w sześć dni linii do produkcji podzespołów samochodowych na linię do produkcji maseczek – opowiadał **dr Mariusz Sudoł, Dyrektor Operacyjny Hitachi Europe Ltd.**

Pandemia pokazała nam też, że Polacy są nieco podobni do Japończyków w umiejętności łatwego i szybkiego implementowania do swojego codziennego życia nowych technologii. Mówił o tym **dr Andrzej Zapaśnik, doradca ministra zdrowia i prezes Zarządu Polskiej Fundacji Opieki Zintegrowanej**. – Pandemia znacznie przyspieszyła cyfryzację systemu ochrony zdrowia. Mamy sporo systemów e-zdrowia, które pozwalają nam na udzielanie wielu pacjentom skutecznych porad. Natomiast te narzędzia należy wykorzystać jeszcze efektywniej. Myślimy o zmianie organizacji systemu ochrony zdrowia w taki sposób, by przenieść wszelkie świadczenia z placówek kosztochłonnych do mniej nakładowych, aby mniej świadczeń odbywało się w szpitalach, a więcej w warunkach ambulatoryjnych. W tę stronę idą najbogatsze kraje. Przykładowo Dania bardzo dobrze to liczy i pokazuje, jak ważne jest poszerzanie opieki ambulatoryjnej tam, gdzie to możliwe. Potrzebujemy zatem narzędzi informatycznych do nowych form opieki – podkreślił dr Zapaśnik. ●

Prowadzenie debaty: **Grażyna Raszkowska**



Tak odległe geograficznie
i kulturowo kraje jak Polska i Japonia
mają ze sobą wiele wspólnego dzięki
wzajemnym więzom gospodarczym

Sto lat wzajemnych relacji zobowiązuje

Dziś polsko-japońska wymiana handlowa sięga 5,5 mld dolarów. Tak wysoka kwota nie wzięła się znikąd. Jak zwrócił uwagę **ambasador Japonii w Polsce Akio Miyajima**, oba kraje zamieszkują obywatele przywiązani do tradycji, ciężko pracujący, a zarazem innowacyjni, podążający za nowoczesnością.

To – zdaniem ambasadora – znakomita baza, by wspólnie robić interesy. Obszarami współpracy są infrastruktura, energetyka, motoryzacja. – W tych kierunkach będzie szła nasza współpraca, o czym premier Mateusz Morawiecki rozmawiał podczas swojej wizyty w 2020 r. w Japonii i na spotkaniu z ówczesnym premierem Shinzo Abe – powiedział ambasador Miyajima. I podkreślił, że bazą tej współpracy mogą być dwa fakty. Po pierwsze, Japonia jest liderem gospodarczym całego regionu Dalekiego Wschodu. Po drugie, współpracy z Polską sprzyjać będzie traktat podpisany niedawno między Japonią a Unią Europejską – EAP.

Ambasador Japonii w Polsce zwrócił też uwagę na rolę swojego kraju jako lidera w obszarze badań i rozwoju (R+D) oraz w zakresie rejestrowanych patentów wraz z USA i Chinami. – Mając taki kapitał, szukamy w Polsce dobrych, wiarygodnych i wieloletnich partnerów – podsumował ambasador Akio Miyajima.

Z kolei **Paweł Jabłoński, podsekretarz stanu ds. współpracy ekonomicznej, rozwojowej oraz polityki afrykańskiej i bliskowschodniej w MSZ**, zwrócił uwagę na dwa fakty, które są podwaliną dobrych relacji dwustronnych. Pierwszy to już stuletnia historia wzajemnych stosunków dyplomatycznych. Drugi – brak w naszych relacjach politycznych, a także gospodarczych, kwestii spornych czy kontrowersji. I dotyczy to zarówno obszaru polityki, jak i gospodarki. – Możemy o wszystkim dyskutować w duchu przyjaźni – podkreślił wiceminister Paweł Jabłoński.

Jako obszary najbardziej podatne dla współpracy gospodarczej między oboma krajami wiceminister

Jabłoński wskazał: po pierwsze – sektor IT. – W Polsce zarejestrowanych jest niemal 60 tys. firm informatycznych, zatrudniających w sumie 200 tys. pracowników. A bez zaawansowanych technologii informatycznych nie obejdzie się dziś żaden bank czy sektor bezpieczeństwa – zauważył. Dwa kolejne sektory to infrastruktura, gdzie w najbliższych siedmiu latach trafi 600 mld euro na modernizację dróg, budowę lub przebudowę linii kolejowych (w sumie 2 tys. km tras do modernizacji) czy budowę lotnisk, w tym Centralnego Portu Komunikacyjnego. Trzecim obszarem możliwej intensywnej współpracy Polski i Japonii jest energetyka. Polskę w najbliższych latach czeka bowiem transformacja energetyczna – odejście od tradycyjnych paliw do źródeł nisko- lub zeroemisyjnych. A w tych dziedzinach – jak podkreślał wiceminister Jabłoński – Japonia ma co zaoferować. I warto z tego skorzystać.

Trudno znaleźć wiele podobieństw między oboma krajami, jeśli spojrzeć na dane i wskaźniki. Jak zwrócił uwagę **Tomasz Słoniewski, Business Process Services Program Accenture**, Polskę i Japonię dzieli przepaść choćby pod względem wielkości PKB, ale najbardziej widoczne różnice widać we wskaźnikach ukazujących stan zaawansowania technologicznego obu państw. – Japonia wydaje na badania i rozwój 3,2 proc. PKB, podczas gdy Polska zaledwie 1,3 proc. – wskazał Tomasz Słoniewski. Są jednak i podobieństwa: oba kraje oparły swój rozwój oraz dynamikę PKB na eksporcie. Japonia zrobiła to kilkadziesiąt lat temu, Polska przez ostatnie dwie dekady. – Oba kraje za swój największy kapitał uważają ciężko pracujących, dobrze wykształconych i ambitnych obywateli – dodał Słoniewski.

Przedstawiciel Accenture zwraca uwagę na to, że Polska dysponuje szeroką oraz kompetentną kadrą inżynierską. I to właśnie takich ludzi poszukują japońscy inwestorzy w Polsce, budując nowe fabryki, uruchamiając zaawansowane technologicznie linie produkcyjne, przede wszystkim w branży motoryzacyjnej i części zamiennych.

Na to, że większość japońskich inwestycji w Polsce jest ulokowanych w szeroko rozumianym sektorze automotive, zwrócił uwagę **Mikihiko Shimzu, dyrektor Japońskiej Organizacji Handlu Zagranicznego JETRO w Polsce**. JETRO (ang. Japan External Trade Organization) jest państwową agencją wspomagającą japońskie interesy za granicą, działa od 1957 r. w większości krajów świata.

Japońskie inwestycje to nie tylko motoryzacja. Japan Tobacco International (JTI) jest obecne w Polsce od 2007 r. Zatrudnia 3 tys. osób i jest drugim największym producentem papierosów w Europie.

Według **Adriana Jabłońskiego z JTI** tak silna pozycja japońskiej firmy wynika z tego, że znalazła ona w Polsce wykwalifikowany personel, solidną i rozwiniętą infrastrukturę biznesową, a także dobrą politykę dotyczącą ochrony środowiska. – Oczywiście nie bez znaczenia było korzystne położenie Polski w sercu Europy – dodaje Adrian Jabłoński.

Inwestycji podobnej skali jak JTI potrzebujemy – zdaniem wiceministra Pawła Jabłońskiego – niemal w każdej dziedzinie. Ale na czołowych miejscach wylicza budownictwo i transport z powodu olbrzymich środków, które Polska ma do wykorzystania w najbliższych latach.

Osobną dziedziną, która potrzebuje dużej skali inwestorów z renomą, jest elektromobilność. Mowa tu o samych pojazdach, ale też o stacjach ładowania, akumulatorach, silnikach itp. Polska ma bardzo dobre doświadczenia w zakresie produkcji samochodów. – Dysponujemy również wykształconą i wciąż taną siłą roboczą – dodał wiceminister Jabłoński.

Wśród branż ściągających inwestycje dyskutanci wymieniali też energetykę (w tym jądrową) oraz elementy rewolucji przemysłowej 4.0.

Prezes Banku Gospodarstwa Krajowego Beata Daszyńska-Muzyczka zwróciła uwagę, że Polska potrzebuje nie tylko elektrycznych samochodów, lecz i dróg, po których mogłyby się one poruszać. – Potrzebujemy pomocy w wydaniu 600 mld euro – apelowała. – Polska ma do wydania 160 mld euro na inwestycje w transport czy 90 mld euro na energetykę – precyzowała.

Prezes Banku BGK dała do zrozumienia, że nasz kraj z uwagi na swoją wielkość i rolę w regionie to dla japońskich inwestorów wrota do całego regionu – od Bałtyku po Adriatyk i Morze Czarne. A to, czego Polska oczekuje, to implementacja japońskich technologii nie tylko w sektorach prorozwojowych, lecz również w przetwórstwie spożywczym czy rolnictwie.

Na stole leżą pieniądze i kompetencje polskiej kadry, np. informatyków, na co zwracał uwagę Tomasz Słoniewski. Polskie firmy IT mają olbrzymie doświadczenie w dostarczaniu software'u do projektów typu smart cities, samochodów autonomicznych czy urządzeń codziennego użytku, np. telefonów komórkowych.

Adrian Jabłoński z JTI Polska wskazuje na trzy zasadnicze warunki większej obecności japońskiego

W debacie „Japonia: mit i gospodarcza rzeczywistość. Jaki jest obecny stan i jakie są najbliższe perspektywy stosunków gospodarczych Polski oraz Japonii?” uczestniczyli:



Akio Miyajima
ambasador Japonii w Polsce



Beata Daszyńska-Muzyczka
prezes Zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego



Paweł Jabłoński
podsekretarz stanu Ministerstwa Spraw Zagranicznych



Mikihiko Shimzu
dyrektor Japońskiej Organizacji Handlu Zagranicznego JETRO w Polsce



Tomasz Słoniewski
Business Process Services Program Accenture



Adrian Jabłoński
Japan Tobacco International Polska

biznesu w Polsce. Po pierwsze, konieczna jest przewidywalność prawa. Po drugie, jasna strategia państwa odnośnie do opodatkowania takich wrażliwych biznesów jak przemysł tytoniowy, w którym 80 proc. ceny produktu stanowią podatki. I po trzecie, nastawienie na wiarygodnych długoterminowych inwestorów, a to wiąże się z zapewnieniem im bezpieczeństwa biznesu. – Mówimy tu na przykład o czarnym rynku papierosów. W Polsce wiele lat temu sięgał on 20 proc., dziś udało się go zbić do 10 proc., ale to wciąż zbyt wysoki wskaźnik – skarży się Jabłoński. I rekomenduje, by długoterminowym inwestorom takim jak JTI zabezpieczyć uczciwy, przejrzysty rynek z odpowiednim prawem.

Z kolei ambasador Akio Miyajima podkreślał, że dla rozwoju i ekspansji polskich firm na rynku japońskim ważny jest tzw. branding, czyli wypracowanie i wypromowanie na tym wielkim, bogatym rynku własnych polskich marek. Jako przykład podał polski puch, który jest znany w Japonii od dawna, ale nie ma wyrobionej własnej marki.

Ambasador Miyajima wspominał również o niezwykle ważnej, powszechnie znanej, lecz zapomnianej regule, że japońscy konsumenci poszukują wysokiej jakości produktów, ale też japońscy inwestorzy chcą współpracować z firmami o wysokiej kulturze biznesowej, wiarygodności i renomie.

Prowadzenie debaty: **Maksymilian Wysocki**,
opracowanie tekstu: **Dariusz Styczek**

Polska Wschodnia na Dalekim Wschodzie



Gospodarcza potęga Chin – ale też państw takich jak Japonia – rośnie, a wraz z nią rosną apetyty na nowe umowy i inwestycje. Polska także ma szansę skorzystać na tych zmianach i globalnych przewartościowaniach. Tylko jak to zrobić? Czy uda się przegonić europejską i azjatycką konkurencję? Jak firmy z Lubelszczyzny, Podkarpacia czy Podlasia mogą konkurować na rynkach dalekowschodnich? Jak powinien je wspierać samorząd wojewódzki, a jaka powinna być rola państwa? Uczestnicy debaty prezentowali rozmaite spojrzenia na kwestię współpracy oraz perspektyw rozwoju całego regionu

Polska leży w miejscu, w którym krzyżują się wpływy i interesy często nieprzyjaznych nam potęg europejskich, dlatego od XVII w. często padała ofiarą najazdów czy znosiła skutki starć sąsiadów. Jednak w XXI w. to, co dotąd było przekleństwem, teraz może się stać błogosławieństwem – rosnąca siła Chin i ich dążenie do zmiany globalnej mapy transportowej sprawiają, że Polska staje się ważnym punktem nie tylko regionu, lecz także kontynentu.

Potwierdził to **Jarosław Stawiarski, marszałek województwa lubelskiego**: – Naszym atutem jest położenie. Możemy się bowiem stać bramą do Europy w ramach Nowego Jedwabnego Szlaku. Transport kolejowy konkuruje już z transportem morskim. Suchy Port w Małaszewiczach jest tego najlepszym przykładem.

Chiny się obudziły, stały się potęgą i są tym państwem, któremu potrzebne są wrota do Europy.

Co istotne, infrastruktura to nie wszystko. Aby region się rozwijał i aby współpraca z wielkim zagranicznym partnerem się udała, potrzebny jest też kapitał ludzki. Tego jednak Lubelskie ma pod dostatkiem, dzięki doskonałym szkołom wyższym. Również infrastruktura może pomóc w tym, by region został hubem dla towarów z Chin. To wszystko nie będzie jednak możliwe do realizacji bez współpracy. Ta na szczęście przebiega sprawnie, o czym mówił **wicestarosta bialski, Janusz Skólimowski**: – Dzięki naszym parlamentarzystom udaje się realizować inwestycje w infrastrukturę drogową. To główny powód do nadziei i szansa dla regionu. Te wszystkie działania, także linia 631 z Centralnego Portu Komunikacyjnego, uatrakcyjnią nasz powiat pod względem inwestycji.

Jacek Danieluk, burmistrz Terespoli, miasta granicznego, kluczowego dla współpracy, także zwracał uwagę na to, jak dobrze przebiega wzajemne wsparcie, nie tylko między samorządami, lecz i z władzami centralnymi oraz z rządem. Podkreślał też zaangażowanie w sprawne uruchomienie projektów inwestycyjnych wicepremiera Jacka Sasina, senatora Grzegorza Bierckiego i parlamentarzystów z regionu oraz marszałka województwa.

Okno na świat w Małaszewiczach

Suchy terminal przeładunkowy w Małaszewiczach jest inwestycją, której znaczenie śmiało można porównać do budowy gdyńskiego portu w latach 20. ubiegłego wieku, w czasach II Rzeczypospolitej. Wtedy mieliśmy do czynienia i mamy teraz z inwestycją, która otwiera dla Polski nowe możliwości. Jak wskazywał **Andrzej Sokolewicz**, prezes firmy Cargotor, która buduje terminal w Małaszewiczach, cały park logistyczny jest inwestycją wycenianą na ponad 4 mld zł: – Koncepcja Ministerstwa Infrastruktury to budowa jednego organizmu logistycznego i jest to odpowiedź państwa na Nowy Jedwabny Szlak. W tym przypadku mamy kartę atutową, zapewniającą rozwój Polski Wschodniej, ale też rozwój całej rodzimej gospodarki.

Terminal w Małaszewiczach ma być główną bazą logistyczną dla napływu towarów z Chin do Unii Europejskiej. Będzie również miejscem wzmocnienia polskiego eksportu drogą kolejową na kierunku azjatyckim. Zdaniem Andrzeja Sokolewicza są też wyzwania. – Dziś jeszcze z Azji docierają do nas wysoko przetworzone towary, a wysyłamy te, które – trzeba przyznać – dowodzą, że nie mamy wciąż pomysłu na tamte rynki. Oczekujemy więcej. Współpracujemy z polskimi firmami, by zrealizować ich oczekiwania eksportowe i aby Polska więcej zyskiwała na przepływie towarów w obie strony. Sokolewicz zaznaczał też, że kluczowe jest wykształcenie nowych kadr dla transportu, zwłaszcza kolejowego, obecnie bowiem średnia wieku pracowników kolei w regionie jest zbyt wysoka.

Małaszewicze traktowane są jako szansa także przez **Tomasza Paszkowskiego z TP Logic**: – Straciliśmy wiele lat w Małaszewiczach i wreszcie ktoś poszedł po rozum do głowy, mamy szansę przejąć część tematów obsługiwanych przez firmy niemieckie, węgierskie i włoskie. Polska przez lata była uważana za słabego partnera w transporcie i logistyce. Teraz, po wymianie taboru, potężnych inwestycjach, jeśli stworzymy odpowiednią infrastrukturę, możemy zawalczyć o ten rynek.

A jest o co walczyć, gdyż Polska już teraz cieszy się dobrą reputacją w Azji. Japończycy traktują nasz kraj niemal jako bratni, także pod względem bogactwa kulturalnego. Koreańczycy cenią nasze wyroby spożywcze, również te alkoholowe. W Chinach polskie wyroby mleczarskie czy nawet drób cieszą się ogromnym

W debacie „Polska Wschodnia na Dalekim Wschodzie. Regionalny wymiar współpracy gospodarczej” uczestniczyli:



Jarosław Stawiarski
marszałek województwa lubelskiego



Jacek Danieluk
burmistrz Terespoli



Janusz Skólimowski
wicestarosta bialski



Andrzej Sokolewicz
prezes Cargotor



Tomasz Paszkowski
firma TP Logic



Bartosz Kaczmarek
Fundacja Republikańska

uznaniem. A to przecież nie koniec szans eksportowych. Jak zaznacza **Bartosz Kaczmarek z Fundacji Republikańskiej**, duże znaczenie dla regionu będzie miał także szlak transportu kołowego Via Carpatia – ogromny impuls rozwojowy dla Polski Wschodniej. A szansę warto wykorzystać, zwłaszcza że konkurencja ma problemy. – Z dobrych informacji, które do nas docierają, wynika, że niemieckie i węgierskie terminale przeładunkowe są przepełnione. To szansa dla Małaszewicz. Rozbudowa Suchego Portu jest kluczowym elementem współpracy z Chinami, z Azją. Polska jest znana i rozpoznawalna, nasze towary są cenione i poszukiwane na azjatyckich rynkach. To branża kosmetyczna, spożywcza, farmaceutyczna. Także technologia, firmy IT, gaming. Polska ma bardzo dobrą opinię w Japonii. Trzeba to wykorzystać – przekonywał Bartosz Kaczmarek.

Inwestycje transportowe, drogowe i potężny terminal w Małaszewiczach; edukacja i kształcenie nowych kadr; wreszcie wsparcie dla firm i otwarcie im możliwości eksportowych – to wszystko jest okazją do rozwoju regionu i całego kraju oraz priorytetem dla polskiego rządu. Jeśli dodamy do tego skuteczną współpracę nie tylko na niwie centralnej, lecz również między władzami lokalnymi a centralnymi i szanse, jakie otwierają się dla nas w Azji – to wszystko sprawia, że Polska stoi przed nowym otwarciem. Jak pisał starożytny chiński mędrzec Sun Tzu: „Kiedy otwierają się drzwi, należy w nie wbiec!”.

Prowadzenie debaty i opracowanie relacji:
Arkady Saulski

Porty, koleje i megalotnisko – Azja czeka na polską ofertę logistyczną



Terminal kontenerowy DCT Gdańsk, gdzie zawijają kontenerowce przywożące ładunki wprost z portów wschodniego wybrzeża Chin

Analizy wyzwań i możliwości, jakie Polska ma w kontaktach handlowych z Dalekim Wschodem, zawsze podkreślają kluczowe znaczenie położenia naszego kraju, który jest jak wrota do świata Zachodu dla azjatyckich partnerów. W ramach Forum Polska-Azja „Zbliżenia” 2021 nie mogło więc zabraknąć tematów związanych z logistyką. Czy dynamiczny rozwój portów morskich skupi na nas uwagę Azji? Czy Suchy Port w Małaszewiczach stanie się naszą nową Gdynią? Czy Centralny Port Komunikacyjny ma szansę być transportowym środkiem Europy? I czy wreszcie Via Carpatia stanowi ważną arterię w planach transportowych azjatyckich tygrysów?

Minister Rafał Weber rozpoczął dyskusję od zarysowania aktualnie realizowanych planów budowy i modernizacji infrastruktury logistycznej oraz ich znaczenia dla obecnego i przyszłego tempa wzrostu gospodarczego. – Bez wątpienia szybszy rozwój gospodarczy wymusza błyskawiczne zmiany w obszarze transportu i logistyki. Budując nowoczesną infrastrukturę transportową, zapewniamy szanse rozwojowe dla polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorców. Tam, gdzie infrastruktura transportowa jest rozwinięta, tam procesy rozwojowe zachodzą szybciej. Trzeba pamiętać, że nie można się koncentrować tylko na jednej części infrastruktury, np. wyłącznie na drogach szybkiego ruchu. Dlatego inwestujemy w drogi, koleje, transport śródlądowy, morski i lotniczy jednocześnie. To nasze położenie geograficzne i tę naszą pozycję, bardzo korzystną z punktu widzenia gospodarczego, musimy rozwijać w sposób komplementarny – podkreślił minister Weber, który sam odpowiada akurat w resorcie infrastruktury za budowę dróg szybkiego ruchu. Jednocześnie zwrócił uwagę, jak ważne jest to, że Polska nie zaprzestała realizacji podjętych inwestycji mimo trudności związanych ze zwalczaniem pandemii.

– Warto podkreślić rolę, jaką odgrywają wielkie inwestycje publiczne w infrastrukturę w momencie, kiedy bronimy się przed kryzysem gospodarczym wywołanym przez pandemię. Inwestycje publiczne ciągle napędzają naszą gospodarkę i dają stabilność setkom przedsiębiorców zatrudnionych przy ich realizacji. Zwracam uwagę, że w koronakryzysie inwestycje nie tylko nie zostały zawieszone, lecz wręcz rozszerzone. To przecież w 2020 r. zwiększyliśmy budżet na budowę dróg lokalnych i podjęliśmy wiele inicjatyw skutkujących zapewnieniem finansowania rozwoju infrastruktury. Te inwestycje odgrywają więc także rolę takiego silnika podtrzymującego polską gospodarkę – dodał minister.

Dyskutując o infrastrukturalnej modernizacji Polski, nie sposób szybko nie nawiązać do planów budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego. Pod pojęciem CPK należy bowiem rozumieć nie tylko megalotnisko i hub przeładunkowy pomiędzy Warszawą a Łodzią, lecz również całą sieć drogową i kolejową, która będzie

prowadziła do tego miejsca oraz zapewni zupełnie nową jakość komunikacji pomiędzy najważniejszymi polskimi miastami, co z kolei sprawi, że Polska będzie miała szansę konkurować w logistyce z naszymi zachodnimi sąsiadami.

”

Nową przewagą konkurencyjną Polski może być „connectivity”, czyli nasze „podłączenie”, pierwszorzędne wpięcie w światowy system komunikacyjny

– CPK jest jednym z najważniejszych elementów naszego nowego systemu komunikacyjnego. Położenie geograficzne Polski może być wreszcie wielką szansą, bez względu na to, czy zwycięży koncepcja USA, a więc przewaga transportu realizowanego głównie szlakami morskimi, czy koncepcja Chin bazująca na tzw. Nowym Jedwabnym Szlaku, czyli drodze lądowej. Polska ma możliwości, by wykorzystać obie te opcje. Dotąd niestety było tak, że nasz obszar – Europy Środkowo-Wschodniej – był niejako podłączany do światowego systemu przepływu towarów przez pośredników. Na przykład w lotnictwie nie mamy dotąd wielkiego hubu, bo port im. Chopina w Warszawie nie pełni takiej funkcji. Nie będziemy też już więcej zagłębiać taniej siły roboczej, warto więc szukać nowych atutów, jakie posiadamy. Tą naszą przewagą może być właśnie „connectivity”, czyli nasze „podłączenie”, pierwszorzędne wpięcie w światowy system komunikacyjny. Pamiętajmy, że przez nasz region będzie przepływać wiele „rybek”, a my musimy stworzyć sieć, żeby je łapać. Tą siecią zaś powinna być właśnie najlepsza z możliwych, nowoczesna infrastruktura – tłumaczył znaczenie CPK poseł Marcin Horała. I dodawał: – Warto zauważyć, że państwo polskie na tę szansę odpowiada, lokując ogromne środki, by z tego naszego położenia geograficznego skorzystać.

”

Nasze towary, które finalnie trafiają na rynek azjatycki, często najpierw jadą do Niemiec i stamtąd są eksportowane na wschód, wliczając się już w statystyki eksportowe Niemiec. Musimy się nauczyć tak rozpoznawać ruch towarów, aby to Polacy byli w stanie dostać marżę

Kiedy więc myślimy o CPK, nie powinniśmy tracić z oczu chociażby takich miejsc jak nasze bałtyckie porty, które już dziś pokazują, jak wiele mogą znaczyć w międzynarodowej logistyce, a ich rola może znacznie wzrosnąć w przypadku bliskiego już dokończenia sieci transportowej wewnątrz kraju. Mówił o tym **prezes Portu Gdańsk Łukasz Greinke**.

– W momencie, kiedy w Porcie Gdańsk został uruchomiony terminal kontenerowy DCT, zauważyliśmy, że jesteśmy na tyle dużym rynkiem, iż te wielkie ładunki ciążą do nas naturalnie. Grzechem byłoby nie wykorzystać naszej renty lokalizacyjnej. Już w tej chwili widzimy, że łańcuch logistyczny nie omija Polski, nie omija Gdańska. Każdego roku do Portu Gdańsk zawija ponad 100 statków kontenerowych z Azji. Transportują one 1,5 mln TEU, czyli ponad 15 mln ton towarów.

Drugim kierunkiem napływu towarów do naszego kraju jest oczywiście Nowy Jedwabny Szlak i tu pojawia się ogromna szansa na wykorzystanie Suchego Portu w Małaszewiczach. To ważne, by połączyć nasze porty morskie z Małaszewiczami regularnym połączeniem kolejowym i przechwycić te ładunki, które przyjeżdżają do Polski z Chin koleją, a później trafiają do Skandynawii czy na rynek brytyjski. Ale do tego potrzebujemy całego krwioobiegu – sieci dróg, kolei cargo, „pajęczyny”

infrastrukturalnej, której rozbudowa w ciągu ostatnich pięciu lat znacznie przyspieszyła.

Jesteśmy przekonani o tym, że nasze położenie geograficzne jest tak dobre, iż Gdańsk będzie portem pierwszego wyboru dla naszych wschodnich i południowych sąsiadów od strony lądu czy wielkich linii oceanicznych od strony morza. Już dziś można powiedzieć, że terminal DCT Gdańsk jest europejskim liderem w liczbie przeładunków podczas jednego zawinięcia statku oceanicznego.

Logistyka to nie tylko infrastruktura, lecz również przepisy: celne, skarbowe, dobre otoczenie prawne. To, na czym nam zależy, to odpowiednia współpraca z organami administracji celno-skarbowej. Nie działamy w próżni, pamiętajmy, że nasi konkurenci cały czas na tym polu starają się – można powiedzieć – wymyślić „nowe promocje”. Oczywiście wszystko musi się odbywać zgodnie z prawem europejskim, ale powinniśmy cały czas monitorować, jak działają na polu celno-skarbowym inne kraje.

Chcemy tworzyć alternatywne szlaki z udziałem naszych partnerów kolejowych. Podkreślam znaczenie krajów południa Europy, takich jak Czechy i Słowacja, które w przypadku ukończenia ostatnich już odcinków sieci drogowej i kolejowej w Polsce na pewno będą chciały korzystać z naszych portów. Myśląc o współpracy Polska-Azja, powinniśmy dbać o wszystkie możliwe potoki ładunkowe, które mogłyby trafiać do Polski. Bardzo ciekawym kierunkiem jest transkaspjski korytarz transportowy. Powinniśmy zrobić wszystko, aby zwiększający się wolumen towarów z i do Turcji oraz państw kaukaskich, takich jak Azerbejdżan, Armenia i Gruzja, trafiał do Polski. Dlatego pracujemy nad uruchomieniem otwartego i regularnego połączenia kolejowego pomiędzy Portem Gdańsk a portami basenu Morza Czarnego, głównie Chornomorsk i Odessa.

Jeśli chodzi o bilans handlowy z Chinami, to kluczem jest dobre rozpoznanie ruchu towarów. Obecnie często jest tak, że nasze towary, które finalnie trafiają na rynek azjatycki, najpierw jadą do Niemiec i stamtąd

REKLAMA

SPÓŁDZIELCZY INSTYTUT NAUKOWY *poleca*

89
PIENIĄDZE i WIEŻ
LAW & SOCIAL BONDS

w numerze m.in.:

Aleksandra Buszko, **Currency board system in Hong Kong and market competitiveness from 1984 till today with an overview of different exchange rate systems**

Piotr Pałka, **Modele compliance w sektorze polskiej spółdzielczości finansowej**

Andrzej Lanc, **Elektronizacja usług spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych**

w numerze m.in.:

Maciej Perkowski, **Immunitet jurysdykcyjny konsułów honorowych w Polsce, a kontrola drogowa Policji – ujęcie konstruktywne**

Ewa Czech, **Publiczne prawa podmiotowe przedsiębiorców do korzystania ze środowiska, w tym do korzystania z przyrody**

Robert Stefanicki, **Problem uczestnictwa w radach nadzorczych spółek kapitałowych notariusza**

Elżbieta Malecka, **Administracyjne i cywilnoprawne aspekty zatwierdzania taryf energetycznych przez Prezesa UKE**

35
PRAWO i WIEŻ
LAW & SOCIAL BONDS

www.sin.edu.pl www.p-i-w.edu.pl

są eksportowane na wschód, wliczając się już w statystyki eksportowe Niemiec. My musimy się nauczyć tak rozpoznawać ruch towarów, aby to Polacy byli w stanie dostać marżę, spić śmietankę. Pracujemy nad tym – tłumaczył Łukasz Greinke.

Warto odnotować, że w trakcie debaty to pełnomocnik CPK zwrócił uwagę na znaczenie portów morskich, prezes portu w Gdańsku zaś podkreślił znaczenie hubu w Małaszewiczach, a więc gigantycznego kolejowego terminala przeładunkowego na wschodzie Polski. Do słów Łukasza Greinke nawiązał zatem **Czesław Warszewicz, prezes PKP Cargo**. – Powiedziałbym, że Małaszewicze to jedno z najistotniejszych miejsc na mapie Nowego Jedwabnego Szlaku. W 2020 r. wymiana handlowa między Chinami a Europą wzrosła o 65 proc., a przypomnijmy, że był to pierwszy rok walki z pandemią. To pokazuje, jak wielkie są możliwości rozwoju tego kierunku wymiany towarów z Dalekim Wschodem. Podkreślam też, że 94 proc. towarów, jakie dotarły do Europy z kierunku chińskiego, przejechało właśnie przez Małaszewicze. Już podjęliśmy działania, aby zwiększyć zdolność przeładunkową terminala trzy-, czterokrotnie w najbliższych latach. Jako PKP Cargo chcemy się przekształcać z przewoźnika kolejowego w partnera logistycznego. Na tej mapie rozwoju usług logistycznych widzimy oczywiście nasze morskie porty. Naszą ambicją jest, by te połączenia odpowiadały ofercie i oczekiwaniom portów. Te 94 proc. przepływu przez Małaszewicze chcemy utrzymać przy rosnącym wolumenie ilościowym, bo widzimy, że bez względu na warunki zewnętrzne tendencje wzrostowe w wymianie handlowej z Azją będą się utrzymywały – podkreślał Czesław Warszewicz.

Posel Kacper Płażyński zwrócił uwagę na istotny warunek nie tylko zdobycia, lecz i utrzymania ważnej pozycji na logistycznej mapie świata. Na bezpieczeństwo. – Rozwój polskich portów morskich w ostatnich latach jest faktem, ale oprócz realizowania ogromnych inwestycji musimy myśleć o tej infrastrukturze trochę w kategorii „a co by się stało, gdyby...”. Co mam na myśli? Proszę zauważyć, że tak już jest na świecie, że większość tych państw, które mają rozwiniętą gospodarkę morską albo aspirują o ważne miejsce w łańcuchu dostaw, ma silną marynarkę wojenną. To nie jest przypadek. Zwłaszcza że już jesteśmy mądrzejsi o doświadczenia ukraińskie. Dziś wojna często wygląda tak, że działają jakieś „zielone ludziki”, które mogą na przykład atakować transporty adresowane do polskich portów, gdzieś na wodach zlokalizowanych daleko od naszych wybrzeży. Powinniśmy mieć potencjał, który umożliwiłby nam działanie w takiej sytuacji. Dlatego bardzo się cieszę, że został przyjęty program modernizacji Marynarki Wojennej, a to jednocześnie jest szansą dla polskich stoczni – mówił poseł Płażyński.

Goście debaty dowiedli nie tylko tego, że nie tracą z oczu żadnego z elementów tej „układanki”, jaka ma dać Polsce mocną pozycję na logistycznej mapie

W debacie „Polska w transportowej sieci – co musimy zrobić, by wygrać rywalizację o miano logistycznego centrum Europy” uczestniczyli:



Rafał Weber
wiceminister infrastruktury



Marcin Horała
poseł PiS, pełnomocnik rządu ds. CPK



Kacper Płażyński
poseł PiS



Czesław Warszewicz
prezes PKP Cargo



Łukasz Greinke
prezes Portu Gdańsk



Bartosz Baca
ekspert PSME i partner w BBSG

świata, lecz zdają sobie także sprawę, z jak wielkim wyzwaniem mamy do czynienia. O tym, że nasza szansa, choć ogromna, może nie zostać wykorzystana, mówił **Bartosz Baca, ekspert PSME i partner w BBSG**.

– Przed nami stoją dwa podstawowe i bardzo realne zagrożenia. Pierwsze, że zostaniemy sprowadzeni do roli tranzytowej, gdyż na zachód od Polski bardzo dynamicznie rozwijają się takie miejsca jak Duisburg czy Lipsk. Pociągi z Azji będą więc jechały przez Polskę, ale niekoniecznie będą się w Polsce zatrzymywać. Drugie zagrożenie jest jeszcze większe – chodzi o to, że szlaki transportowe mogą zostać przesunięte z terytorium naszego kraju. Stajemy więc do wyścigu. Ale to nie jest wyścig tylko o infrastrukturę, lecz także na przykład o przyjazne procedury celne czy podatkowe, a tu nie zawsze jesteśmy liderem. Cały czas brakuje nam też do pewnego stopnia koordynacji w trójkącie biznes-administracja państwowa-spółki Skarbu Państwa, a bez tej koordynacji trudno o oczekiwany rezultat – podkreślił Baca.

Wyraźnie widać zatem, że temat wykorzystania naturalnej szansy, jaką jest położenie geograficzne Polski w czasach dynamicznego wzrostu wymiany handlowej między Azją a światem zachodnim, powinien być jak najczęściej omawiany w gronie ekspertów, decydentów politycznych i przedstawicieli biznesu. Najbliższe lata pokażą, czy potencjał, z którego wszyscy zdajemy sobie sprawę, zostanie wykorzystany. ●

Prowadzenie debaty: **Edyta Hołdyńska** (telewizja wPolsce.pl),

opracowanie tekstu: **Bartosz Życiński**

Wśród najważniejszych wątków debaty poświęconej ekspansji polskich firm na rynku azjatyckim znalazły się m.in. plany spółek Skarbu Państwa działających na Dalekim Wschodzie. Zaproszeni goście skupili swoją uwagę na strategiach biznesowych, optymalnym modelu rozwoju i możliwościach, jakie niesie ze sobą eksport rodzimych produktów oraz usług do krajów Azji



Polscy czempioni na Dalekim Wschodzie

Paneliści zgodnie uznali rynki azjatyckie za bardzo atrakcyjne dla polskich eksporterów – wskazując jednocześnie na wiele charakterystycznych barier, jakie towarzyszą działalności na Dalekim Wschodzie.

Jak podkreślił na wstępie **Ryszard Bartosik, sekretarz stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi**, rynki państw azjatyckich mają ogromny potencjał wzrostu. Dodał też, że mimo pandemii koronawirusa całkowita wartość eksportu polskich produktów rolno-spożywczych na świecie wyniosła niemal 34 mld euro, a możliwości krajowych firm wydają się dużo większe – szczególnie, że polscy partnerzy są w stanie sprostać bardzo wymagającym zagranicznym kontrahentom.

– Optymistyczną przesłanką jest dynamicznie rozwijający się eksport na rynki poza Unią Europejską, który świadczy o postępującej dywersyfikacji handlu. W zeszłym roku odnotowaliśmy 16-procentowy wzrost wartości sprzedaży żywności wysyłanej na rynki pozajunijne – dodał Ryszard Bartosik.

Według niego, aby jednak w pełni rozwinąć działalność na rynkach azjatyckich, trzeba eliminować nieuzasadnione bariery ograniczające rozwój handlu. Chodzi m.in. o trudności administracyjne i ograniczenia wynikające m.in. z pandemii.

– Tu możemy się pochwalić sukcesami. W ostatnim okresie odnotowaliśmy znaczny wzrost eksportu towarów rolno-spożywczych na rynek singapurski. W 2020 r.

wartość ta podwoiła się w porównaniu z rokiem poprzednim. Stało się tak m.in. dzięki nowym uzgodnieniom warunków dla mięsa wieprzowego i drobiowego oraz warunków akredytacji podmiotów eksportujących jaja i przetwory mięsne. Liczymy także na otwarcie rynku chińskiego – podkreślił Ryszard Bartosik.

Zwrócił uwagę na to, że Azja jest bardzo atrakcyjnym rynkiem dla polskich produktów rolno-spożywczych. Do naszych głównych odbiorców należą: Chiny, Hongkong, Korea Południowa, Wietnam czy Japonia. – Bogata oferta produktów znajduje uznanie na całym świecie, również w Azji. W ofercie asortymentowej znajdują się np. drób, mleko, ryby, ale także wyroby cukiernicze – dodał sekretarz stanu w MRiRW. Jego zdaniem jest też coraz większa szansa na to, że polska żywność będzie częściej gościła na azjatyckich stołach – szczególnie biorąc pod uwagę trend w kierunku produktów ekologicznych.

Według **Krzysztofa Sengera, dyrektora zarządzającego w Banku Gospodarstwa Krajowego**, widać także, że państwa azjatyckie są niezmiernie zróżnicowane zarówno pod względem rozwoju, zamożności, jak i kierunków specjalizacji gospodarczej – od rolnictwa, przez eksploatację i produkcję surowcową, po zaawansowane technologie.

– Nie wykluczamy żadnych państw azjatyckich z obszaru naszego zainteresowania, oczywiście oprócz tych, które znajdują się na znanych listach restrykcyjnych. Państwa azjatyckie podzieliłbym tutaj na dwie

podstawowe grupy. Chodzi o kraje charakteryzujące się zmniejszonym ryzykiem gospodarczym, przy wyższej marżowości względem Unii Europejskiej. I tu mamy uregulowany obrót gospodarczy, przy stosunkowo łatwym rynku, lecz i dużej konkurencyjności. To kraje takie jak Japonia, Korea Południowa, Chiny, ale też azjatycka część Rosji – dodał Krzysztof Senger.

Jako drugą grupę – również bardzo interesującą dla polskich przedsiębiorstw – wskazał państwa o niższym rozwoju gospodarczym i większym ryzyku biznesowym (np. kraje postsowieckie – Kazachstan, Uzbekistan). W tym przypadku widoczne jest mniejsze nasycenie gospodarki klasą średnią, co wiąże się z bardziej ograniczonym popytem wewnętrznym na dobra konsumpcyjne.

– Jako trzecią uzupełniającą grupę, która także nas interesuje, wskazałbym państwa azjatyckie inwestujące w Polsce i posiadające bardzo duże należności w naszym kraju. Chodzi tu m.in. o firmy japońskie działające w sektorze motoryzacyjnym czy elektronicznym, koreańskie – w sektorze nowoczesnych technologii, np. baterii do samochodów elektrycznych. Występują one w roli inwestora i mogą prezentować Polskę jako atrakcyjne miejsce do lokowania kapitału – ocenił Krzysztof Senger.

Na istotną rolę rynków azjatyckich w ekspansji zagranicznej zwróciła uwagę także **Aleksandra Jankowska, wiceprezes zarządu Lotos Oil**. – Sprzedajemy swoje produkty w 84 krajach na świecie i bardzo mocno stawiamy na rynki azjatyckie. Świadczy o tym choćby udział eksportu w całkowitej sprzedaży poza granicami kraju, który sięga tutaj aż 35 proc. Obserwujemy też dynamiczny przyrost sprzedaży – sięgający w ostatnich latach od 15 do 20 proc. na każdym z poszczególnych rynków. Gdyby nie pandemia, te wyniki byłyby jeszcze lepsze – podkreśliła Aleksandra Jankowska.

Zwróciła także uwagę na to, że rynki azjatyckie charakteryzują się bardzo mocnym marketingiem relacyjnym (w tym przypadku – organizowanie konferencji, seminariów, wykładów oraz budowanie bezpośrednich relacji, więzi i wzajemnego zaufania z partnerami biznesowymi – przyp. red.). – Jesteśmy znani z bardzo dobrej jakości. A ponadto naszą przewagę i pozycję rynkową buduje to, że jako producent olejowy mamy własną rafinerię. Musimy jednak pamiętać, że rynki azjatyckie są mocno oblegane i to w konsekwencji powoduje wysoką barierę wejścia. Istotne znaczenie mają tutaj również wewnętrzne regulacje poszczególnych państw. Czasami długo też trwa certyfikacja wejścia na sam rynek, ale gdy już wchodzimy, to dajemy sobie na nim doskonale radę – wyjaśniała wiceprezes zarządu Lotos Oil.

Jej zdaniem w przypadku produktów koncernu rynki azjatyckie należy uznać za szczególnie przyszłościowe. – Dużo łatwiej jest nam handlować z krajami azjatyckimi niż z państwami tzw. starej Europy, gdzie każdy z krajów ma własną markę olejową, którą stara się szczególnie chronić – oceniła Aleksandra Jankowska.

W debacie „**Polscy czempioni na Dalekim Wschodzie. Ekspansja polskich firm w Azji**” uczestniczyli:



Ryszard Bartosik
sekretarz stanu w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi



Aleksandra Jankowska
wiceprezes zarządu Lotos Oil



Robert Perkowski
wiceprezes zarządu ds. operacyjnych PGNiG



Krzysztof Senger
dyrektor zarządzający Banku Gospodarstwa Krajowego



Piotr Sosnowski
ekspert Fundacji Republikańskiej

Do kwestii specyfiki rynków azjatyckich w kontekście nawiązywania i utrzymywania relacji biznesowych odniósł się także **Robert Perkowski, wiceprezes zarządu ds. operacyjnych PGNiG**. – To podejście do biznesu jest w Azji całkowicie inne niż u nas i dlatego właśnie w wielu obszarach tak trudno zaistnieć. Pamiętajmy, że na bazie naszych relacji, wrażliwości, oczekiwań kulturowych tworzymy również ramy prawne działalności biznesowej, a te często odbiegają od norm przyjętych na Wschodzie – podkreślił Robert Perkowski.

Zwrócił uwagę, że PGNiG jest obecne w Pakistanie od 23 lat i działa tam na dwóch koncesjach w południowej części kraju. – Posiadamy tam 70 proc. udziałów, a naszym partnerem jest państwowa spółka Pakistan Petroleum. W efekcie mamy partnera, który pomaga nam przejść przez biznesowe wyzwania na tamtejszym rynku. Trzeba też wspomnieć, że ta wieloletnia współpraca nauczyła nas, jak niezwykle ważny jest właśnie marketing relacyjny – dodał wiceprezes.

Piotr Sosnowski, ekspert Fundacji Republikańskiej, zwrócił uwagę na bardzo ważny aspekt – coraz większą rolę polskiego handlu i rodzimej sprzedaży eksportowej w wymianie towarów oraz usług na skalę globalną. – Obecnie obrót realizowany przez polskie przedsiębiorstwa stanowi ponad 1 proc. całego obrotu na świecie – a jeszcze 15 lat temu było to mniej niż 0,5 proc. Obserwujemy poprawę wyników finansowych, ale także dalszy wzrost sprzedaży polskich firm. Jeżeli natomiast chodzi o rynki azjatyckie, w strukturze polskiego eksportu jest to mniej niż 10 proc. całej sprzedaży poza granicami kraju – ocenił Piotr Sosnowski. ●

Prowadzenie debaty: **Stanisław Koczoł**,
opracowanie tekstu: **Krzysztof Pączkowski**

Azjatycki wektor



Centralny Port Komunikacyjny.
Wizualizacja koncepcji Foster and Partners

Jeszcze kilka lat temu postrzegaliśmy otaczający nas świat z perspektywy żaby pływającej w sadzawce. Czy dziś stać nas już na spojrzenie z lotu ptaka na trendy w globalnej gospodarce i w konsekwencji na decyzje, które mogą nam przynieść dobrobyt oraz stabilizację w długim okresie? Po pierwsze, musimy wyciągnąć konsekwencje z tego, że to Azja jest dziś gospodarczym centrum świata

Polskę postrzegano na dalekich peryferiach globalnej gospodarki jeszcze ledwie pięć lat temu. Ta sytuacja zmieniła się w sposób spektakularny wraz z dojściem do władzy Zjednoczonej Prawicy i wdrożeniem planów inwestycyjnych, które warunkują dynamiczny rozwój naszego kraju i regionu Europy Środkowej (Trójmorza). Kluczową rolę odegrały w tym procesie zmiany geopolityczne: przesunięcie wschodniej granicy Unii Europejskiej i Paktu Północnoatlantyckiego o 400 do 600 km na wschód, co z kolei zwielokrotniło zainteresowanie naszym regionem takich potęg gospodarczych jak Japonia, Korea Południowa i Chiny. W naturalny sposób te nowe perspektywy rozwoju i możliwości zewnętrznej ekspansji zdwoiły w nas zainteresowanie Dalekim Wschodem, a poetyckie określenia Kraj Kwitnącej Wiśni czy Państwo Środka przybierają na naszych oczach realny kształt potężnych źródeł kapitału i inwestycji...

Taka kooperacja może się okazać tym bardziej wydajna, im lepiej zrozumiemy przeszłość, a przede wszystkim bieżące uwarunkowania naszych nowych partnerów w biznesie. Przy czym w tym momencie historii podstawowe pytanie brzmi: „Co Polska może zaproponować przybyšom z Dalekiego Wschodu?”, ich przewagi i siłę przetargową należy bowiem uznać za niepodważalne, jako wyraz szacunku z naszej strony ułatwiający dalsze wzajemne relacje. Przykładowo, warunkiem sine qua non wzrostu znaczenia Polski, nieodzownym dla rozwoju wzajemnej współpracy z krajami azjatyckimi, jest – w mojej ocenie – powstanie Centralnego Portu Komunikacyjnego z Międzynarodowym Lotniskiem (również cargo!) skomunikowanym połączeniami kolejowymi i drogowymi z portami morskimi na północy i portami lądowymi na naszej wschodniej granicy. Na liście warunków koniecznych są także: zapewnienie dostępu do usług komunikacyjnych (internet i telekomunikacja), finansowych (systemy płatności), logistycznych (magazyny) i transportowych na najwyższym poziomie oraz sprostanie wyzwaniom energetycznym (energetyka nuklearna i realizacja projektu Baltic Pipe) tak, by Polska mogła być postrzegana jako miejsce bezpieczne dla inwestorów i długoterminowych inwestycji o wymiarze strategicznym.

Świat gospodarki postawiony na głowie

Jeszcze 50 lat temu Stany Zjednoczone i Europa dominowały wspólnie globalną gospodarkę oraz międzynarodową wymianę handlową. Zmiany, jakie zaszły od tej pory, najlepiej zobrazować z perspektywy USA, wskazując na bezprecedensowy w historii wzrost rangi wymiany handlowej z Chińską Republiką Ludową.

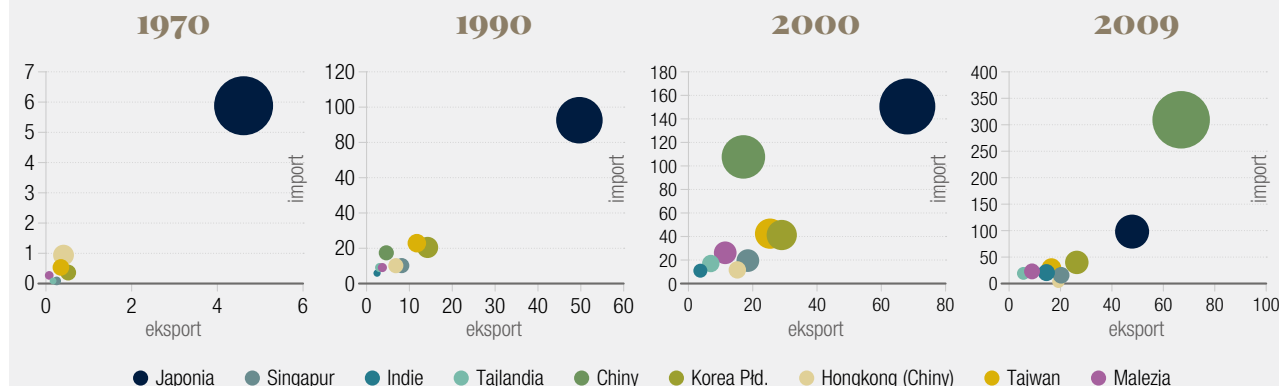
W 1970 r. głównym i dominującym partnerem handlowym Stanów Zjednoczonych w Azji Wschodniej pozostawała Japonia. Chiny plasowały się daleko za Koreą Południową, Hongkongiem i Tajwanem. Jeszcze w 2000 r. Japonia znajdowała się na pierwszym miejscu w wymianie handlowej z USA, a punktem zwrotnym okazał się 11 września 2001 r. – atak terrorystyczny na World Trade Center w Nowym Jorku. Wtedy Ameryka zdwoiła swój wysiłek wojenny (Afganistan, Irak, wojna z terroryzmem), a produkcja uzbrojenia zaczęła wypierać inne gałęzie przemysłu cywilnego. Ten, w poszukiwaniu taniej siły roboczej, przenosił się głównie do ChRL. Niezwykle tanie towary z Chin „wracały” do USA, by po narzuceniu wysokich marż sprzedawać je na rynku wewnętrznym, generując nadzwyczajne zyski, a także przychody podatkowe skarbu państwa, niezbędne by podtrzymać wysiłek oraz wydatki na wojny w Afganistanie i Iraku. Ten stan rzeczy trwał nieprzerwanie do 2009 r., czyli do momentu, gdy Stany i Europę nawiedził kryzys finansowy. W 2009 r. Chiny były już największym partnerem handlowym USA w Azji, pozostawiając daleko za sobą Japonię. Import z Państwa Środka do Ameryki przewyższał bowiem w 2009 r. import z Kraju Kwitnącej Wiśni aż trzykrotnie (!), przy czym za ok. 40 proc. eksportu towarów z Chin (pod względem wartości) odpowiadały – uwaga – korporacje z udziałem kapitału amerykańskiego. Co więcej, jeśli posłużyć się przykładem firmy Apple z USA, wytwórcy m.in. telefonów komórkowych i tabletów, która produkuje na rynki światowe przede wszystkim w Chinach, to niezwykle wysoki wkład do tych produktów mają podwykonawcy z Korei, Tajwanu i Japonii, którzy dostarczają komponenty w postaci półprzewodników...

”

Osią sporu politycznego dziś w Polsce tak naprawdę jest to, czy zrealizowany zostanie projekt Baltic Pipe czy też wspólne przedsięwzięcie Niemiec i Rosji – gazociąg Nord Stream 2

Jak świadczą przytoczone wyżej fakty, suche dane o wymianie handlowej nie oddają w pełni obrazu wzajemnych relacji, zależności i mechanizmów gospodarczych, ale warto wskazać, że według amerykańskiego urzędu statystycznego (United States Census) w 2020 r. import z Chin wyniósł 435 mld dolarów, podczas gdy eksport z USA do Chin – jedynie 125 mld dolarów, kreując

Wartość wymiany handlowej USA (eksport i import) z wybranymi państwami azjatyckimi (wartość w mld dol.)



Nota: Wielkość kolorowego kółeczka obrazuje sumę eksportu i importu USA do partnera z Azji

Źródło: Opracowanie WTO „Trade patterns and global value chains in East Asia”, na podstawie danych ONZ

astronomiczny – 310 mld dolarów – deficyt w wymianie między oboma krajami. Przy czym warto pamiętać, po pierwsze, że ów deficyt znacznie spadł w ciągu ostatnich dwóch lat – z poziomu 419 mld dolarów (spór handlowy) w 2018 r. i wielkością odpowiada deficytowi z 2011 r. (nieco poniżej 300 mld dolarów). Po drugie, za deficyt we wzajemnej wymianie handlowej między Stanami a ChRL odpowiedzialność ponoszą w dużej mierze korporacje amerykańskie, takie jak właśnie Apple czy producent obuwia sportowego Nike, które w swym modelu biznesowym z założenia zdecydowały o produkcji w Chinach towarów na potrzeby rynku w USA.

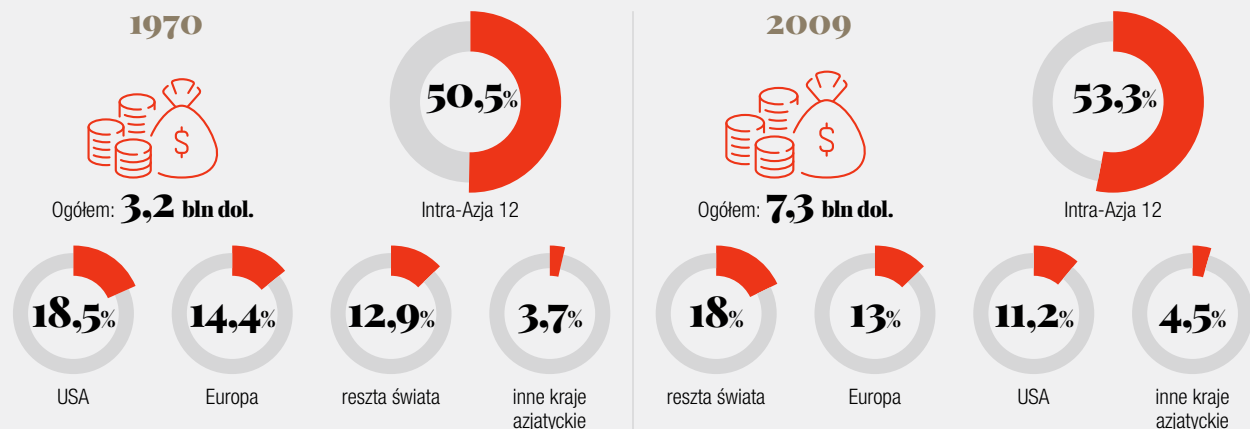
Kapitał i łańcuchy dostaw

Podstawowym pytaniem dla kraju takiego jak Polska pozostaje to, gdzie szukać kapitału, który zainwestowany będzie wypracowywał wzrost naszej gospodarki. Odpowiedź może zaskakiwać. Największym inwestorem netto na świecie nie są USA ani Chiny, tylko... jest nim Japonia. Kraj, który boryka się z zapaścią demograficzną, uczynił z inwestycji zagranicznych swój sposób na życie i na podtrzymanie dobrobytu mimo znikomego wzrostu PKB w ciągu ostatnich kilkunastu lat. I tak pozycje inwestycyjne netto Japonii, Chin, Korei Południowej wynoszą odpowiednio: 3,67 (67 proc. PKB) bln dolarów, 2,15 (15 proc. PKB) i 0,55 (31 proc. PKB) bln dolarów na koniec 2019 r. Jedynym państwem, które górowało nad Japonią, jeśli chodzi o wskaźnik Inwestycji Netto do PKB, pozostają... Niemcy (77 proc. PKB), które jednak w wartościach bezwzględnych plasują się na drugim miejscu po Japonii, z wynikiem 2,87 bln dolarów. Te liczby jasno wskazują, gdzie szukać kapitału. Przy czym znakomita pozycja Niemiec w tym zestawieniu wynika przede wszystkim z tego, że nasz zachodni sąsiad generuje olbrzymie nadwyżki w handlu wewnątrz Unii Europejskiej, a także pozostaje głównym beneficjentem strefy euro. Paradoksalnie Niemcy

systematycznie awansowały o wiele miejsc na pozycję jednego z najważniejszych inwestorów na świecie dopiero po kryzysie finansowym w roku 2009. Przy czym należy podkreślić, że Polska jako jeden z najważniejszych kooperantów Niemiec generuje z nimi znaczną nadwyżkę w handlu zarówno towarami, jak i świadczeniem usług (transport). Niemcy były też głównym motorem podpisania porozumienia inwestycyjnego między UE a ChRL z końcem zeszłego roku, które może się okazać korzystne dla Polski.

Gdzie kryje się tajemnica cudu gospodarczego w Chinach na przestrzeni ostatnich 20 lat? Nie jest to tania siła robocza ani outsourcing produkcji. Moim zdaniem o jego przyszłości stanowić będzie w coraz większym stopniu rynek wewnętrzny liczący sobie 1,4 mld potencjalnych konsumentów. Z tego względu ryzyko inwestycji w Państwie Środka zdaje się być niezwykle niskie właśnie z uwagi na potężny rynek wewnętrzny i jego dynamiczny rozwój. Znowu możemy się oprzeć na konkretnym przykładzie potentata w e-handlu – chińskiej firmie Alibaba, która zawdzięcza swój rozkwit inwestycjom amerykańskiego banku Goldman Sachs i japońskiego holdingu Softbank. Podobnie Tencent, chiński konglomerat wysokich technologii, który w 2004 r. znalazł inwestora w Republice Południowej Afryki, medialną firmę Naspers kontrolującą jak dotąd niemal 30 proc. jego akcji. Zagrożenie tkwi zatem nie w odpływie kapitału ani załamaniu eksportu, ale raczej w systemie prawnym ChRL, który nie gwarantuje w sposób wystarczający praw własności zagranicznych inwestorów. Mimo to żadna z wielkich międzynarodowych korporacji – również amerykańskich – nie weźmie nawet pod uwagę opcji wycofania się z Chin właśnie ze względu na potencjał tamtejszego rynku wewnętrznego. A jednak postępuje regionalizacja łańcuchów wartości i dostaw, o czym świadczą niezbieżnie m.in. dane wskazujące na zmniejszający się udział zarówno USA, jak i Europy w handlu z Azją.

Handel towarami w Azji według regionów



Nota: Intra-Azja 12 obejmuje następujące kraje: Chiny, Hongkong (Chiny), Indie, Indonezja, Japonia, Korea Południowa, Malezja, Filipiny, Singapur, Tajwan, Tajlandia, Wietnam

Źródło: Opracowanie WTO „Trade patterns and global value chains in East Asia”, na podstawie danych ONZ

Choć w wartościach bezwzględnych wymiana handlowa Azji z resztą świata podwoiła się od 2001 do 2009 r., to udziały Europy i USA spadły odpowiednio z 14,4 i 18,5 proc. do 13 i 11,2 proc. Ten trend zamykania się gospodarczego największego kontynentu postępuje, przy czym wzrost gospodarczy w Azji i Chinach systematycznie przewyższa ten w USA oraz w Europie, a kryzys finansowy 2009 r. i pandemia COVID-19 mogą jeszcze pogłębić te różnice.

Miejsce Polski w światowym łańcuchu wartości

Jak dotąd nasz kraj pozostaje beneficjentem zmian na mapie geopolitycznej świata ze względu na swe centralne położenie na Nizinie Środkowoeuropejskiej, między Wschodem a Zachodem. Przez naszą wschodnią granicę przechodzi 80 proc. towarów z Chin do Europy drogą lądową, a niedawna awaria kontenerowca w Kanale Sueskim oraz jej konsekwencje jeszcze zwiększają wagę alternatywnego transportu lądowego. W najbliższych latach wymiana handlowa na lądowym Nowym Jedwabnym Szlaku najprawdopodobniej potroi się z kilkunastu składów pociągów do niemal 60 dziennie w obie strony, za sprawą m.in. wielomiliardowych inwestycji w port przeładunkowy w Małaszewiczach. Jednak dopiero skomunikowanie CPK, portów morskich i lądowych kanałów transportowych na osi Północ-Południe w pełnowartościową sieć transportową i logistyczną pozwoli na czerpanie zysków pełną garścią. Wtedy bowiem mamy szansę wypromować własne marki przemysłowe, korzystając z globalnych łańcuchów dostaw. W pewnym uproszczeniu – polski samochód elektryczny może się stać hitem eksportowym, jeśli oprzemy go np. na włoskim projekcie karoserii, silniku, oprzyrządowaniu i częściach zamiennych z Chin oraz oprogramowaniu autonomicznego kierowcy na sztucznej inteligencji z amerykańskiego Google’a...

Polska gospodarka znalazła się dziś w przełomowym momencie dziejowym i na nim skorzysta, jeśli uchronimy stabilność wewnętrzną i ciągłość polityczną tak, by zrealizować nakreślony w 2015 r. plan inwestycyjny. Natężenie działań agencji wpływu i grup lobbystycznych z Niemiec oraz Rosji przybrało niespotykany dotąd poziom, większy niż w czasie dyslokacji US Army na naszym terytorium. Niech polityk, sędzia czy przedsiębiorca nie waha się twierdzić, że nie wiedzą, o co tak naprawdę toczy się gra. Bo osią sporu dziś jest to: czy zrealizowany zostanie projekt Baltic Pipe czy wspólne przedsięwzięcie Niemiec i Rosji – gazociąg Nord Stream 2? Czy ruch pasażerski i cargo w tym regionie Europy kierowany będzie przez CPK czy może przez lotnisko w Berlinie? Czy Polska stanie się hubem handlowym i logistycznym oraz centrum przemysłowym czy może pozostanie krajem tranzytowym na szlaku Wschód-Zachód? Oczywiście ostateczny wynik zależy od bieżących decyzji politycznych. Pierwsza z nich to podjęcie uchwały w naszym parlamencie o zgodzie na jednorazowe zwiększenie zasobów własnych UE. By sformułować stanowisko jednego z polityków Zjednoczonej Prawicy, który powtórzył niemal wiernie słowa Romana Giertycha sprzed lat: „Ten biznes Polsce się bardzo opłaca”, gdyż nasze państwo będzie trzecim po Włoszech i Francji beneficjentem Funduszu Odbudowy Europy po pandemii, a same dotacje bezzwrotne przewyższają maksymalną wysokością gwarancje spłaty zadłużenia UE przypadające na nasz kraj w stosunku 24 do 14. Przy czym Niemcy gwarantują prawie ośmiokrotnie większy kapitał (ponad 100 mld euro) Funduszu Odbudowy w razie kłopotów finansowych Włoch, Hiszpanii czy Grecji.

Polska może obronić swój styl życia, tradycję i religię jedynie siłą własnej gospodarki, korzystając m.in. z Funduszu Odbudowy i realizując nakreślony w 2015 r. plan inwestycyjny. I żadne piękne czy wzniosłe słówka ani zaklęcia nie przykryją tej prostej prawdy. ●

Terminal przeładunkowy
w Małaszewiczach

Pekin od kilku lat usilnie stara się przerysować globalną mapę transportu. Chiny rzuciły wyzwanie potęgom opartym na handlu morskim. Promują Nowy Jedwabny Szlak, starając się przekalibrować geoeconomiczny krajobraz. To otwiera szanse dla Polski

Polska granica z Chinami

ARKADY SAULSKI

Gospodarcza potęga Chin, ale też państw takich jak Japonia rośnie, a wraz z nią rosną apetyty na nowe umowy i inwestycje. Polska także ma szansę skorzystać na tych zmianach i globalnych przewartościowaniach. Tylko jak to zrobić? Czy uda się przegonić europejską i azjatycką konkurencję? Położenie naszego kraju przez wieki było geopolitycznym przekleństwem – znajdując się na „skrzyżowaniu” szlaków i wpływów sąsiadujących potęg, Polska często padała ofiarą najazdów czy znosiła skutki starć sąsiadów. Jednak w XXI w. to, co dotąd było przekleństwem, może się stać błogosławieństwem – rosnąca siła Chin i ich dążenie do przekształcenia globalnej mapy transportowej z morskiej na lądową sprawiają, że Polska staje się ważnym punktem nie tylko regionu i kontynentu, lecz również w szerokiej skali.

Polski rząd nie pozostaje bezczynny. Już od 2015 r. mamy do czynienia z wysiłkami na rzecz przeorientowania struktury transportu na terenie naszego kraju z układu Zachód-Wschód na Północ-Południe.

Zmiana nadchodząca znad (Trój)morza

Chyba najważniejszym impulsem do działania w materii transportu było powołanie do życia idei Trójmorza. Inicjatywa będąca nie tyle alternatywą dla UE, ile formą wzmocnienia regionu rozciągającego się od Bałtyku po Adriatyk, ujednolicenia go w materii infrastrukturalnej, wreszcie wsparcia finansowego i transportowego – to wszystko zbieгло się z planowanym już od dawna otwarciem Chin i przewartościowaniem globalnej mapy transportu. Od końca I wojny światowej nie było równie korzystnego dla Polski, historycznego zbiegu okoliczności. Tym razem, na szczęście, nie mamy do czynienia z konfliktem zbrojnym, lecz ze sporem handlowym między rosnącą potęgą Chin a gasnącą potęgą USA. Polska znajduje się w tej sytuacji w ciekawym położeniu. Z jednej strony jest kluczowym punktem dla Trójmorza, będąc głównym inicjatorem idei, ale też najistotniejszym punktem, w którym stykają się handlowe szlaki. Transport kołowy, kolejowy i – w dalszej per-

”

spektywie – rzeczny znad Bałtyku. Możliwość wysłania towarów na Daleki Wschód i opcja przyjęcia takich surowców jak gaz drogą morską – z zachodu. Centralny Port Komunikacyjny, wpisujący nas w globalną mapę transportu lotniczego jako poważnego gracza. Wreszcie inwestycje w Polsce Wschodniej, takie jak terminal przeładunkowy w Małaszewiczach. To wszystko potężne atuty, waluta, którą Polska może wymienić na realne korzyści w relacjach z partnerami. Kluczowa będzie tu jednak dyplomacja w prowadzeniu projektu i... cierpliwość w relacjach z Chinami.

Państwo Środka bowiem słynie z ostrożności i niespiesznej realizacji ambitnych celów. Gdy politycy z krajów zachodnich myślą kadencjami wyborczymi, planiści z Chin poruszają się w rozumowaniu niekiedy rozciągającym się na pokolenia! W przypadku tzw. projektu Nowego Jedwabnego Szlaku ten sposób myślenia widoczny jest nad wyraz dobrze. Zainicjowany projekt jest rewolucyjny – zakłada on bowiem w praktyce radykalne odwrócenie dotychczasowej równowagi handlowej. Gdy cały wiek XX (a i wcześniejsze stulecia) pokazał, że potęgą stają się te mocarstwa, które opierają swoją gospodarczą siłę na handlu morskim, Chiny pragną „się cofnąć” do wieku XIV i XV, kiedy do Europy wszelkie dobra trafiały z Azji właśnie drogą kontynentalną, przerwana dopiero wraz z upadkiem Konstantynopola w 1453 r. W drugiej dekadzie XXI w. Chiny chcą wrócić do tamtych czasów, jednak dziś wsparciem dla inicjatywy mają być nowe projekty i nowi partnerzy. Wśród nich – właśnie Polska. Projekty Nowego Jedwabnego Szlaku i Trójmorza mogą być więc inicjatywami wzajemnie się napędzającymi. O ile jednak Chiny „mają czas”, o tyle my musimy się śpieszyć.

Polski daleki wschód

A świat gwałtownie przyśpiesza! Niedawna blokada żeglugi Kanałem Sueskim, która kosztowała fortunę globalny handel, była chyba najlepszym argumentem, jaki Chiny mogą zaprezentować potencjalnym partnerom, nieprzekonanym jeszcze do wejścia w obszar nowej mapy transportowej – tym razem lądowej.

Polskie porty akurat od wielu lat radzą sobie bardzo dobrze, jednak ze względu na ich sukces nie należy lekceważyć lądowej alternatywy. I tej alternatywy się nie lekceważy, a Polska Wschodnia twardo realizuje inwestycje, które znacząco podniosą atrakcyjność regionu dla partnerów z Dalekiego Wschodu. Zaiste – pochodząca z PRL-owskiego żartu anegdota o granicy polsko-chińskiej dzisiaj nie jest tak nieprawdopodobna – przynajmniej jeśli chodzi o bliskość transportową.

Polska Wschodnia zdecydowanie jest bramą dla Chin do Europy Zachodniej. Rozumieją to władze lokalne, które przy skutecznej współpracy z rządem realizują inwestycje infrastrukturalne. Najważniejszą z nich bez wątpienia jest park logistyczny w Małaszewiczach.

Małaszewicze będą bramą, bo transport dóbr z Azji nie zatrzyma się w Polsce, lecz ruszy dalej w głąb Europy, także do polskich portów morskich

Ta wyceniana na ponad 4 mld zł inwestycja będzie potężną kartą atutową dla całego regionu, stanowiąc główną bazę kontrolującą napływ towarów z Chin do UE.

Infrastruktura to jednak nie wszystko, równie istotne jest kształcenie młodych kadr, choćby dla kolejnictwa. Ważne jest też działanie na rzecz eksportu, konkretnie wzmocnienie pozycji polskich producentów i promocja ich produktów w Azji.

Nie tylko Małaszewicze

Małaszewicze będą bramą, bo transport dóbr z Azji nie zatrzyma się w Polsce, lecz ruszy dalej w głąb Europy, także do polskich portów morskich. Te rosną każdego roku, o czym pisaliśmy już na łamach „Gazety Bankowej”. Warto też wspomnieć, że już w 2019 r. do Portu Gdańsk dojechał pierwszy pociąg z linii Euro China Train, inaugurując nową, lądową linię transportową z odległych prowincji Państwa Środka do Polski.

„Przekierowanie transportu kolejowego z Chin do nas, a konkretnie do portu w Gdańsku, wiąże się z licznymi korzyściami” – mówił ówczesny wiceminister gospodarki morskiej i żeglugi śródlądowej Grzegorz Witkowski. I dodawał: „Nie ma powodu, aby strumień ładunków z Dalekiego Wschodu nie kończył się w Polsce. Mamy świetne kadry, doskonałą infrastrukturę, bezpieczeństwo i rząd, który przychylnie patrzy na rozwój handlu”. Według ministra głosy ze strony biznesu dotyczące rozwoju transportu z Chinami są ze wszech miar pozytywne.

Pytanie, czy pociąg towarowy z ChRL i stałe połączenie handlowe z Dalekim Wschodem może przebudować oraz przekierunkować dotychczasowe wektory transportu – ze Wschód-Zachód na Północ-Południe? „To przewartościowanie już się dzieje” – wskazywał minister Witkowski. Dodawał też: „Polska jest tutaj kluczowym graczem. Wcześniej byliśmy tylko tranzytem, ale teraz towary z Dalekiego Wschodu trafiają do Gdańska, Gdyni, także zespołu Szczecin-Świnoujście”. Czy nasz kraj może na tym zyskać nie tylko gospodarczo, lecz również strategicznie i politycznie? Witkowski twierdzi, że historia pokazuje, iż za potęgą polityczną zawsze stoją wcześniej siła gospodarcza i handlowa.

Warto zapamiętać te słowa. Polska po raz pierwszy może skorzystać z geograficznego położenia jako potężnej dźwigni rozwojowej. Ta szansa nie będzie długo czekać na wykorzystanie, bo konkurencja nie śpi... ●

fol. Mat. prasowe

JERZY BIELEWICZ

finansista, były doradca Goldman
Sachs i Royal Bank of Canada

Koniec bigtechów w Chinach?

Jack Ma, główny akcjonariusz Alibaby, internetowego giganta e-handlu, nie ma ostatnio łatwo. Najpierw chiński nadzór zablokował działalność Ant Financials (kontrolowanej w pełni przez Ma firmy obsługującej płatności w e-handlu Alibaby), potem narzucił podział tej spółki na niezależne jednostki, rozdzielając działalność kredytową od obszaru płatności, ubezpieczeń i inwestycji, by w końcu nałożyć na cały holding karę wysokości 2,8 mld dolarów, przestrzegając jednocześnie, że konglomerat powinien wydzielić i odsprzedać (spin off) swoje aktywa medialne, w których skład wchodzi m.in. poczytny angielskojęzyczny portal South China Morning Post. Co niezwykle ciekawe, informacja o wysokości kary spowodowała wzrost cen akcji Alibaby o ok. 10 proc. na sesji 13 kwietnia, gdyż gigant na co dzień w swej kieszeni trzyma gotówkę wysokości, bagatela, 70 mld dolarów! Instytucje ChRL dostrzegły swój błąd i pobłażliwość w stosunku do Alibaby, gdyż już 14 kwietnia wystosowały bezpardonowe ostrzeżenie do 34 największych firm bigtech, że prawo w Państwie Środka musi być przez nie respektowane i przestrzegane. Adresatami są olbrzymy o zasięgu globalnym: Tencent, TicToc czy ByteDance. Dlatego na serwisie Bloomberg padło pytanie: „Czy to koniec big- i fin-techów w Chinach?”. Z jak dużą sprawą i próbą sił mamy do czynienia? Otóż większą niż całe Chiny! Proszę sobie wyobrazić, że jedynie dział płatności Ant Financials „przetwarza globalnie w ciągu roku przelewy na kwotę 17 bln dolarów, a więc sumę dużo większą niż PKB całej ChRL!

Znamienne okazują się komentarze pod artykułem Bloomberg: „Chiny są centrum światowego bigtechu, o lata świetlne przed nami. Rząd chiński

po prostu chce, by dwie-trzy firmy nie rozsiały się na rynku, dusząc postęp”, „Bloomberg jest od zawsze »doom and gloom« w temacie Chin i tyle”. Albo: „Tylko Chiny mają możliwości i determinację, by kontrolować firmy »zbyt duże, by upaść«”.

Czyż w USA i Europie nie mamy do czynienia z podobnymi problemami i nie nakładamy na swoje bigtechy wielomiliardowych kar pieniężnych? Czy bigtechy nie uciekają do rajów podatkowych? Czy nie decydują, co może, a czego nie może powiedzieć prezydent największego mocarstwa globu? Jak duży to problem? Oto

zestawienie 10 największych firm na świecie pod względem kapitalizacji na koniec marca tego roku: 1. Apple, 2. Microsoft, 3. Amazon, 4. Alphabet, 5. Facebook, 6. Tencent, 7. Tesla, 8. Alibaba, 9. TSMC, 10. Berkshire Hathaway. Dziewięć bigtechów i jedna firma inwestycyjna, która lokuje kapitał głównie w... bigtechy. Ich łączna kapitalizacja to ponad 10 bln dolarów, a łączne przychody z różnych sektorów działalności przewyższają grubo PKB Chin czy nawet USA.

Kiedy na Zachodzie spostrzeżemy zagrożenia płynące z wszechwładzy i wszechwiedzy bigtechów? Czy nagminne wycieki danych osobowych to za mało? Czy wzrastające przeczu-

cie, że wystawieni jesteśmy na współczesny targ niewolników nie wystarcza? A może pobudzi nas do działania Facebook, który najprawdopodobniej w tym roku wprowadzi własną kryptowalutę? Może się bowiem bardzo szybko okazać, że 2,5 mld użytkowników „Facebook Financial” wybuduje instytucję, przy której amerykańska Rezerwa Federalna i Europejski Bank Centralny będą się prezentować jak liliputy w krainie Guliwera. Na wpół poważnie, by pociągnąć wątek literacki, czuję się nieco jak w labiryncie Franza Kafki. Gorzki realizm miesza się z wirtualnym światem skrojonym na miarę dla mnie oraz dla każdego z nas z osobna. ●

”

**Kiedy na Zachodzie
spostreżemy zagrożenia
płynące z wszechwładzy
i wszechwiedzy
bigtechów?
Czy nagminne wycieki
danych osobowych
to za mało?**

TELEWIZJA

W POLSCE PL

GORĄCE PYTANIA O GOSPODARKĘ I FINANSE

OGLĄDAJ **PONIEDZIAŁEK-PIĄTEK 11:35**



Informujemy i prześwietlamy, dociekamy i wyjaśniamy. Opowiadamy o sprawach gospodarczych, które mają wpływ na nasze życie.

W „Wywiadzie gospodarczym” liczby nie kłamią.

Maksymilian Wysocki

Gospodarka to nie tylko wyniki, wskaźniki, twarde dane makroekonomiczne, lecz przede wszystkim ludzie. Zapraszam na nasze rozmowy.

Stanisław Koczot

„Wywiad gospodarczy” dostarcza odpowiedzi z pierwszej ręki na pytania, które zadajemy sobie, zaglądając do portfela. Nie tylko portfela inwestycyjnego.

Maciej Wośko



NA POZYCJI

196



NA POZYCJACH

339

dekoder
Mediabox

121

dekodery
KAON i Horizon



NA POZYCJI

32

N E T I A

NA POZYCJI

192

VECTRA

NA POZYCJI

825

wydarzenia

Raporty & Analizy & Firmy



PIOTR ROSIK

Czy czekają nas ujemne stopy i opłaty za lokaty?

Ujemne nominalne stopy procentowe są obecnie w krajach rozwiniętych niemal standardem, podobnie jak opłaty za depozyty firmowe. Banki powoli wprowadzają też opłaty za lokaty klientów detalicznych. Czy Polskę czeka to samo? I co to oznacza dla sektora bankowego oraz gospodarki?

Gdy w 2009 r. Riksbank – bank centralny Szwecji – jako pierwszy w Europie ustalał nominalną ujemną stopę procentową, w odpowiedzi na problemy związane z globalnym kryzysem finansowym, eksperci traktowali to jako wynaturzenie. Niewielu dopuszczało możliwość, że nominalne ujemne stopy mogą się stać standardem. Potem w 2014 r. Europejski Bank Centralny (EBC) wprowadził ujemną depozytową stopę (–0,1 proc.), by stymulować gospodarkę krajów strefy euro. W 2016 r. w jego ślady poszedł Bank Japonii. To, co było nie do pomyślenia, okazało się faktem: ujemne realne stopy procentowe stały się ekonomiczną codziennością w krajach rozwiniętych.

Kara dla posiadaczy kapitału

Czym dokładnie są nominalne ujemne stopy procentowe? Mówiąc najprościej: karą za udostępnianie kapitału. Powodują, że beneficjent otrzymuje mniej, niż dostał. Ten, kto zakłada depozyt w banku, traci na tym. Ten, kto zaciąga kredyt, oddaje mniej, niż otrzymał. Ujemne stopy uderzają w posiadaczy kapitału, a faworyzują kredytobiorców. Słownikowo, są one wyrażonym procentowo kosztem kredytu lub zwrotem z zainwestowanych środków, ustalonym przez bank centralny.

Jaki jest praktyczny efekt ich obowiązywania? Od 2019 r. w strefie euro przeciętne oprocentowanie depozytów firmowych jest ujemne. Coraz częściej jest także ujemne oprocentowanie lokat klientów detalicznych, a średnie oprocentowanie utrzymuje się tuż powyżej zera – wskazują dane EBC. W Niemczech ponad 100 banków pobiera już opłaty od depozytów firmowych, a jeden od depozytów detalicznych – twierdzi Związek Banków Polskich. W 2020 r. w Danii już trzy czwarte depozytów przedsiębiorstw niefinansowych podlegało ujemnemu oprocentowaniu; to samo dotyczyło depozytów gospodarstw domowych przekraczających równowartość ok. 35 tys. euro – wynika z danych Danmarks Nationalbank.

W Polsce jesteśmy również coraz bliżej nominalnych ujemnych stóp. Referencyjna stopa procentowa spadła wiosną 2020 r. z 1,5 proc. do 0,1 proc., gdyż Rada Polityki Pieniężnej chciała w ten sposób wspomóc gospodarkę zaatakowaną pandemią COVID-19. Przed pandemią płynność polskiego sektora bankowego była wysoka, więc mógł on sobie pozwolić na wprowadzenie opłat od pieniędzy gromadzonych przez firmy (pobieranych co miesiąc lub jednorazowo na koniec roku, chodzi o tzw. opłatę sylwestrową).

W połowie marca polski rynek finansowy zelektryzował pomysł mBanku, który zapowiedział, że rozważa wprowadzenie ujemnej stawki depozytów lub prowizji dla klientów detalicznych. Prezes tej instytucji Cezary Stypułkowski podczas konferencji prasowej wskazywał, że od jego lokat, trzymany w zachodnich bankach, pobierane są opłaty i on uważa to za coś normalnego w takim, a nie innym otoczeniu makroekonomicznym. Zareagował na to zdecydowanie prezes UOKiK Tomasz Chróstny, który powiedział, że póki główna stopa procentowa w Polsce nie zejdzie poniżej zera, póty jego instytucja nie zgodzi się na ujemne oprocentowanie lokat klientów indywidualnych. Z kolei przedstawiciele Związku Banków Polskich stwierdzili, że pod względem prawnym nie ma żadnych przeszkód, by polskie banki wprowadzały ujemne oprocentowanie dla firm czy klientów indywidualnych (bo zarówno przepisy krajowe, jak i unijne dopuszczają taką możliwość).

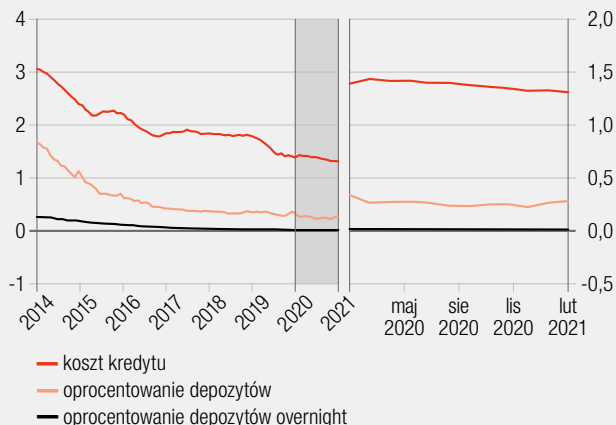
„Jest pan, jest wójt, jest pleban, ale każdy nie w swojej roli”

Nie ma wątpliwości, że ewentualne wprowadzenie ujemnej stopy procentowej w Polsce będzie miało dalekosiężne skutki gospodarcze i finansowe dla całego kraju, jako że gospodarka i system bankowy to naczynia połączone. Niektórzy eksperci uważają, że taki ruch wpisywałby się w nieco szaloną logikę teraźniejszej polityki pieniężnej, prowadzonej na całym świecie, a szczególnie w krajach rozwiniętych. Zdaniem niektórych ekspertów jednak takie zmiany nie niosą ze sobą niczego dobrego. Prof. Ewa Miklaszewska, kierownik Katedry Bankowości i Globalnego Systemu Finansowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, przypomina cytata ze słynnego reportażu z małopolskiego miasteczka, który ukazał się onegdaj na łamach „Gazety

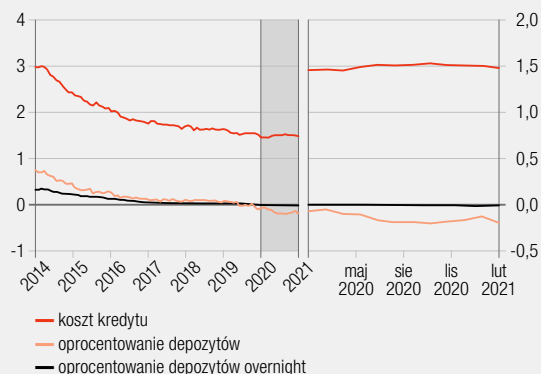
0,1 proc.

wynosi od 29 maja 2020 r. referencyjna stopa procentowa Narodowego Banku Polskiego. Dopóki stopy NBP są dodatnie, wprowadzenie ujemnego oprocentowania depozytów mogłoby być uznane za nieuzasadnione

Koszt kredytu i oprocentowanie depozytów w strefie euro – klienci detaliczni

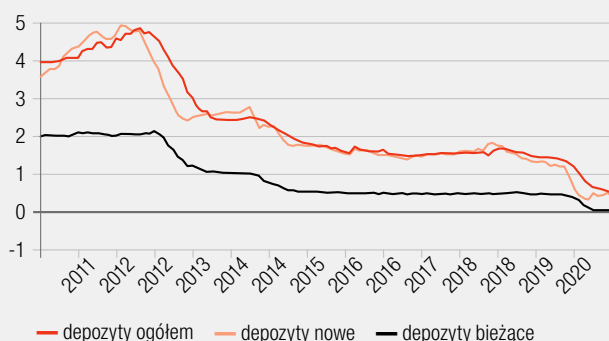


– klienci korporacyjni

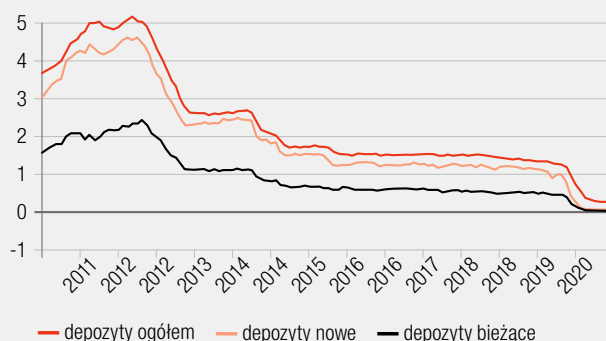


Źródło: EBC (x2)

Oprocentowanie depozytów klientów detalicznych w Polsce



Oprocentowanie depozytów klientów firmowych w Polsce



Źródło: NBP (x2)

Krakowskiej”: „Jest pan, jest wójt, jest pleban, ale każdy nie w swojej roli”. – Podobnie można by skomentować logikę aktualnych wydarzeń monetarnych w Polsce, ale też w kilku innych krajach: jest bank centralny, są banki, są kredytobiorcy i deponenci, ale każdy nie w swojej roli. Bank centralny dba w pierwszej kolejności o tanią obsługę budżetu państwa, kredytobiorcy dostają preferencyjne fundusze, jak w Polsce z PFR, więc nie potrzebują kredytu bankowego. PFR otrzymuje środki centralnie i bawi się w Ministerstwo Finansów, rozdzielając dotacje. MF bawi się w Izbę Skarbową, sprawnie ściągając podatki – tłumaczy prof. Miklaszewski. – Banki nie mają na czym zarabiać, więc skłaniają się do oferowania produktów inwestycyjnych deponentom, bawiąc się w fundusze rozwojowo-inwestycyjne, a posiadanie oszczędności, zamiast być synonimem rozważi i rozsądku, staje się czynnością naganną, którą trzeba opodatkować. Deponenci mogliby oszczędzać na przyszłą emeryturę, ale po doświadczeniach z OFE wolą inwestować w nieruchomości jako współczesną formę pieniądza. W tym wszystkim zupełnie ginie pomysłowość, przedsiębiorczość i innowacyjność – mówi „Gazecie Bankowej” prof. Miklaszewski.

Według niej ujemna stopa procentowa jest dla banków jednostką obrachunkową, ale dla szerokiego grona klientów oznacza, że pieniądź jest bez wartości i trzeba się go szybko pozbyć. – A na szczeblu regulacyjnym nie boimy się bańki spekulacyjnej, bo – jak ironicznie pisał w słynnej książce o kryzysie 2008 roku C. Reinhart i K. Rogoff – „Tym razem naprawdę jest inaczej” – wskazuje prof. Miklaszewski.

Alarmuje, że ewentualne wprowadzenie ujemnych stóp procentowych przez NBP będzie zabójcze dla polskich banków spółdzielczych nastawionych na działalność depozytowo-kredytową w skali mikro. – Będzie też niekorzystne dla szeroko rozumianej gospodarki, bo zaburzy system wartości, w którym stabilny pieniądź i stopa procentowa są podstawą do podejmowania decyzji i rozwoju przedsiębiorczości – ostrzega ekonomistka.

Im niższe stopy, tym banki mają gorzej

Jak wprowadzenie ujemnych stóp procentowych w Polsce wpłynęłoby na wyniki i kondycję fundamentalną polskich banków komercyjnych? Marcin Materna,

dyrektor Działu Analiz w Millennium DM, nie ma wątpliwości, że wpłynęłoby negatywnie na marżę odsetkową wobec niemożności przeniesienia spadku oprocentowania na marżę depozytową.

Andrzej Powierża, analityk DM Citi Handlowego, wskazuje, że każda obniżka stóp procentowych wpływa negatywnie na zyskowność polskich banków, ponieważ oprocentowanie dużej części kredytów jest powiązane ze stawką WIBOR spadającą w ślad za rynkowymi stopami, a oprocentowanie rachunków bieżących jest w zasadzie stałe od lat i wynosi 0 proc. – Od obniżek stóp, ogłoszonych w 2020 r., czyli od momentu, kiedy WIBOR istotnie przybliżył się do progu 0 proc., pojawił się kolejny czynnik, czyli problem z proporcjonalnym obniżeniem oprocentowania depozytów terminowych. Przez lata oprocentowanie depozytów było trochę niższe niż WIBOR, ale w jednych bankach, bardziej płynnych, ta różnica była większa, a w innych, zabiegających o nowe pieniądze, mniejsza. Średnio wynosiła 37 pb. Od końca maja 2020 r. WIBOR 3M jest poniżej 30 pb, ostatnio wynosił 21 pb – wskazuje Powierża.

– Porównanie średniego spreadu na depozytach przed pandemią z poziomem WIBOR po jej wybuchu pokazuje, że aby zachować poprzednią różnicę w oprocentowaniu depozytów wobec WIBOR, czyli utrzymać dochodowość, od końca maja ubiegłego roku, banki powinny wprowadzić ujemne oprocentowanie depozytów. Z różnych przyczyn tego nie zrobili. Być może jedną z nich jest to, że dopóki stopy NBP są dodatnie, wprowadzenie ujemnego oprocentowania depozytów mogłoby być uznane przez klientów, a może i przez UOKiK, za nieuzasadnione, mimo że z punktu widzenia finansowego oznaczałoby tylko utrzymanie relacji oprocentowania do stóp rynkowych – kontynuuje Powierża. – Z tego punktu widzenia trudno przewidzieć, jaki byłby efekt obniżenia przez NBP stóp procentowych poniżej zera. Najprawdopodobniej oznaczałoby to kolejny istot-

”

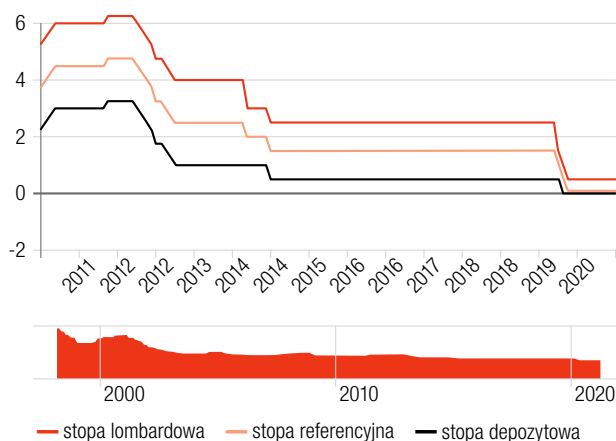
Ewentualne wprowadzenie ujemnej stopy procentowej w Polsce będzie miało dalekosiężne skutki gospodarcze i finansowe dla całego kraju, jako że gospodarka i system bankowy to naczynia połączone

ny spadek marży odsetkowej, bo koszt finansowania, na większości produktów wynoszący 0 proc., już by nie spadł, a dochód z kredytów zmalałby proporcjonalnie do spadku WIBOR. Ale nie można też całkowicie wykluczyć innego scenariusza, w którym ujemne stopy NBP ośmieliły banki, aby klientom korporacyjnym, a może i detalicznym, zaoferować ujemne oprocentowanie. Od momentu, kiedy rynek oswoił się ze znakiem minus przy oprocentowaniu, wysokość ujemnego oprocentowania wyznaczać będzie rynek oraz, w pewnym stopniu, koszt alternatywnych sposobów przechowywania pieniędzy – konkluduje analityk DM Citi Handlowego.

Jak tłumaczy Andrzej Powierża, wprowadzane przez banki opłaty od depozytów firm należy podzielić na dwie główne kategorie: opłaty od stanu na koniec roku i wszystkie inne. – „Opłaty sylwestrowe” mają dwojaki cel. Chodzi w nich nie tylko o przychody dla banków, lecz również o zniechęcenie korporacji do trzymania dużych środków na rachunkach na koniec roku, a tym samym zmniejszenia składki banku na fundusz przymusowej restrukturyzacji. Przypomnę, że udział banku w tej składce przede wszystkim zależy od tego, ile na koniec roku ma depozytów korporacyjnych – wskazuje analityk.

W jaki sposób na wyniki banków wpływają powszechne już opłaty za depozyty firmowe? – Na razie poprawiają wyniki banków, ale moim zdaniem firmy znajdują alternatywę w postaci papierów dłużnych czy lokat w funduszach inwestycyjnych – uważa Materna. Według eksperta opłat dla klientów detalicznych za depozyty w Polsce nie będzie, a jeśli nawet zostaną wprowadzone, dotyczyć to będzie dużych depozytów, które jednak stanowią mniejszość. – Przy obecnej rosnącej inflacji nie spodziewam się wprowadzenia w naszym kraju ujemnych stóp. To oznacza, że nie będzie możliwe, przy obecnym stanie ochrony konsumenta, wprowadzenie oprocentowania ujemnego dla depozytów poza tymi największymi, ale stanowiącymi niewielki odsetek wszystkich. Zatem wpływ takich opłat na wyniki banków nie będzie zbyt duży, nawet jeśli się pojawią. Raczej spodziewam się wzrostu marż kredytowych, aby zrekompensować spadek oprocentowania. To dzieje się obecnie, wystarczy spojrzeć na marżę na kredytach hipotecznych w ostatnich latach – uważa analityk Millennium DM. ●

Podstawowe stopy procentowe NBP



Źródło: NBP

PROF. MAŁGORZATA ZALESKAdyrektor Instytutu Bankowości SGH,
przewodnicząca Komitetu Nauk
o Finansach PAN,
członek korespondent PAN

Zamieszanie wokół depozytów

Wostatnim czasie w przestrzeni medialnej oraz konferencyjnej pojawiły się liczne informacje na temat wprowadzenia ujemnego oprocentowania depozytów lub nakładania na nie opłat. Na łamach „Gazety Bankowej” nie trzeba nikogo przekonywać, że jest różnica między ujemnym oprocentowaniem a opłatami, ale w różnych dostępnych komentarzach określenia te są niestety stosowane dosyć dowolnie.

Niezależnie jednak od używanego nazewnictwa ideą banków jest to, aby deponenci płacili za środki deponowane w bankach. Co do potrzeby wprowadzenia takiego rozwiązania, panuje w zasadzie zgodność wśród przedstawicieli banków komercyjnych. Rozbieżności dotyczą zaś dwóch kwestii: czy wprowadzać wspomniane obciążenie stopniowo (step by step) czy od razu oraz czy objąć nim wybrane depozyty czy wszystkie? Domniemywać można, że zwycięży opcja stopniowego obciążania depozytów, poczynając od depozytów wysokokwotowych.

Ucieranie praktyki już się rozpoczęło, m.in. w drodze wypowiedzi przedstawicieli różnych instytucji. Przykładowo wiceprezes Związku Banków Polskich stwierdził, iż są prowadzone prace koncepcyjne, prezes UOKiK powiedział, że dopóki stopy procentowe nie będą poniżej zera (w domyśle NBP), to nie zgodzi się na wprowadzenie ujemnego oprocentowania depozytów klientów indywidualnych, prezes mBanku zaś wspomniał, że płacenie bankom za depozyty jest dosyć powszechne w innych krajach, a rozwiązaniem niwelującym jego ewentualne negatywne skutki może być rozwój oferty w zakresie instrumentów rynku kapitałowego.

Jedną z najistotniejszych kwestii w tej dyskusji jest właśnie prawidłowa identyfikacja skutków wprowadzenia ujemnego oprocentowania depozytów lub obłożenia ich opłatami. Bez wątpienia skutki mogą być wielowątkowe w zależności od przyjętych szczegółowych rozwiązań.

Jednym z nich może być przekierowanie oszczędności z depozytów bankowych w stronę instrumentów rynku kapitałowego. I w takim przypadku kluczowa będzie informacja o ryzyku z tym związanym, a także świadomość finansowa klientów instytucji finansowych. Nie można też wykluczyć, że niektórzy deponenci zdecydują się na trzymanie oszczędności w tzw. skarpecie. To zaś może wpłynąć m.in. na wzrost obrotu gotówkowego, który w ostatnich latach nie był promowany przez banki. Ponadto pytaniem otwartym pozostaje, jak wpłynie to na skłonność Polaków do konsumpcji i oszczędzania, która – jak dotychczas w odniesieniu do oszczędności, w szczególności długoterminowych – nie była na satysfakcjonującym poziomie, biorąc pod uwagę inne państwa rozwinięte.

Powyższe przełoży się też z pewnością na poziom depozytów w bankach. Obecnie banki charakteryzują się nadpłynnością, ale cały czas powinny czuwać nad ryzykiem nadmiernego odpływu depozytów, które są ich fundamentalnym źródłem finansowania. Wydaje się, że pasywne ryzyko kredytowe w polskim sektorze bankowym nie jest od lat wystarczająco docenione i uregulowane.

Z pewnością organ nadzoru nad rynkiem finansowym bacznie przygląda się całej sytuacji, przy czym m.in. wskazał, że nie posiada informacji o zamiarach nałożenia „kar” na depozyty. Bank centralny powinien zaś analizować sytuację przede wszystkim z punktu widzenia potencjalnego wzrostu ryzyka systemowego. Przy tej okazji warto wspomnieć, że w przeszłości NBP zastosował tymczasowe rozwiązanie, które miało skłonić banki do podniesienia oprocentowania depozytów. W 1997 r. NBP, chcąc wpłynąć na oprocentowanie depozytów, przyjmował od ludności lokaty złotowe 6- i 9-miesięczne na wyższe oprocentowanie niż w ofercie banków.

Dodatkowo w przypadku wprowadzania obciążeń depozytów same banki będą musiały zadbać o właściwy przekaz informacyjny, chociażby w dwóch kontekstach: obowiązku prowadzenia darmowych, podstawowych rachunków bankowych oraz postawy w ramach tzw. sporów frankowych. W odniesieniu do drugiej kwestii banki stoją bowiem od lat niezmiennie na stanowisku, że za korzystanie z kapitału należy się zapłata. ●

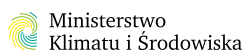


Zapraszamy do śledzenia relacji i wniosków
z dorocznego cyklu debat o wyzwaniach gospodarczych
z udziałem ekspertów i liderów administracji oraz biznesu

III edycja projektu Grupy Medialnej Fratria poświęcona jest temu

– JAK STWORZYĆ ODPOWIEDNIE WARUNKI DO BUDOWY NOWEGO ŁADU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO I OSIĄGNĄĆ ROZWOJOWY SUKCES

PATRONAT HONOROWY:



Ministerstwo Rozwoju,
Pracy i Technologii



Ministerstwo Zdrowia
Patronat Honorowy Ministra Zdrowia



PARTNERZY
GŁÓWNI:



PARTNERZY
WSPIERAJĄCY:



Więcej informacji na www.wGospodarcze.pl/sektory/forum-wgospodarcze



Inflacja może zaskoczyć

Optymizm ekonomistów, którzy jeszcze do niedawna prognozowali spadek inflacji, zaczyna się ulatniać. Zmieniają się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne

ROBERT BOMBAŁA

Jak ocenia Roman Przasnyski, analityk rynków finansowych, „marcowa projekcja Narodowego Banku Polskiego wskazuje, że inflacja będzie wyższa, niż zakładano w poprzednich analizach. W tym roku ma ona wynieść 3,1 proc. wobec 2,6 proc. prognozowanych w projekcji z listopada ubiegłego roku. Oczekiwania na 2022 r. zwiększyły się z 2,7 do 2,8 proc.”. Monika Kurtek, główna ekonomistka Banku Pocztowego, uważa, że pandemia nie wyhamowała tendencji do wzrostu cen i inflacja znajduje się (nie tylko w Polsce) na fali wznoszącej: „Coraz szybciej rosną ceny towarów, a jeszcze bardziej usług. Wskaźnik CPI tylko na chwilę wyhamował na początku br. w okolice środka celu NBP (do 2,4 proc. w ujęciu rocznym w lutym), by już w marcu powrócić z przytupem powyżej 3,0 proc. i zbliżyć się do górnej granicy przedziału wahań preferowanego przez RPP”.

W ostatnim, marcowym raporcie o inflacji bank centralny przewiduje, że w najbliższych kwartałach inflację będą „silnie podwyższać rosnąca dynamika cen paliwa oraz wprowadzenie od stycznia br. opłaty motowej. W dalszym horyzoncie projekcji odbudowa aktywności gospodarczej oraz poprawa sytuacji na rynku pracy będą się stopniowo przekładać na wzrost cen, ale w całym horyzoncie projekcji inflacja CPI utrzyma się w przedziale odchylenia od celu inflacyjnego NBP określonego jako 2,5 proc. +/- 1 pkt proc.”.

Ruszyły kostki domina

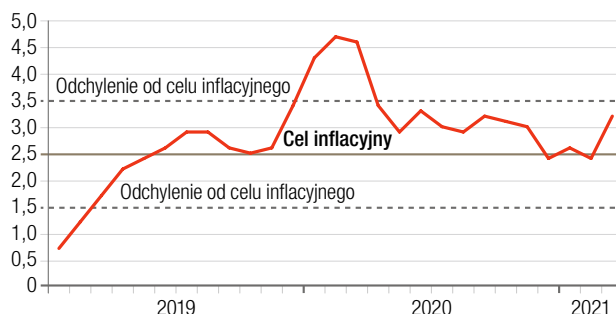
GUS poinformował, że według wstępnych szacunków inflacja w marcu wyniosła 3,2 proc. (w lutym było to 2,4 proc.). Przy czym najbardziej za wzrost ten odpowiadają ceny paliwa (rocznie, czyli marzec 2021 r. do marca 2020 r., wzrost tych cen wyniósł 7,6 proc., a w stosunku do lutego – 6,6 proc.). Zdaniem Łukasza Tarnawy, głównego ekonomisty BOŚ, „ceny paliwa będą

głównym czynnikiem podbijającym inflację w krótkim okresie. W kwietniu i maju roczna dynamika ceny paliwa wzrośnie zapewne powyżej poziomu 20 proc., co pociągnie w górę wskaźnik CPI w kierunku 4 proc. W dalszej części roku oczekiwane obniżenie ceny paliwa z bieżącego poziomu za sprawą zakładanej stabilizacji ceny ropy naftowej i umocnienia złotego. To przy wygasaniu niskich baz odniesienia sprzed roku przyczyni się do obniżenia dynamiki cen paliwa w okolice 10 proc. r/r, pod koniec roku osłabiając presję na wzrost indeksu CPI. Szacujemy, że w skali całego 2021 r. ceny paliwa wzrosną o ponad 10 proc. wobec podobnego spadku w 2020 r.”.

W marcu GUS zmienił tzw. koszyk inflacyjny, w którym – jak czytamy w komunikacie – „wzrósł m.in. udział wydatków w zakresie żywności i napojów bezalkoholowych, użytkowania mieszkania lub domu i nośników energii, napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych oraz łączności. Obniżył się natomiast m.in. udział

Zmiany cen towarów i usług konsumpcyjnych

(w proc., w stosunku analogicznego okresu roku poprzedniego)



Źródło: GUS; dane za marzec 2021 r. opracowane według szybkiego szacunku

wydatków w zakresie restauracji i hoteli, transportu, rekreacji i kultury oraz odzieży i obuwia”. Teraz żywność i napoje bezalkoholowe w systemie wag będą stanowić 27,77 (wzrost o 2,53 pkt proc.), a transport 8,88 (spadek o 1,01 pkt proc.).

Co dalej z cenami?

Ekonomiści mogą zostać zaskoczeni wzrostem inflacji, głównie za sprawą pandemii, a w zasadzie okresu po jej zakończeniu. Jej koniec może spowodować bowiem zmiany w strukturze wydatków w gospodarstwach domowych. Dochodzi do tego jeszcze kilka czynników z samej gospodarki, np. ceny ropy naftowej czy tempo wzrostu gospodarczego, którego prognozy są co chwila korygowane. W każdym razie głosy ekonomistów mówią o przyspieszeniu dynamiki wzrostu wskaźnika cen towarów i usług. Zdaniem ekonomistki Banku Pocztowego w kolejnych miesiącach inflacja nadal będzie przyspieszać. „Już w maju zobaczymy najprawdopodobniej poziom 4,0 proc. rok do roku, a na koniec br. może to być nawet wyższy odczyt. W całym 2021 r. średnioroczna inflacja może się okazać wyższa od zeszłorocznej i wynieść około 3,5 proc.”. Jak ocenia, przyczyn jest kilka. Na przykład z początkiem roku weszły w życie podwyżki cen regulowanych (np. za energię elektryczną), opłaty od tzw. małych oraz cukrowa czy opłata mocowa. „Wszystkie te zmiany zobaczyliśmy w wyższych opłatach za prąd lub na rachunkach w sklepach. Ponadto o 7,7 proc. wzrosła płaca minimalna, która najczęściej przerzucana jest na wyższe ceny usług, w tym m.in. ceny wywozu śmieci. Doszły także inne czynniki, jak gwałtowny wzrost cen ropy naftowej na świecie i u nas – lokalnie – wyraźne osłabienie złota. Kumulacja tych wszystkich czynników przekłada się na coraz szybszy wzrost cen, a biorąc pod uwagę mające dopiero nastąpić ożywienie gospodarcze po pandemii, grozi nam wręcz wybuch inflacji. Swoje robi także zmiana struktury wydatków gospodarstw domowych spowodowana pandemią, a przekładająca się na tzw. wagi służące do wyliczania wskaźnika CPI, gdzie dużo więcej wydajemy teraz np. na żywność czy utrzymanie mieszkań” – uważa Kurtek.

Prognozy BOŚ wskazują na dalszy, stopniowy wzrost cen żywności. Jak przewiduje Tarnawa: „Głównie za sprawą wyższych cen mięsa i wyższej dynamiki cen żywności przetworzonej. Jednocześnie potencjał do silniejszego wzrostu cen żywności tonować będą owoce i warzywa. W tych kategoriach jest sporo przestrzeni do spadku dynamiki cen, biorąc pod uwagę korzystne warunki hydrologiczne na początku sezonu (śnieżna zima) oraz podwyższone bazy odniesienia sprzed roku. W skali roku prognozujemy wzrost cen żywności na poziomie ok. 1,5 proc.”. Ekspert wskazuje także na wzrost cen energii elektrycznej, gazu i energii cieplnej.



„W 2021 r. powinien być zbliżony do tego, który miał miejsce w 2020 r., tj. ok. 5 proc.”. Podtrzymuje jednak utrzymanie trendu spadkowego inflacji bazowej – tej z wyłączeniem ceny żywności, paliwa i nośników energii – czyli wskaźnika „odzwierciedlającego wpływ popytu na ceny dóbr i usług. Oczekujemy tego, biorąc pod uwagę: – założenie niższego tempa wzrostu dochodów gospodarstw domowych hamującego dynamiczne ożywienie popytu konsumpcyjnego, – oczekiwania niższego tempa wzrostu kosztów pracy, – wysokie bazy odniesienia z 2020 r., – niższe wzrosty cen w grupie towarów i usług o wysokim udziale decyzji administracyjnych na ceny (wobec bardzo wysokich dynamik w 2020 r.)”. Według jego prognoz obniżenie inflacji bazowej spowoduje, że po szczycie inflacji, do którego może dojść w połowie roku w okolicach 3,7 proc., w kolejnych miesiącach wskaźnik ten będzie się obniżać, a pod koniec roku zejdzie poniżej 3 proc.

Banki centralne na straży

Przasnyski wśród czynników zewnętrznych, które wpływają na wskaźnik inflacji, wymienia nie tylko wzrost cen ropy naftowej, lecz również większości surowców rolnych. Uważa także, że globalnie wzrost inflacji będzie napędzany przez utrzymywanie luźnej polityki pieniężnej przez główne banki centralne i potężne zastrzyki pieniędzy pochodzące z rządowych programów stymulujących gospodarkę. „Warto też zwrócić uwagę, że zarówno amerykańska Rezerwa Federalna, jak i nasza Rada Polityki Pieniężnej deklarują bardziej liberalne podejście do realizacji celów inflacyjnych, co oznacza, iż są gotowe do tolerowania wyższej inflacji. Na zagrożenie nasileniem się zjawisk inflacyjnych wskazują dynamiczne zmiany rentowności obligacji skarbowych, w tym szczególnie amerykańskich, która z rekordowo niskiego poziomu 0,5 proc. z sierpnia ubiegłego roku wzrosła do ponad 1,7 proc. w marcu obecnego roku” – ocenia ekspert. Stopy procentowe są teraz na najniższym poziomie w historii (główna stopa procentowa w Polsce wynosi 0,1 proc.). Jednak – według Moniki Kurtek – chociaż centralne banki na świecie i nasz NBP sugerują, że sytuacja nieprędko się zmieni, to „może zaistnieć konieczność ich szybszego od oczekiwań podnoszenia, aby zdusić inflację”. ●

Miliardowe emisje na rozwój biznesu

KRZYSZTOF PĄCZKOWSKI



Coraz większym zainteresowaniem wśród spółek notowanych na warszawskim parkiecie cieszy się kapitał z emisji papierów dłużnych. W efekcie dzięki dodatkowym środkom i zewnętrznemu finansowaniu przedsiębiorstwa będą mogły przyspieszyć dotychczasowy dynamiczny rozwój, mając przed sobą jeszcze perspektywę ożywienia gospodarczego

Wśród spółek, które w ten właśnie sposób postanowiły pozyskać środki na inwestycje i dalszy rozwój, są m.in. PKN Orlen (papiery o wartości nominalnej do 1 mld zł), ale również Tauron (450 mln zł) czy deweloperzy: Develia (400 mln zł), Ghelamco Invest (285 mln zł) oraz Echo Investment (195 mln zł).

Emisji obligacji nie wyklucza także lider sektora handlu Eurocash, który w zeszłym roku ogłosił plany w tym zakresie – z łączną pulą 1 mld zł (w tym

przypadku kapitał miałby posłużyć refinansowaniu dotychczasowego zadłużenia – przyp. red.). Na podobny krok w najbliższym czasie może się zdecydować również kolejny deweloper – Marvipol (200 mln zł).

Jednak liczba chętnych, którzy w ten właśnie sposób zamierzają pozyskać gotówkę, jest coraz dłuższa i rośnie praktycznie z dnia na dzień. Warto zwrócić uwagę, że oprócz flagowych okrętów warszawskiej giełdy w ten właśnie sposób środki chcą pozyskać mniejsze podmioty.

W tym gronie pojawia się choćby Unimot importujący paliwa ciekłe i gazowe (z ogłoszonym pod koniec zeszłego roku i zaplanowanym do uruchomienia w 2021 r. programem wartym 150 mln zł) oraz notowany na rynku NewConnect Decpol, producent maszyn budowlanych i deweloper (30 mln zł).

W przypadku emitentów obligacji pozyskanie środków umożliwi nie tylko np. refinansowanie długów czy wsparcie bieżącej działalności, lecz także przyspieszy rozwój poszczególnych firm, zwłaszcza w okresie spodziewanego w najbliższym czasie dynamicznego wzrostu gospodarczego.

Kapitał na inwestycje

Zdecydowanie na czoło wysuwa się tutaj PKN Orlen, który pozyskane na rynku środki przeznaczy na realizację bardzo ambitnej strategii rynkowej. – Jako lider transformacji energetycznej w Polsce zamierzamy zrealizować wiele ambitnych projektów, które wpłyną na ograniczenie emisji CO₂ i rozwój odnawialnych źródeł energii. Zgodnie z naszą strategią ich przeprowadzenie w znacznym stopniu będzie oparte na zrównoważonym finansowaniu – podkreśla Daniel Obajtek, prezes Orlenu.

Według niego firma, mając ogromne doświadczenie na rynku kapitałowym i kierując się jednocześnie zapotrzebowaniem ze strony inwestorów na atrakcyjne formy lokowania środków, zdecydowała się właśnie na papiery dłużne. – Stąd też decyzja o kolejnej, drugiej już emisji obligacji opartych na ratingu ESG, na które obserwujemy duży popyt. Dzięki temu, pozyskując kapitał na rynku, przybliżamy się też do realizacji strategicznych

”

Według analityków Schroders rok 2021 dla firm emitujących obligacje wydaje się bardzo obiecujący za sprawą spodziewanego ożywienia gospodarczego, które powinno się przełożyć na wyniki finansowe

fol. Shutterstock



celów, ale również zdecydowanie umacniamy zaufanie wśród inwestorów, jako wiarygodny i odpowiedzialny partner – zauważa Daniel Obajtek.

W przypadku pierwszej emisji obligacji Orlenu opartych na ratingu ESG z grudnia 2020 r. łączna wartość zapisów w procesie budowy księgi popytu wyniosła 2,2 mld zł, czyli ponad dwa razy więcej niż łączna wartość nominalna obligacji. Wówczas wartość nominalną jednej obligacji ustalono na 100 tys. zł, natomiast cenę emisyjną na 99 432 zł.

Z kolei papiery wyemitowane pod koniec marca tego roku w ramach drugiej emisji mają być oprocentowane według stałej stopy procentowej, której wysokość uzależniona będzie także od ratingu agencji ESG. Stopa procentowa dla pierwszego okresu odsetkowego wyniesie 2,875 proc. w skali roku i w następnych okresach odsetkowych pozostanie na tym samym poziomie lub możliwa będzie jej zmiana o odpowiednio 0,1 lub 0,2 proc. w skali roku – w zależności od przyznanego ratingu.

Trzeba wspomnieć, że rating ESG łączy tutaj ocenę przedsiębiorstwa opartą na trzech elementach – dbałości o środowisko naturalne, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz realizowanych zasadach ładu korporacyjnego. Stąd szczególnie ważnym celem uwzględnianym w ratingu jest nie tylko ekonomiczny interes przedsiębiorstwa, lecz są nim również szeroko pojęte korzyści dla wszystkich partnerów firmy, społeczności lokalnych i środowiska.

Energetyczna transformacja

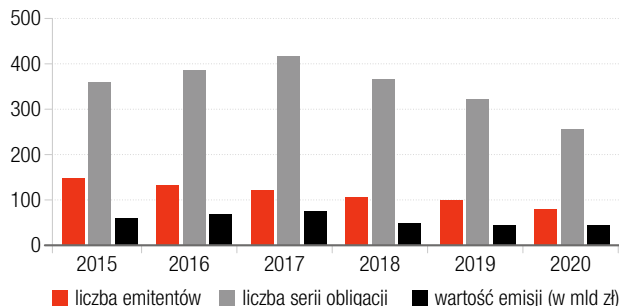
Z kolei Tauron podpisał z Bankiem Gospodarstwa Krajowego umowę dotyczącą programu emisji obligacji podporządkowanych do kwoty 450 mln zł. Środki z emisji mają zostać przeznaczone na finansowanie zarówno bieżących potrzeb spółki, jak i projektów inwestycyjnych związanych z transformacją energetyczną.

”

W dobie kryzysu wiele podmiotów stara się zapewnić sobie odpowiednią płynność finansową właśnie poprzez emisję obligacji

Zgodnie z założeniami program emisji przewiduje możliwość jej przeprowadzenia w okresie dwóch lat od momentu podpisania dokumentacji (umowa z BGK została zawarta w połowie marca 2021 r. – przyp. red.). Natomiast okres finansowania wynosi 12 lat od daty emisji, przy czym pierwsze siedem lat to okres, w którym nie

Obligacje korporacyjne na rynku Catalyst



Źródło: NBP

będzie możliwy wykup obligacji przez emitenta (poza to nie będzie możliwa ich sprzedaż przez BGK na rzecz podmiotów trzecich).

Jak podkreśla Marek Wadowski, wiceprezes zarządu ds. finansowych Taurona, nowy program emisji obligacji ma istotne znaczenie z perspektywy długoterminowego finansowania grupy kapitałowej, ale też dywersyfikacji portfela dłużnego.

– Istotne atuty obligacji podporządkowanych to ich długoterminowość i elastyczność. W zależności od naszych potrzeb inwestycyjnych możemy decydować, w jakim stopniu wykorzystamy pulę dostępnego finansowania. Przypomnę, że kolejny już raz sięgamy po ten ważny instrument zapewniający stabilność finansową grupy w perspektywie założeń „Zielonego Zwrotu” Taurona i konieczności dalszych inwestycji z tym związanych – dodaje Marek Wadowski.

Zwraca też uwagę, że środki uzyskane z obligacji pozwolą na zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w strukturze grupy – szczególnie w zakresie projektów wiatrowych, fotowoltaicznych czy inwestycji przyłączeniowych.

Obecny program emisji to drugie finansowanie podporządkowane udzielane spółce przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Pierwsza taka umowa została podpisana we wrześniu 2017 r. Dodajmy, że w ramach działań mających na celu pozyskanie finansowania transformacji energetycznej grupy, pod koniec 2020 r. Tauron wyemitował pięcioletnie obligacje zrównoważonego rozwoju o wartości 1 mld zł, które zostały objęte przez inwestorów na krajowym rynku finansowym.

Finansowanie biznesu

Tym tropem zamierzają również podążyć deweloperzy, wśród których emisję o maksymalnej wartości nominalnej do 285 mln zł zapowiedziało w I kwartale tego roku Ghelamco Invest. Na kwotę w wysokości 195 mln zł (w ramach programu ustalonego aż do 1 mld zł) zdecydowała się także spółka Echo Investment.

W tym ostatnim przypadku wartość nominalna oraz cena emisyjna jednej obligacji to 10 tys. zł, przy czteroletnim horyzoncie inwestycyjnym papierów. Oprocentowanie zostało ustalone w oparciu o zmienną stawkę WIBOR 6M (wysokość oprocentowania pożyczek na krajowym rynku międzybankowym – przyp. red.) powiększoną o marżę dla inwestorów. Odsetki mają być płacone w okresach półrocznych, natomiast ich wykup nastąpi po wartości nominalnej w połowie marca 2025 r.

Pieniądze pozyskane z emisji obligacji Echo Investment zamierza przeznaczyć na finansowanie rozwoju biznesu oraz spłatę papierów dłużnych wcześniej już uplasowanych na rynku. Firma ma też obecnie w budowie i przygotowaniu ponad 1 mln m² mieszkań i powierzchni komercyjnej.

– W ubiegłym roku z emisji obligacji pozyskaliśmy 250 mln zł oraz 52,8 mln euro, co dało nam możliwość wzmocnienia pozycji w strategicznym biznesie mieszkaniowym. Jednocześnie powiększyliśmy bank ziemi, który posłuży nam do realizacji kolejnych miejskich projektów o wielofunkcyjnym charakterze – mówi Grzegorz Iwański, dyrektor ds. finansowania w Echo Investment.

Jego zdaniem, dzięki uplasowaniu kolejnej emisji, ale także zaufaniu inwestorów, spółka może szybciej wdrażać strategię rozwoju oraz bardziej efektywnie zarządzać kapitałem i w końcu z dużą pewnością patrzeć w przyszłość.

Dla Marvipolu, który również jest jednym z większych polskich deweloperów, zastrzykiem z emisji miałyby być 200 mln zł; spółka rozważa niezabezpieczone papiery zwykłe na okaziciela, oprocentowane według zmiennej stopy procentowej – z okresem zapadalności nie dłuższym niż cztery lata.

Zastrzykiem kapitałowym w wysokości maksymalnie do 400 mln zł zainteresowana jest także Develia. I tu zarząd firmy rozważa możliwość emisji czteroletnich obligacji niezabezpieczonych. Ostatni raz spółka wyemitowała papiery dłużne w ramach programu realizowanego w październiku zeszłego roku. Wówczas pula emisji wyniosła 70 mln zł, a oprocentowanie obligacji ustalono według zmiennej stopy w oparciu o WIBOR 3M powiększony o marżę 3,3 proc. w skali roku.

Poprawa bilansu

Jak podkreśla Jacek Owczarek, członek zarządu i dyrektor finansowy Eurocashu, w ramach ogłoszonego przez grupę programu emisyjnego o wartości nominalnej do 1 mld zł i tutaj możliwe jest uplasowanie papierów dłużnych na rynku. – Oczywiście zamierzamy

wracać do emisji obligacji, ale nie w kontekście finansowania bieżącej działalności – dodaje ekspert. Jego zdaniem muszą tutaj zaistnieć odpowiednie warunki rynkowe, a emisja ma służyć przede wszystkim do zarządzania strukturą bilansu – jako element zabezpieczający, w sytuacji gdyby spółka potrzebowała ewentualnie więcej gotówki.

Dlatego uplasowanie papierów byłoby elementem refinansowania zadłużenia. – Na koniec zeszłego roku wolnych linii kredytowych mieliśmy na ok. 400 mln zł. Ponadto zrefinansowaliśmy cały bilans, wydłużając jego zapadalność do trzech lat w ramach finansowania konsorcjalnego oraz do czterech lat z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju – podkreśla Jacek Owczarek.

W listopadzie 2020 r. Eurocash zawarł również z BNP Paribas Bank Polska, PKO BP oraz Santander Bank Polska umowę, na podstawie której ustanowił program emisji obligacji do łącznej wartości nominalnej 1 mld zł. Z kolei w grudniu firma uplasowała pięcioletnie obligacje serii B o wartości 125 mln zł.

Solidne perspektywy

Według analityków Schroders rok 2021 dla firm emitujących obligacje wydaje się bardzo obiecujący. Wynika to m.in. ze spodziewanego ożywienia gospodarczego, które powinno się przełożyć na poprawę wyników finansowych przedsiębiorstw za sprawą rosnącej skłonności do zadłużania przy nowych programach inwestycyjnych. Impulsem do wzrostu rynku będzie też m.in. większe zainteresowanie inwestorów obligacjami korporacyjnymi – przy zdecydowanym spadku rynkowych stóp procentowych i braku atrakcyjnych alternatyw w ofercie depozytowej banków.

Eksperci wskazują również, że w dobie kryzysu wiele podmiotów stara się zapewnić sobie właśnie poprzez emisję obligacji odpowiednią płynność finansową, zabezpieczając się w ten sposób przed turbulencjami gospodarczymi. Choć z drugiej strony nadal wiele przedsiębiorstw dosyć ostrożnie sięga w ten właśnie sposób po kapitał od inwestorów.

Jak wynika w raporcie DNB Bank Polska, przygotowanego we współpracy z Deloitte, na takie instrumenty jak papiery dłużne czy akcje w najbliższym czasie zamierza się zdecydować od 3 do 13 proc. ankietowanych firm. Jako główny element finansowania w zdecydowanej większości wskazywane są jednak środki własne (80 proc.). Z kolei na produkty bankowe stawia 43 proc. respondentów. Jedynie niespełna jedna czwarta chce skorzystać przy finansowaniu swoich inwestycji z funduszy unijnych. ●

1
mld zł

pozyska na rynku obligacji PKN Orlen
na realizację działań przewidzianych
w strategii rozwojowej koncernu



Należąca do KGHM Huta Miedzi w Głogowie

Miedź – surowiec przyszłości

O sile państw świadczy kondycja i moc gospodarcza ich czołowych przedsiębiorstw. Jednym z największych polskich koncernów jest KGHM Polska Miedź zajmujący się wydobywaniem oraz sprzedażą miedzi, srebra i innych metali, m.in. złota czy molibdenu. Właśnie KGHM zawiera liczone w miliardach dolarów kontrakty z firmami z Chin czy Niemiec

MARCIN TRONOWICZ

KGHM Polska Miedź SA w ostatnich latach notuje pokaźne zyski i odgrywa istotną rolę na gospodarczej mapie Polski. Koncern z Lubina prowadzi działalność na skalę globalną i jest jedną z firm rozpoznawalnych na całym świecie jako solidny wytwórca metali, na które globalny popyt stale rośnie. Podstawowy produkt KGHM – miedź – znajduje powszechne zastosowanie w bateriach do e-pojazdów, urządzeniach OZE, takich jak turbiny wiatrowe, oraz ogólnie w elektronice.

Lider wydobywania

Spółka z Lubina to dziś jeden z największych polskich koncernów, jeżeli chodzi o tonaż produkcji miedzi, czołówka branży. W 2020 r. polski potentat wyprodukował 0,71 mln ton miedzi, natomiast największy na świecie dostawca tego metalu, chilijski Codelco, dostarczył go 1,73 mln ton, a drugi największy dostawca – szwajcarski Glencore – 1,26 mln ton. KGHM zajmuje siódme miejsce na liście największych na świecie producentów miedzi.

Nie tylko jednak kolorowym metalem nasz koncern stoi. Serwis kitco.com opublikował niedawno ranking 10 największych kopalni srebra na świecie, na podstawie zgłoszonej produkcji w 2020 r. Liderem zestawienia okazał się KGHM Polska Miedź z wydobywaniem 39,2 mln uncji w 2020 r., stając się największą na świecie firmą produkującą srebro, zostawiając w pobitym polu kopalnie z Rosji, Meksyku, Peru, Australii, Chile i USA.

Niedawno o strategii ostatnich dwóch lat działalności lubińskiej spółki mówił jej prezes Marcin Chłudziński, z dumą podkreślając, że koncern o 12 proc. zwiększył produkcję swojego podstawowego wyrobu. Według przedstawicieli zarządu spółki sukcesywnie realizowana jest optymalizacja procesu produkcyjnego i następuje konsekwentne zwiększanie udostępniania złóż w kopalniach. Dewizą koncernu jest to, „aby otrzymywać więcej z tego, co jest”. Podobnie w zagranicznej filii, zarejestrowanym w Kanadzie KGHM International. Należą do niego złoża i kopalnie w obu Amerykach, w tym Sierra Gorda w Chile, Robinson w USA czy złoża w Sudbury w Kanadzie. W chilijskiej kopalni Sierra Gorda produkcja miedzi wzrosła w 2020 r. o 37 proc. w skali roku, w Chile zwiększyło się także wytwarzanie srebra, TPM i minerałów.

Złoża surowcowe w chilijskim Sierra Gorda KGHM International kupił w 2011 r. (55 proc.) do spółki z koncernem Sumitomo (45 proc.), a budowę kopalni ukończono trzy lata później. W początkowych latach inwestycja przynosiła straty, jednak obecnie jest rentowna, a wyniki działalności z roku na rok stają się lepsze. Pod względem zasobów naturalnych miedzi Chile jest zdecydowanie numerem jeden na świecie – zawartość tego metalu w tamtejszych złożach szacowano w 2015 r. na ponad 200 mln ton.

Oczywiście złoża Sierra Gorda to niejedynie złoża miedzi zlokalizowane w Chile. Podczas gdy łączna produkcja tego metalu przez KGHM w 2020 r. wyniosła 709 tys. ton, przez Chile w 2017 r. – 5,5 mln ton. Drugim największym na świecie producentem miedzi jest Peru, które w 2017 r. wyprodukowało 3,5 mln ton, a trzecim są Chiny z wynikiem 1,7 mln ton.

”

KGHM Polska Miedź z wydobywaniem 39,2 mln uncji srebra w 2020 r. stał się największą na świecie firmą produkującą ten metal, zostawiając w pobitym polu kopalnie z Rosji, Meksyku, Peru, Australii, Chile i USA

36 mln ton

wynoszą zasoby miedzi w Polsce, co plasuje nas na piątym miejscu na świecie. Oprócz Chile wielkością zasobów wyprzedzają nas Australia, Peru i Meksyk.

Źródło: Państwowy Instytut Geologiczny

Chińczycy przynoszą miliardy

Prezes KGHM Marcin Chłudziński stwierdził niedawno wywiadzie dla tygodnika „Sieci”, że wdrażana od lat w Europie i na świecie transformacja energetyczna generuje ogromny popyt na miedź, co mocno napędza sprzedaż koncernu. „Miedź i srebro to 75 proc. składników niezbędnych do prowadzenia procesu transformacji energetycznej – mówię o turbinach wiatrowych, o ogniwach fotowoltaicznych, o e-mobilności” – wyjaśniał prezes Chłudziński. Miedź trafia też do rozmaitych urządzeń elektronicznych, do odbiorców związanych z przemysłem elektromaszynowym i mikroelektroniką. Na przykład produkt z KGHM wędruje do co ósmego smartfona na świecie. Wszystko to zapewnia Polskiej Miedzi naprawdę ogromny i stabilny popyt na produkty koncernu.

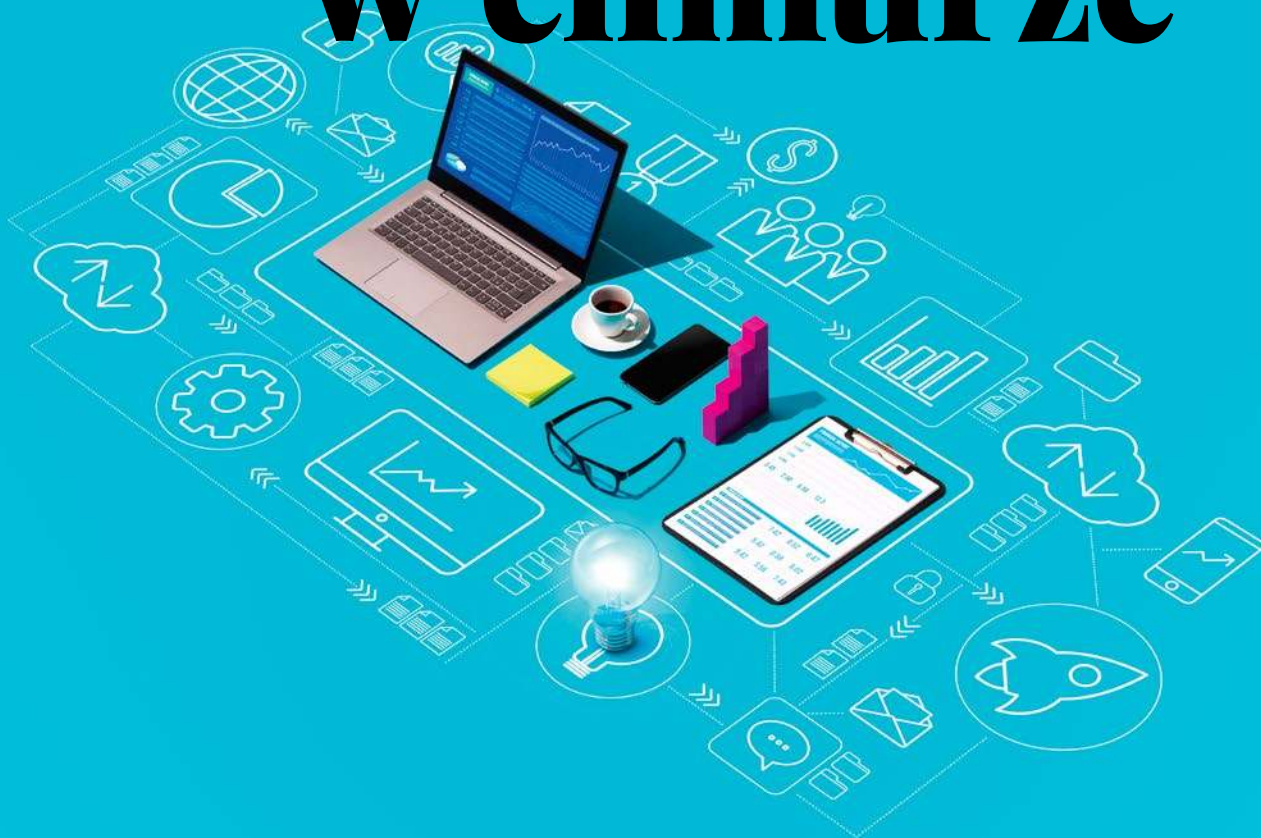
W 2019 r., podobnie jak dwa lata wcześniej, KGHM właśnie z eksportu uzyskał aż 75 proc. przychodów. Największymi rynkami zbytu dla koncernu w 2019 r. były Chiny (14 proc.) i Niemcy (14 proc.), Wielka Brytania (12 proc.) oraz Czechy (8 proc.), a w dalszej kolejności Włochy, Francja, Szwajcaria i Węgry. W 2018 r. polski koncern podpisał z chińskim potentatem branży metalowej China Minmetals kontrakt na dostawy w latach 2019–2023 katod miedzianych o wartości kilku miliardów dolarów.

Zysk netto KGHM Polska Miedź za rok 2020 wyniósł 1,8 mld zł, zysk EBIDTA – 6,6 mld zł, o 27 proc. więcej w skali roku. I to mimo, jak podkreśla prezes Marcin Chłudziński, rekordowo niskich cen miedzi w pierwszym półroczu 2020 r., które wówczas spadły do 4 373 dol. za tonę. Obecnie jest odwrotnie – notowania miedzi są rekordowo wysokie. W lutym br. na londyńskiej giełdzie metali LME miedź zdrożała do 8 406 dol. za tonę – najwyższego poziomu od 2012 r. Na globalnych rynkach niedawno obserwowano obawy o możliwy deficyt miedzi w sytuacji oczekiwanej ograniczonej podaży metalu i silnego popytu. W pierwszym tygodniu kwietnia średnia cena miedzi za ostatnie trzy miesiące wynosiła już 8 916 dol. za tonę. W obecnym czasie więc nic, tylko mieć własne kopalnie.

I pomyśleć, że na początku lat 90. ówczesny minister przekształceń własnościowych Janusz Lewandowski planował sprzedać KGHM za ok. 400 mln dol. Taką sumę w ubiegłym roku Polska Miedź zarobiła w 10 miesięcy!

fol. Mat. prasowe KGHM

Księgowość w chmurze



Pandemia przyspieszyła wprowadzanie do firm nowych technologii (w tym sztucznej inteligencji, automatyzacji) oraz wykorzystywanie chmury obliczeniowej. Przeobrażenia nie ominęły także działów finansowych i księgowych

GRAŻYNA RASZKOWSKA

W czasach kryzysu trzeba umieć liczyć, a pandemia wciąż niestety udowadnia, że firmy i instytucje, na każdym poziomie organizacyjnym, muszą szacować, czy posiadane zasoby są odpowiednio skalkulowane. Także w działach finansowo-księgowych dochodzi do diametralnych zmian i szukania oszczędności, co z kolei bezpośrednio wpływa na sytuację kadrową tych departamentów.

Na zachodzące tam transformacje zwraca uwagę Jacek Kaczmarek, dyrektor Departamentu Finansowego PFR TFI, który przypomina, że w raporcie

opublikowanym już dwa lata temu przez firmę doradczą McKinsey wskazywano, iż ponad 80 proc. podstawowych operacji księgowych, takich jak rejestracja faktur w systemie finansowo-księgowym oraz ich dekretacja i księgowanie, fakturowanie czy uzgadnianie sald wierzycieli, można zautomatyzować. Początkowo jednak niewiele firm podjęło działania w tym zakresie.

– Powodem były przede wszystkim koszty oraz brak świadomości pracowników tych działów, że takie usprawnienia można wprowadzić. Obecnie sytuacja się zmienia, a decyduje o tym głównie większa dostępność rozwiązań cyfrowych i większa wiedza na ich temat. Przy aktualnym tempie rozwoju technologii

i rosnącej konkurencji pomiędzy dostawcami zarówno koszty samego wdrożenia, jak i utrzymania tego typu narzędzi maleją i będą malały. Pandemia dodatkowo przyspieszyła ten proces, a wyniki tegorocznych badań EY wskazują, że korzystanie z inteligentnych technologii w procesach finansowych w coraz większym stopniu stało się normą – wskazuje Jacek Kaczmarek.

Ważny „ludzki” nadzór

Narzędzi z pewnością nie brakuje i jest w czym wybierać. Proponowane przez wyspecjalizowane firmy programy do przygotowywania sprawozdań finansowych, e-sprawozdań oraz innych raportów, jak program myReporting, umożliwiają skrócenie czasu pracy nad raportami nawet o 50 proc., zachowując przy tym pełną zgodność z obowiązującymi w Polsce przepisami Ustawy o Rachunkowości. Na koszt wdrożenia składa się zazwyczaj kilka czynników: stała opłata jednorazowa, wydatki związane z liczbą uprawnionych osób do korzystania z programu, coroczne przedłużenie licencji i oczywiście aktualizacje, za które także trzeba dodatkowo zapłacić.

Takie uzależnienie finansowe nie wszystkim firmom odpowiada, jednak mimo to coraz więcej z nich się na to decyduje, aby z jednej strony przyspieszyć procesy finansowe, a z drugiej – podnieść ich jakość. Firmy muszą wyważyć, czy to im się opłaca, bo technologia to jedno, a tzw. czynnik ludzki – drugie. I na ten właśnie aspekt zwraca uwagę Bartłomiej Piwnicki, szef firmy rekrutacyjnej UBP Consulting, który w rozmowie z „Gazetą Bankową” wyjaśnia: – U jednego z naszych klientów, jakim jest globalna firma z branży zdrowotnej, automatyzacja procesów finansowo-księgowych została zaawansowana do tego stopnia, że potrzebne jest teraz zupełnie nowe stanowisko audytora wewnętrznego z dużym doświadczeniem z zakresu finansów, który musi nadzorować, czy wszystkie czynności przebiegają prawidłowo. Nadzór nad pracą zautomatyzowanego działu finansowego będzie jednym z jego głównych zadań. Automatyzacja ma swoje zalety, bo można zamiast pięciu drogich księgowych zatrudnić np. cztery osoby o wiele niższych kwalifikacjach i do tego wdrożyć

”

Znacznie bardziej efektywne jest powierzenie pracownikom zadań wymagających koncepcyjnego myślenia niż żmudna praca operacyjna, którą można zautomatyzować

Co to jest chmura?

Chmura (chmura obliczeniowa lub z ang. *cloud computing*) to sposób dostarczania i licencjonowania zasobów informatycznych. W modelu chmurowym programy, aplikacje i dane są przechowywane na zewnętrznych serwerach firm świadczących usługi chmurowe, a nie na lokalnych dyskach i komputerach klienta. Dzięki temu niwelowane są wydatki związane z zakupem i utrzymaniem własnej infrastruktury oraz z innymi kosztami stałymi, co prowadzi do optymalizacji i zmniejszenia nakładów na IT.

Źródło: Materiały firmy Comarch

zaawansowany program finansowy. Te programy jednak również popełniają błędy i finalnie jest potrzebna ingerencja eksperta, który nie tylko je wykryje i naprawi, lecz także będzie czuwał nad całością procesów. Oczywiście współz działem IT, bo to zawsze jest niezbędne. Warto zwrócić uwagę, że zarobki na takich stanowiskach zaczynają się od 20 tys. zł brutto miesięcznie.

Mniejsza rotacja

Na to, jak będzie ewoluować rola osób zatrudnianych do tej pory w działach finansowych, wskazuje wielu menedżerów i ekspertów od zarządzania. – Znacznie bardziej efektywne jest powierzenie pracownikom zadań wymagających koncepcyjnego myślenia niż żmudna praca operacyjna, którą można zautomatyzować. Te zmiany wpływają na wzrost zaangażowania pracowników, a co za tym idzie – zmniejszenie ich rotacji. Powyższe obserwacje mogą też potwierdzić na podstawie własnego doświadczenia. Dla mnie i mojego zespołu te zmiany są dziś rzeczywistością oraz częścią naszej pracy. W PFR TFI jesteśmy już na zaawansowanym etapie automatyzacji procesów finansowych. W ostatnim czasie zbudowaliśmy systemy zapewniające w pełni cyfrowy obieg dokumentów finansowych. I to bez wsparcia firm zewnętrznych. Dzięki temu możemy przetworzyć więcej dokumentów finansowych bez zwiększenia nakładów pracy – mówi Jacek Kaczmarek, dyrektor Departamentu Finansowego PFR TFI.

I przekonuje, że automatyzacja coraz częściej dotyka obszarów finansów, które – jak się wcześniej wydawało – zawsze będą wykonywane przez człowieka. Dotyczy to np. tworzenia raportów i sprawozdań finansowych oraz opisywania odchyleń względem realizacji planów. – Są już rozwiązania, które odpowiednio sparametryzowane pozwalają na automatyczne przygotowywanie raportów analitycznych. Dodatkowo można tak je zaprogramować, aby algorytm sam tworzył komentarze w oparciu o wskazane kryteria. Rolą pracownika jest jedynie sprawdzenie poprawności komentarzy i ich ewentualna korekta – wyjaśnia Jacek Kaczmarek.

Oczywiście nie wszystko jeszcze da się zautomatyzować, ale świat finansów zmienia się bardzo dynamicznie. Wkracza też do niego sztuczna inteligencja (AI), coraz częściej wykorzystywana w planowaniu i budżetowaniu. – Dzięki temu planowanie kroczące co miesiąc na 12 czy 24 miesiące do przodu staje się możliwe w czasie godzin, a nie dni poświęconych na jego przygotowanie. Przykłady udanych wdrożeń na całym świecie pokazują, że odchylenia planów przygotowywanych w oparciu o mechanizmy AI od rzeczywistych danych są na poziomach zbliżonych do planowania metodą tradycyjną, a zaoszczędzony czas pracownicy działów finansowych mogą wykorzystać na wsparcie działów sprzedaży przy analizach i wspólne wyszukiwanie potencjalnie nowych kanałów czy sposobów sprzedaży. To powoduje, że finanse stają się partnerem działów biznesowych, wspierającym je w tworzeniu i realizacji założeń strategicznych – akcentuje Jacek Kaczmarek.

59 proc.

dużych firm w Polsce zamierza w ciągu najbliższych trzech lat przenieść do chmury swoje systemy finansowo-księgowe

Źródło: Raport Deloitte oraz ICAN Institute „Chmura publiczna w Polsce”

Podsumowuje, że wdrażanie nowoczesnych rozwiązań wymaga nowego podejścia i zmiany myślenia przez dyrektorów finansowych oraz pracowników działów finansów. – Warto, byśmy więcej czasu poświęcali na rozwijanie umiejętności myślenia procesowego, odważnie kwestionowali status quo i byli otwarci na wprowadzanie nowinek technologicznych wspomagających pracę w myśl zasady „work smart not hard”. W dłuższej perspektywie automatyzacja będzie obejmowała coraz to nowe obszary, choćby automatyczne monitorowanie konkurencji i będzie obecna w każdej firmie, nawet bardzo małej. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić w pełni automatyczne zarządzanie ryzykiem czy relacjami. Niemniej jednak coraz powszechniejsze jest wykorzystanie botów w komunikacji z klientem, także w contact center. To już nie są rozwiązania z działu fantastyki, tylko narzędzia wspierające pracę wielu firm – mówi Jacek Kaczmarek.

Finanse w chmurze

Wszystkie te spostrzeżenia, ale i krytyczne analizy potwierdza najnowsze badanie udostępnione przez firmę Deloitte oraz ICAN Institute „Chmura publiczna

w Polsce”, przygotowane przy wsparciu merytorycznym Google Cloud, dotyczące przenoszenia systemów finansowo-księgowych do chmur obliczeniowych do 2023 r. Z badania wynika, że w ciągu najbliższych trzech lat 59 proc. dużych firm zamierza przenieść do chmury systemy finansowo-księgowe. – Oznacza to, że dyrektorzy finansowi staną się bezpośrednimi beneficjentami takiej migracji. Wraz z wdrożeniem nowego systemu w chmurze usprawnieniu i automatyzacji mogą ulec procesy podatkowe w organizacji, co w efekcie pozwoli znacząco usprawnić działanie pionu finansowo-księgowego oraz ograniczyć ryzyko wystąpienia błędów w obszarze rozliczeń podatkowych. Daje to większy komfort członkom zarządów i CFO, na których ciąży ryzyko odpowiedzialności osobistej za nieprawidłowości w obszarze podatkowym – ocenia dyrektor w dziale Doradztwa Podatkowego Deloitte Anna Rączkowska.

Na marginesie warto zaznaczyć, że zdecydowana większość firm (73 proc.), które już korzystają z chmury publicznej, przechowuje w niej jedną piątą swoich danych. Tylko nieliczne (2 proc.) przeniosły do niej ponad połowę, a były to najczęściej rozwiązania biurowe (54 proc.), środowiska zapasowe do systemów IT, kopie zapasowe i archiwizacja danych (48 proc.).

O przeobrażeniach działów finansowych pod względem kadrowym będzie również w wielkiej mierze decydowała konieczność cięcia kosztów. W związku z tym, na co wskazują specjaliści z firmy rekrutacyjnej Antal, wzrośnie znaczenie menedżerów, którzy przeprowadzą transformację organizacyjną. Kluczowe w organizacjach będą osoby odpowiedzialne za wspieranie płynności finansowej, z doświadczeniem oszczędności z tytułu podatków, zabezpieczania takiego ryzyka czy optymalizacji kosztów.

”

W 2020 r. działy finansowo-księgowe korzystały z możliwości pracy zdalnej ze względu na pandemię. Wiele wskazuje na to, że będą też jednymi z ostatnich, które wrócą do pracy w biurze

Eksperci wskazują, że w 2020 r. działy finansowo-księgowe dość często korzystały z możliwości pracy zdalnej ze względu na pandemię. Wiele wskazuje na to, że będą też jednymi z ostatnich, które wrócą do pracy w biurze. Zapowiadają się także restrukturyzacje, a mówiąc wprost – zwolnienia, choć na razie są to raczej zapowiedzi niż fakty. ●

STANISŁAW KOCZOT

zastępca redaktora naczelnego
„Gazety Bankowej”

Inwestycje konieczne, choć ryzykowne

Nasz przemysł należy do gospodarek wysokoemisyjnych, więc koszty jego transformacji będą wyjątkowo duże. Firma doradcza McKinsey oszacowała, że pełna dekarbonizacja polskiej gospodarki do 2050 r. oznacza zwiększenie wydatków inwestycyjnych średnio o 13 mld euro rocznie.

Są to sumy niewyobrażalne. Nawet gdyby szacunki okazały się nieco zawyżone, to i tak kwota pozostanie gigantyczna. Wysokich wydatków na transformację nie da się uniknąć, bo wizji Zielonej Europy, a także – po zmianie władzy w USA – zielonej Ameryki, już nie da się pominąć. Stała się ona nie tylko jedną z głównych idei mainstreamu, lecz również znacznej części społeczeństw Zachodu. Aż ⅔ światowej populacji uznaje zmieniający się klimat za zagrożenie dla ich krajów. Neutralność klimatyczną wpisują do swoich strategii nie tylko korporacje, lecz także rządy, m.in. Francji, Niemiec czy Szwecji. Unijny Fundusz Odbudowy zawiera zapisy, według których wykorzystanie pieniędzy UE będzie mocno uzależnione od realizacji założeń Green New Deal.

Ekologia wnika coraz głębiej w podstawy biznesu. Ratingi spółek biorą pod uwagę skalę oparcia biznesu na źródłach odnawialnych. Co za tym idzie – koszt pieniądza, które firmy, a może w przyszłości również państwa, będą chciały pozyskać na rynkach krajowych i międzynarodowych, staje się mocno uzależniony od przestrzegania oraz realizowania w praktyce zasad ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Narzędzia monitorujące ekologiczne parametry biznesu stają się coraz bardziej precyzyjne, oświadczenia zarządów już nie wystarczą. Z finansowania przedsięwzięć niespełniających tych norm wycofują się nawet najmocniej zaangażowane w rynki surowców banki i fundusze, np. JP Morgan, który w końcu uległ naciskom udziałowców i ekologów zorganizowanych w prężnie działające organizmy. Co ciekawe, obiektami ataku stają się coraz częściej już nie same kompanie naftowe czy infrastruktura przemysłowa, ale instytucje, które je

finansują – banki, fundusze, firmy ubezpieczeniowe, inwestorzy instytucjonalni.

Na naszych oczach zmieniają się zasady prowadzenia biznesu, wynikające w znacznym stopniu ze zmiany modelu życia. Z pewnością mogą one nadać impuls gospodarkom, lepiej wykorzystać nasze zasoby naturalne, polepszyć komfort życia. Poza niewątpliwymi plusami transformacji pojawiają się jednak znaki zapytania. W jakim stopniu dokonujące się zmiany są efektem politycznych koncepcji, społecznych nacisków i presji indywidualnych udziałowców, często ulegających modom? Czy tendencje ekologiczne, jakkolwiek słuszne i godne pochwały, są w stanie uzasadnić się biznesowo?

Niezależnie od tego, jakie są źródła tej zmiany, jest ona faktem. W tym sensie transformacja energetyczna staje się koniecznością, bo biznes nie dostanie pieniędzy z banku, z Unii, nie ubezpieczy swojej działalności, jeżeli nie będzie posiadał ekologicznej podbudowy.

Tak należy rozumieć konieczność, o której pisał zmarły 25 lat temu ekonomista Hayman Minsky, a o którym wspomina analityk Ignacy Morawski. Zwraca uwagę na fragment, w którym Minsky tłumaczy źródła kryzysu lat 70. „Było nim przeinwestowanie, ratowanie gospodarki coraz mocniejszą stymulacją inwestycji oraz brak szerszej agendy redystrybucyjnej. Plus nadmierne zbrojenia, które marnowały kapitał”. Odnosząc ówczesne realia do współczesnego kryzysu, Morawski podkreśla wątek inflacyjnego niebezpieczeństwa płynącego ze strony inwestycji, „które są konieczne z nieekonomicznych powodów – jak kiedyś zbrojenia. Dziś taką rolę mogą odgrywać inwestycje w transformację energetyczną, jakkolwiek byśmy im nie sprzyjali”.

Pytanie, czy to tylko kwestia ryzyka wzrostu inflacji, czy także inwestycji w takie dobra, które nigdy nie dadzą oczekiwanego zwrotu z kapitału? Gdyby tak było, mielibyśmy do czynienia z tworzeniem gigantycznej bańki spekulacyjnej, pompowanej przez różnego rodzaju instrumenty finansowe, stymulowanej przez rządy i międzynarodowe organizacje. Być może jesteśmy na początku procesu, którego konsekwencje mogą być o wiele większe niż kryzys wywołany ponad dwie dekady temu na globalnych rynkach finansowych. ●

KAMIL GIEROBA

Wyrok na silniki spalinowe

Za cztery lata może nastąpić zapaść motoryzacji, jaką znamy. Czy Euro 7, nowa norma emisji spalin dla silników samochodowych, będzie gwoździem do trumny dla całego europejskiego sektora motoryzacyjnego?

W ostatnich miesiącach pojawia się coraz więcej informacji o normie emisji spalin przez silnik samochodowy Euro 7, która ma wejść w życie najpóźniej w 2025 r. Ma ona być narzędziem Komisji Europejskiej w zrealizowaniu ambitnego planu – usunięcia aut spalinowych ze Starego Kontynentu do 2050 r. Bruksela naciska, powołując się na ideę poprawy jakości powietrza. Według szacunków europejskich naukowców obecnie z powodu zanieczyszczenia powietrza szkodliwymi substancjami przedwcześnie umiera co roku ok. 40 tys. Europejczyków.

Dlatego od stycznia br. obowiązuje producentów aut norma EURO 6d. Wprowadza ona obowiązek montowania pokładowych urządzeń, które monitorują zużycie paliwa lub energii elektrycznej. Zmniejszony został również współczynnik zgodności emisji szkodliwych tlenków azotu (NOX) między badaniem w warunkach laboratoryjnych i rzeczywistych (badania RDE), co ma urealnić parametry zanieczyszczeń. Jeśli producent nie spełni wymogów technologicznych i emisyjnych, nowe auto nie zostanie dopuszczone do ruchu. Inne wartości pozostają zgodne z dotychczasową normą Euro 6.

Zakładają, że nowe pojazdy będą mogły emitować spalanie na poziomie 60 mg/km dla samochodów benzynowych i 80 mg/km dla tych, które napędzane są jednostkami Diesla. Jednak za cztery lata będzie to w wersji „liberalnej” już tylko 30 mg NOx (tlenki azotu) na kilometr, a w skrajnym przypadku jedynie 10 mg/km. Ta drastyczna, sześciokrotna różnica pokazuje drogę, jaką producenci będą musieli pokonać w krótkim czasie, i to mając na głowie pandemiczne załamanie koniunktury.

”

Niemieckie media alarmują, że jeśli Komisja Europejska przyjmie najbardziej restrykcyjną formę zapowiadanej na 2025 r. normy emisji spalin Euro 7, zatrudnienie mogą stracić miliony osób

Alarm w Niemczech

Jeżeli wznoszą się mocne głosy sprzeciwu w Niemczech, których filarem gospodarki jest branża motoryzacyjna, dająca miejsca pracy ok. 5 mln osób, to naprawdę coś jest na rzeczy. Manfred Schoch, przewodniczący rady pracowników w Grupie BMW, w wywiadzie dla tygodnika „Auto Bild” mówi wprost: „Grozi nam fala bezrobocia, jakiej Niemcy nie widziały jeszcze nigdy. [...] Przestrzegam polityków przed tym, by nie traktowali kwestii ochrony środowiska jednowymiarowo, bez zwracania uwagi na potrzeby i przyszłość zwykłych obywateli”.

VDMA, organizacja zrzeszająca niemieckie firmy motoryzacyjne, idzie dalej – nazwała propozycję Komisji Europejskiej „ekologiczną, ekonomiczną i techniczną aberracją”. Stwierdziła, że w praktyce wprowadzenie nowych norm będzie równoznaczne z zaprzestaniem produkcji pojazdów napędzanych silnikami spalinowymi, co będzie miało destrukcyjny wpływ nie tylko na przemysł samochodowy, lecz także na gospodarkę pogrążonego w pandemicznym kryzysie kontynentu. „Europa nie może sobie na to pozwolić” – podkreślała VDMA. Trzeba tu koniecznie zaznaczyć, że nowe normy uderzyły też boleśnie w polski sektor automotive, który jest przecież jako poddostawca silnie zależny od bazy produkcyjnej niemieckich koncernów motoryzacyjnych.

Obawy są powszechne także wśród polityków. Frakcja chadeckiego bloku CDU/CSU w Bundestagu ostrzegła przed możliwością skrytego wprowadzenia zakazu używania samochodów z silnikami spalinowymi w efekcie zaostrzania unijnych norm emisyjnych. „Również w przypadku nowego ustawodawstwa dotyczącego emisji spalin drogowym sposobem politycznego działania powinien być umiar. [...] Dobrej polityce wolno być ambitną, ale by przynieść trwałe korzystne efekty, musi ona pozostać realistyczna, stawiając sobie godne akceptacji i możliwe do sfinansowania cele” – podkreślają parlamentarzyści rządzącego w Niemczech ugrupowania.

Burza zapanowała także wśród użytkowników aut w Niemczech. W internecie znalazła się petycja niemieckich organizacji automobilistów AvD. Pod koniec marca złożono już 83 proc. z zakładanych 50 tys. podpisów, również z innych krajów Unii Europejskiej. W petycji zawarty jest apel, by normę Euro 7 wprowadzić znacznie później, bo w roku 2030, dając więcej czasu producentom i właścicielom na dostosowanie się do restrykcji.

Europejskie Stowarzyszenie Producentów Samochodów twierdzi, że jest szansa na kompromis. Jako warunek stawia się realizację unijnych założeń dotyczących punktów ładowania i stacji wodorowych. – Musimy wykorzystać wszystkie dostępne technologie układu napędowego, aby zmniejszyć ślad węglowy naszej floty pojazdów. W przypadku wykorzystania samochodów elektrycznych obowiązuje prosta logika: liczba punktów

”

W praktyce wprowadzenie nowej normy emisji spalin w skrajnej wersji będzie równoznaczne z zaprzestaniem produkcji pojazdów napędzanych silnikami spalinowymi

ładowania i stacji wodorowych, które państwa członkowskie UE faktycznie zobowiązują się wdrożyć, pozwoli określić, jaki jest realistyczny cel w zakresie CO₂ do 2030 r. – stwierdził Oliver Zipse, prezes i dyrektor generalny BMW oraz przewodniczący ACEA. – Liczymy na to, że Komisja Europejska znajdzie odpowiednie powiązanie między celami branżowymi a celami państw członkowskich UE – podkreślił Zipse.

Skąd ten pośpiech Brukseli?

Sprawa normy Euro 7 ma swój oczywisty kontekst – pandemia koronawirusa wciąż odciska się na branży motoryzacyjnej. Trwające restrykcje i zmniejszona mobilność ludzi powoduje spadek liczby kupowanych nowych samochodów. Poważny spadek przychodów oznacza też ograniczenia na inwestycje w nowe technologie, bez których spełnienie restrykcji Euro 7 po prostu nie jest możliwe.

Problem widać także w Polsce. Instytut Samar podaje, że w 2020 r., w okresie od stycznia do listopada, rynek aut osobowych skurczył się o 25,5 proc. do ok. 9 mln sztuk. To wszystko oczywiście wpływa na ceny pojazdów. Carsmile przewiduje, że w bieżącym roku nowe auta podrożeją średnio o 10 proc. i będzie to kontynuacja trendu z 2020 r.

Komisja Europejska ma swój scenariusz dotyczący normy Euro 7 przedstawić pod koniec 2022 r. Na razie można zakładać, że przecieki o nastawieniu KE to może być w najlepszym przypadku strategia negocjacyjna unijnych urzędników w stosunku do silnego i wpływowego sektora przemysłu. Trudno się jednak pozbyć wrażenia, że w Brukseli triumfuje ideologiczny radykalizm, który idee ekologii stawia mocno ponad gospodarczy realizm. Bo jak wytłumaczyć bezalternatywną formę ustanawiania nowych przepisów, graniczącą z przymusem i trudny do zrozumienia pośpiech? Czy hasłem dnia w Brukseli nie staje się „samochód – nasz wróg”? ●

fol. Shutterstock (x2)

Sen o cyfrowej dolinie



Choć cyfrowa transformacja w naszym kraju postępuje zaskakująco dynamicznie, to zbyt często w firmach podąża złą drogą, prowadząc w ślepą uliczkę. Dlaczego droga do stworzenia w Polsce odpowiednika kalifornijskiej Doliny Krzemowej jest tak wyboista? Jak przebiega cyfrowa transformacja w firmach, a jak w spółkach Skarbu Państwa?

MAKSYMILIAN WYSOCKI

Transformacja cyfrowa, choć odmieniana już chyba przez wszystkie przypadki, wcale nie jest czymś prostym. Po drodze czyhają pułapki, którymi są przyzwyczajenie i kurczowe trzymanie się utartych schematów. To powoduje, że wiele przedsiębiorstw nie wykorzystuje potencjału, który oferuje cyfryzacja, i na własne życzenie pozbywa się możliwości uzyskania przewag konkurencyjnych. Dowodzi tego ogólnopolskie, wyjątkowo szczegółowe badanie „Bariery i trendy. Transformacja technologiczna firm w Polsce”, które przeprowadziły Instytut Humanites oraz GFK w partnerstwie z PFR, Chmurą Krajową, Blue Media, Platformą Przemysłu Przyszłości oraz Microsoftem.

Opinie na temat transformacji cyfrowej w większości są pozytywne i zgodne. Ponad 90 proc. respondentów jest zdania, że transformacja cyfrowa to konieczność, a pandemia tylko przyspieszyła proces cyfryzacji. Potwierdzają to wdrażane na rynku strategie i projekty z zakresu wykorzystania chmury obliczeniowej. W 88 proc. popierana jest opinia, że cyfryzacja to kosztowne finansowo przedsięwzięcie i że wszystkich procesów w firmie nie da się zdigitalizować.

Aż 78 proc. organizacji z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw jest w trakcie transformacji cyfrowej, a 36 proc. z nich na zaawansowanym etapie zmian. Są to przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 250 pracowników, w tym spółki Skarbu Państwa. Prawie 60 proc. firm deklaruje, że już na co dzień wykorzystuje nowe technologie lub jest na zaawansowanym etapie w stosunku do firm średnich, gdzie takiej odpowiedzi udzieliło 46 proc.

Według deklaracji menedżerów najbardziej zdigitalizowane obszary działalności firm to księgowość i HR, w których działania odpowiednio w 96 proc. i 91 proc. częściowo lub w całości opierają się na technologiach cyfrowych. W mniejszym zakresie digitalizacja „dotknęła” obszar IT, w którym zdecydowana większość (72 proc.) procesów odbywa się jedynie częściowo w oparciu o technologię, a tylko w 19 proc. całkowicie polega na cyfrowych narzędziach. Kolejne są: logistyka (w 68 proc. częściowo; w 13 proc. całkowicie) i kontakty między pracownikami (w 71 proc. częściowo; w 9 proc. całkowicie). W najmniejszym stopniu zdigitalizowano produkcję (w 37 proc. częściowo; w 2 proc.

całkowicie) oraz kontakty z klientem (w 56 proc. częściowo; w 1 proc. całkowicie).

Efekty, jakie przyniosła transformacja cyfrowa firm, w większości przypadków są zgodne z oczekiwaniami, a nawet przewyższyły oczekiwania przedstawicieli szczebla kierowniczego firm objętych badaniem. Najbardziej zauważalnym efektem transformacji jest zwiększenie komfortu pracy zatrudnionych, zwiększenie efektywności procesów i dostosowanie się do zmieniających się potrzeb, ale także optymalizacja kosztów i poprawa jakości oferowanych usług. Na pytanie: czy w efekcie transformacji cyfrowej zostały osiągnięte spodziewane efekty? – pracownicy kadry menedżerskiej w 90 proc. odpowiedzieli, że były one zgodne z oczekiwaniami; w 83 proc. przyznali, że zwiększyła się efektywność procesów; w 86 proc. – że zwiększyło się bezpieczeństwo pracowników; w 85 proc. – że podjęta transformacja dostosowała przedsiębiorstwo do zmieniających się potrzeb, w 78 proc. przypadków, że obniżyła ona koszty, a tylko w 69 proc. – że dzięki temu nastąpiło zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wzrost produktywności, transparentność procesów umożliwiająca zarządowi wgląd w ich realizację w dowolnym momencie to tylko wierzchołek korzyści płynących z automatyzacji, w tym – co szczególnie ważne i często trudne przy ocenie tego typu projektów – tych wymiernych, znajdujących odzwierciedlenie w konkretnych kwotach czy innych mierzalnych wskaźnikach. Jak pokazuje badanie TEI Forrestera, automatyzacja procesów biznesowych z WEBCON BPS przyniosła badanej organizacji oszczędności rzędu 2,27 mln zł w ciągu

”

Transformacja cyfrowa polega nie tylko na zastąpieniu „tradycyjnych” elementów narzędziami cyfrowymi, lecz przede wszystkim na ich wzajemnym zintegrowaniu, a często zaprojektowaniu ich zupełnie od nowa

trzech lat. Analitycy agencji porównali również tę kwotę do nakładów poniesionych na automatyzację i wykazali, że ta inwestycja w cyfrową transformację zwróciła się w ciągu 25 miesięcy, a wskaźnik rentowności (ROI) wyniósł 113 proc. To tylko przykład, w jakiej skali sztuczna inteligencja i platformy cyfrowe są w stanie zwiększać efektywność biznesową.

Jak ocenił prezes Polskiego Funduszu Rozwoju Paweł Borys podczas Microsoft Envision Forum, na którym w kwietniu omawiano raport Instytutu Humanites, polskie banki są liderami technologicznymi w naszym kraju, nieźle radzą sobie rodzime spółki energetyczne, ale też bardzo pozytywnie przyśpieszyła i przebiegła transformacja administracji publicznej. A co najważniejsze, nadal mamy szansę stać się Doliną Krzemową regionu. Od dalszej cyfryzacji nie ma odwrotu, tylko należy nie popełniać tego jednego błędu: branie procesu analogowego i mozolne oraz zabierające czas mapowanie go do procesu cyfrowego. Tymczasem – jak również zauważył Paweł Borys – transformacja cyfrowa to wielka szansa, byle robić to z głową.

– To fundamentalna kwestia. Najwięcej osiągną te firmy, które wykorzystają transformację technologiczną do zmiany procesów, ale to wymaga dość rzadkiej umiejętności na rynku, dostępności osób, które mogą zaprojektować procesy na nowo, uwzględniając kwestie technologiczną. Jeśli to się uda, będzie to sukces – powiedział Paweł Borys.

78 proc.

organizacji z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce deklaruje, że jest w trakcie transformacji cyfrowej, a 36 proc. z nich na zaawansowanym etapie zmian

Źródło: Raport Instytutu Humanites/GfK

Transformacja cyfrowa polega bowiem nie tylko na zastąpieniu „tradycyjnych” elementów narzędziami cyfrowymi, lecz przede wszystkim na ich wzajemnym zintegrowaniu, a często zaprojektowaniu ich zupełnie od nowa. Jest procesem nieustannego rozwoju i ciągłych zmian, które umożliwiają firmom/organizacjom dostosowanie się do szybko zmieniającej się rzeczywistości.

Kluczowym problemem przedsiębiorstw według raportu Instytutu Humanites są dwie kwestie: obawa i niezrozumienie możliwości usług chmurowych oraz spychanie zadań związanych z transformacją tylko na działy IT, gdy jest to zadanie głównie dla zarządu. Dlaczego? Dział IT może dokładnie zrobić to, co jest dzisiaj największym problemem, czyli mapować procesy

biznesowe w skali 1:1. Tylko zarząd ma wiedzę oraz możliwości decyzyjne, jak można działać z tymi procesami inaczej. Bez tego firma skazana jest na mapowanie procesów analogowych, co stoi w sprzeczności z sensem uwalniania możliwości, które daje cyfryzacja. Koło się zamyka.

Raport wskazuje, że największe trudności są w przełożeniu problemów i potrzeb biznesowych na rozwiązanie cyfrowe oraz obszar IT i odwrotnie; trudność znalezienia „wspólnego języka” pomiędzy biznesem a IT. Dodatkowo brakuje zaufania wobec zewnętrznych firm doradczych, które mogą rzucić nowe światło i pomóc wdrożyć cyfryzację tak, by dawała ona największe korzyści.

Spółki Skarbu Państwa w połowie przypadków nie wykorzystywały firm zewnętrznych ani do opracowania, ani do wdrażania procesu transformacji, a za ten ostatni w 25 proc. była odpowiedzialna powołana do tego grupa. Na poziomie szczebla kierowniczego w firmach wiedza na temat transformacji cyfrowej pochodzi z obserwacji rynku, z internetu i działu IT. Istotne źródło wiedzy stanowią eksperci wewnętrzni w firmie. Know-how przedsiębiorstw consultingowych jest wykorzystywane najrzadziej – przez ok. 40 proc. badanych firm.

Największym wyzwaniem związanym z transformacją cyfrową są wysokie koszty. Dalej pojawiają się: konieczność synchronizacji zmian w różnych obszarach organizacji, regulacje/wymogi prawne oraz brak czasu i konieczność przemodelowania procesów. Większość problemów traci na znaczeniu wraz z postępem transformacji – wyjątkiem są koszty i konieczność szkolenia pracowników – wyzwania równie istotne teraz, jak i na początku procesu transformacji.

– Wyraźnie widzimy w polskich przedsiębiorstwach tendencję przesunięcia się odpowiedzialności za proces transformacji cyfrowej z działów IT na specjalnie do tego powołane, często interdyscyplinarne zespoły lub zarządy firm. Wynika to głównie z tego, że digitalizacja dotyczy całości przedsiębiorstwa i musi odpowiadać jak najlepiej na potrzeby biznesowe organizacji. Jak wynika z raportu „Transformacja technologiczna firm w Polsce”, w tej cyfrowej podróży każdej firmy istnieje konieczność przełożenia problemów i potrzeb biznesowych na rozwiązanie cyfrowe oraz obszar IT, a także znalezienia „wspólnego języka” pomiędzy biznesem a IT – komentuje dla „Gazety Bankowej” Paweł Jakubik, członek zarządu koncernu Microsoft w Polsce. – Jednym z głównych błędów procesu transformacji cyfrowej jest próba przeniesienia procesu analogowego 1:1 do środowiska cyfrowego. Przykładem może tu być chociażby podpis cyfrowy, w którego przypadku musiały zostać uwzględnione elementy takie jak bezpieczeństwo i wiarygodny sposób weryfikacji osoby podpisującej dokumenty elektronicznie. Każdy proces w organizacji, który jest digitalizowany, powinien być na nowo modelowany zgodnie z wymaganiami świata cyfrowego.

”

Głównym hamulcem wdrażania nowych technologii w firmach są pracownicy. Ale rozgrywającym, który źle ustawia strategię, są zarządy – zbyt zachowawcze, by wymyślić działanie firmy na nowo



Doskonałym przykładem jest również obecnie praca zdalna, która różni się od fizycznej obecności w biurze i nie da się zastosować tutaj lustrzanego odbicia. Istotną rolę odgrywają tu liderzy biznesu w każdej organizacji. Polega ona na odpowiednim projektowaniu procesów poprzez umiejętność odpowiedzenia na potrzeby biznesowe w sposób wykorzystujący technologię. Kluczowe znaczenie ma odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i budowanie gotowości na zmiany oraz otwartości na proces ciągłego uczenia się i podnoszenia kompetencji zespołów. Firmom, które to potrafią, wymyślanie procesów na nowo przychodzi z większą łatwością, a transformacja przebiega w nich szybciej i efektywniej – dodaje.

Raport Humanites dowodzi w tej sprawie rzeczy, która w sumie jest oczywista: próby bezpośredniego przełożenia procesów analogowych na cyfrowe są mało efektywne i nie spełniają potrzeb ani oczekiwań organizacji/przedsiębiorstwa. Takie postępowanie jest drugą spośród wymienianych czterech głównych trudności – żeby nie powiedzieć grzechów – cyfrowej transformacji przedsiębiorstw, zaraz obok trudności w przełożeniu problemów i potrzeb biznesowych na rozwiązania cyfrowe oraz obszar IT i odwrotnie; trudność znalezienia „wspólnego języka” pomiędzy biznesem a IT.

Największą barierą jednak wydaje się przyzwyczajenie doświadczonych, co najciekawsze, szeregowych pracowników firmy do tego, „jak to się robiło zawsze”, oraz odrzucanie propozycji zmian w swoim działaniu a priori i niezależnie od perspektywy nowych możliwości. „Nie da się” jest ich zachowawczą postawą, dość racjonalną, jeśli spojrzeć przez pryzmat ich interesu. Głównym zagrożeniem związanym z przeprowadzaniem transformacji cyfrowej w firmie czy organizacji jest restrukturyzacja – likwidacja miejsc pracy związana z robotyzacją i automatyzacją procesów.

Według raportu proces przeprowadzania transformacji cyfrowej w polskich spółkach Skarbu Państwa

przebiega w sposób bardzo zbliżony do tego w firmach prywatnych – analogiczne są motywy, dostrzegane korzyści i bariery, na jakie napotyka kadra zarządzająca oraz pracownicy, takie same są także trudności, bariery i ograniczenia. Widoczna jest jednak pewna tendencja – kadra zarządzająca w SSP nieco częściej pozytywnie ocenia tempo zmian i poziom zaawansowania w przeprowadzaniu transformacji cyfrowej w firmie. Zarządy SSP częściej także wskazywały, iż ważną barierą jest pewna tradycja i sztywność funkcjonujących rozwiązań wynikająca z długiej tradycji ich stosowania, która utrudnia przeprowadzanie zmian.

Trudność ta związana jest z koniecznością całkowitego przemodelowania danego obszaru funkcjonowania firmy i zaprojektowania go praktycznie od nowa, z głębokim zakorzenieniem procedur/rozwiązań w danej organizacji i powiązaniem ich z wieloma innymi narzędziami/procedurami istniejącymi w firmie. Ich zmiana – przełożenie procesów analogowych na cyfrowe – wymagałaby dużych nakładów kosztowych i czasowych, a być może też wyłączenia pewnych działań firmy na czas przeprowadzania zmian, a także poczucia, iż obecne rozwiązania są bardzo efektywne i dobrze się sprawdzają również w nowej rzeczywistości.

Jest jeszcze jeden ważny czynnik – strach przed przechodzeniem do chmury. Co daje śmiałe pokonanie tej bariery, pokazał PKO Bank Polski, który stał się prymusem cyfrowej transformacji i w najbliższej przyszłości możemy się spodziewać tylko dalszego wzrostu jego efektywności, ale i możliwości.

„Polska poprzez dobre kompetencje technologiczne może być jednym z liderów transformacji cyfrowej, choć już trochę jesteśmy w tyle za liderami, np. w porównaniu ze Skandynawią. To musimy nadgonić, ale moment na rynku jest bardzo pozytywny. Powrotu do starych rozwiązań absolutnie nie ma. Cyfryzacja to bilet w jedną stronę” – mobilizował polskich menedżerów Paweł Borys podczas Microsoft Envision Forum. ●

foto: Shutterstock (x2)

Transportowce na Morzu
Arktycznym podążające
za lodołamaczem



W siną dal

Zablokowanie Kanału Sueskiego na tydzień przez kontenerowiec Ever Given pobudziło wyobraźnię moskiewskich strategów. W tym, co się stało, widzą oni szansę dla siebie, mimo że w blokadzie utknęły również rosyjskie statki przewożące towary i surowce o wartości przekraczającej 300 mln dolarów. Rosjanie chcieliby w perspektywie pięciu–sześciu lat doprowadzić do tego, że kontrolowana przez Federację Rosyjską Północna Droga Morska stanie się realną alternatywą dla żeglugi transportowej

MAREK BUDZISZ

Już pojawiły się argumenty, że transport rosyjskiej ropy i gazu ziemnego do Europy za pośrednictwem gazociągów, w tym Nord Stream 2, jest znacznie pewniejszy niżli żegluga po coraz bardziej niebezpiecznych wodach światowych oceanów. W świetle tej narracji właśnie z tego powodu Europa, jeden z głównych światowych importerów surowców energetycznych, dla swego bezpieczeństwa powinna być zainteresowana dokończeniem budowy gazociągu. Główną szansę Rosjanie dostrzegają jednak w możliwości promowania żeglugi za pośrednictwem kontrolowanej

przez siebie Północnej Drogi Morskiej. Nikołaj Korczunow, mianowany przez tamtejsze MSZ specjalnym pełnomocnikiem ds. współpracy międzynarodowej w Arktyce, powiedział Agencji Interfax, że „atrakcyjność Północnej Drogi Morskiej będzie rosła zarówno w krótkiej, jak i w dłuższej perspektywie”. Wtórzy mu Jurij Trutniew, wicepremier w rządzie Miszustina i jednocześnie specjalny pełnomocnik Prezydenta FR odpowiadający za rozwój rosyjskich regionów położonych na Dalekiej Północy. Polecił on resortom transportu i rozwoju północnych regionów przeanalizowanie, co należy zrobić, aby koszt dostaw kontenerów z Chin do Europy



Północną Drogą Morską był niższy niżli przez Kanał Sueski. Obecnie jest on o 30 proc. wyższy, mimo że trasa jest krótsza, ale Trutniew żywi przekonanie, iż inwestycje rosyjskiego rządu, w tym budowa floty lodołamaczy, może skrócić czas żegluga.

Jak przechwycić ruch statków

Z raportu DHL Global Forwarding wynika, że w 2020 r. między Azją a Europą przewieziono 12,9 TEU (umownych standardowych kontenerów), w przeciwnym kierunku – 7,1 mln, co w porównaniu z rokiem poprzednim oznacza wzrost odpowiednio o 3,7 i 2,6 proc. Przepustowość Kanału Sueskiego, przez który obecnie przepływa 12 proc. światowego handlu, osiągnęła już swoje maksimum. Każde spowolnienie żegluga – w wyniku wypadków takich jak z Ever Given, nie mówiąc już o perspektywie celowej blokady, a przecież ta droga morska leży w jednym z najbardziej zapalnych regionów świata – powoduje gigantyczne korki w portach azjatyckich i europejskich oraz liczone w setkach milionów dolarów straty i wieloletnie spory prawne dotyczące tego, kto ma płacić odszkodowania.

Z perspektywy Rosji sytuacja taka daje możliwość przechwycenia choć części transportu kontenerowego między Azją a Europą, co winno wspierać rozwój jej północnych regionów. Aleksandr Bujanow z Instytutu Floty Morskiej jest zdania, że może nie za rok, ale w perspektywie pięciu-sześciu lat Rosja może doprowadzić do sytuacji, kiedy przez Północną Drogę Morską rocznie będzie się przewozić około miliona kontenerów. Ministerstwo Rozwoju Gospodarki jest w swych szacunkach znacznie bardziej ostrożne i prognozuje, że w 2025 r. przebiegającą przez rosyjskie wody terytorialne Północną Drogą Morską będzie się transportować 3 mln ton ładunków, czyli niemal dziesięć razy mniej, niżli prognozuje Bujanow. Aby stało się to możliwe, rosyjskie władze planują wydać 587 mld rubli, czyli niemal 10 mld dolarów, budując niezbędną infrastrukturę teleinformatyczną, pogłębiając tor wodny i modernizując porty. Budowa floty lodołamaczy, za którą odpowiada koncern zbrojeniowy Rostech, ma umożliwić (ponoć już w 2024 r.) formowanie konwojów i w efekcie wydłużenie roku żeglugowego, który obecnie trwa w tym rejonie od czerwca do listopada. Dopiero wówczas Północną Drogą Morską będzie można dowieźć kontenery z Chin do Europy w czasie od 10 do 12 dni krótszym niż przez Kanał Sueski i wtedy stanie się ona z ekonomicznego punktu widzenia konkurencyjna. Dziś problemem jest utrzymanie minimalnej prędkości żeglugowej w związku z trudnościami nawigacyjnymi, co powoduje, że aby pokonać krótszą trasę, statki potrzebują więcej czasu niżli w przypadku znanych szlaków. O ryzyku, a w związku z tym wysokości stawek asekuracyjnych, jakie wiążą się z żeglugą po niepewnych wodach, nawet nie ma co wspominać.

Mielizny i atomowe śmieci

Sprawy nie są jednak tak proste, jak mogłoby się to na pierwszy rzut oka rosyjskim urzędnikom wydawać. Trzeba bowiem nadrobić liczone w dziesięcioleciach zaniechania. Najlepszym przykładem jest podjęta na początku kwietnia decyzja o budowie wartego 7 mld rubli statku wyposażonego w przyrządy niezbędne do badania dna morskiego na trasie przebiegu Północnej Drogi Morskiej. Są one konieczne do sporządzenia map hydrograficznych, których dzisiaj nie ma. Jednostka – jak informuje dziennik ekonomiczny „Wiedomosti” – ma być gotowa dopiero w 2024 r., a jest na gwałt potrzebna, gdyż stare statki dysponujące odpowiednią aparaturą, zbudowane w latach 80. ubiegłego stulecia w Finlandii, nie są w stanie podołać nowym zadaniom. Zdaniem specjalistów należy zbudować jeszcze drugą, podobnej klasy jednostkę, bo mapy dna morskiego muszą być na bieżąco aktualizowane, co dzisiaj nie jest praktyką, gdyż zwłaszcza u ujścia dużych rzek syberyjskich topografia dna zmienia się niezwykle szybko. Michaił Nenaszew ze stowarzyszenia popierającego rozbudowę

fol. Shutterstock (x2)

floty północnej powiedział dziennikarzom, że wielkie syberyjskie rzeki – Jeniszej czy Ob – nanoszą ciągle taką masę osadów, iż u ich ujścia na mieliźnie osiąść może jacht, nie mówiąc już o większych jednostkach.

Osobnym problemem są pochodzące jeszcze z czasów sowieckich „atomowe śmieci” zalegające na dnach mórz, przez które prowadzi Północna Droga Morska. Aszot Serkisow, doradca w Rosyjskiej Akademii Nauk, który od wielu lat zajmuje się tym problemem, już w 2012 r. zwracał rosyjskim mediom uwagę na to, że oczyszczenie tego podmorskiego wysypiska nuklearnych śmieci to sprawa niecierpiąca zwłoki. Na dnie Morza Karskiego znajdują się – relacjonował wówczas – m.in. atomowa łódź podwodna K-27 z dwoma reaktorami jądrowymi, która zatонуła w 1968 r., dwie przegrody reaktorowe, każda z dwoma reaktorami, oraz wrak atomowego lodołamacza, w którym nadal znajduje się zarówno reaktor, jak i paliwo. A wszystko to nie tylko na niewielkiej głębokości, lecz również w odległości ok. 40 km od granicy obszaru, na którym rosyjski gigant paliwowy Rosneft ma zamiar prowadzić wydobywanie ropy naftowej na wielką skalę.

10-12

o tyle dni musi być krótszy czas dowiezienia kontenerów z Chin do Europy Północną Drogą Morską niż przez Kanał Sueski, by nowa trasa żeglugaowa stała się konkurencyjna ekonomicznie

Dopiero w 2018 r., sześć lat po alarmach Serkisowa, Rosyjska Akademia Nauk zorganizowała wyprawę badawczą statku „Akademik Mścisław Kałdyszew”, której zadaniem było choćby z grubsza oszacowanie tego, co zalega na dnie Oceanu Arktycznego. Spadek, jaki pozostawił po sobie działający od 1954 r. na Nowej Ziemi tzw. centralny poligon jądrowy, jest – jak się okazało – zaiste przerażający. Wstępne szacunki mówią o tym, że w zachodniej części Arktyki na oceanicznym dnie zalega pięć fragmentów reaktorów atomowych. W tej liczbie są takie, w których nadal znajduje się przepracowane paliwo jądrowe. Dodatkowo rosyjscy akademicy doliczyli się 19 wraków statków, w ładowniach których znajdują się odpady radioaktywne, 755 – jak to określono w raporcie – „konstrukcji oraz bloków jądrowych instalacji energetycznych” zanieczyszczonych „pozostałościami radioaktywnymi”, które nie zostały „hermetycznie zamknięte”; ponadto – uwaga! – 17 tys. kontenerów, w których mogą się znajdować odpadki radioaktywne.

Tę ostatnią informację potwierdził zszokowanym dziennikarzom Agencji TASS, którzy relacjonowali arktyczną wyprawę, Michaił Flint, zastępca dyrektora

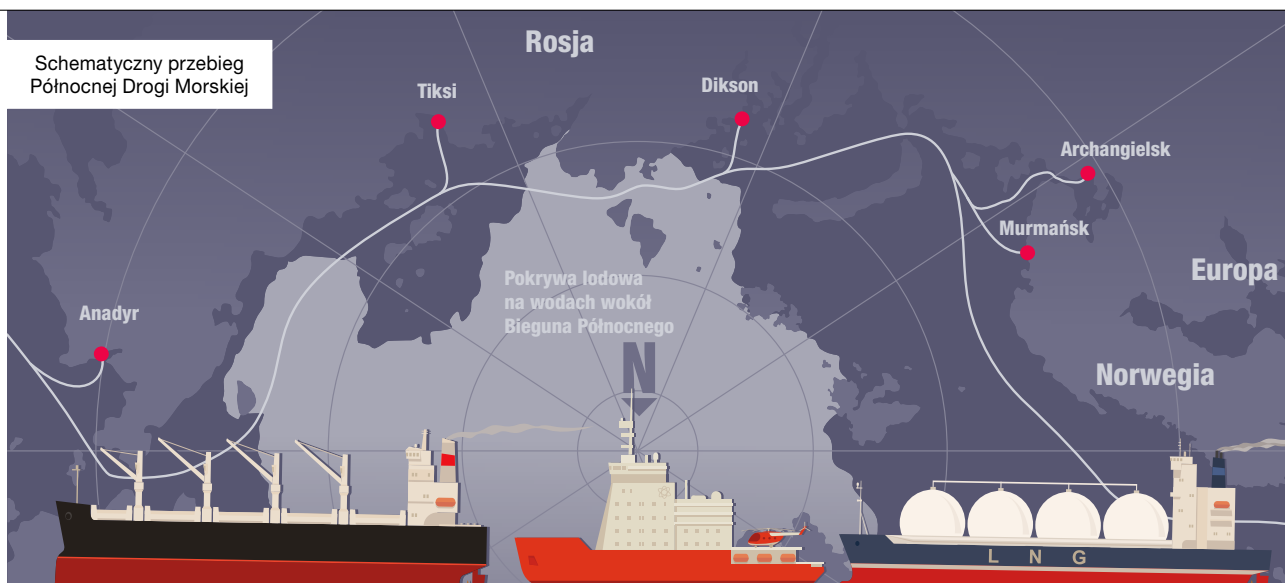
Instytutu Oceanografii: „Tam leżą setki kontenerów. Kiedy patrzyliśmy na odczyt ukazujący się na ekranie sonaru, wyglądało to jak wysypisko kontenerów”. Flint zwraca uwagę na jeszcze jedną kwestię – otóż rozkład wiatrów na Nowej Ziemi jest taki, że większość pyłów radioaktywnych powstałych w wyniku licznych próbnych detonacji z czasów sowieckich absorbowana była przez okoliczne lodowce. „Badaliśmy niektóre z nich i stwierdziliśmy, że poziom radioaktywności nadal jest tam wielokrotnie wyższy, niżli dopuszcza to norma” – mówi mediom ekspert. Tylko że teraz, w związku z ociepleniem klimatu, lodowce się topią, pękają i „uwolnione w ten sposób góry lodowe” szybko się przemieszczają.

Inni rosyjscy akademicy, tacy jak Walery Osmanow, uspokajają ekologów. Tylko że jego deklaracje – nawet jeśli uznać, iż naukowiec z Rosyjskiej Akademii Nauk ma w 100 proc. rację – wcale nie rozwiewają wątpliwości. Otóż na podstawie przeprowadzonych badań uważa on, że pierwsze wycieki radioaktywne z zatopionych kontenerów mogą się zacząć w latach 2020–2030. Intensywnie przeciekać zaczną one dopiero w latach 2060–2080, więc mamy jeszcze od 10 do 30 lat, aby posprzątać dno Oceanu Lodowatego.

Na wzrost siły wiatrów zwracają też uwagę rosyjscy klimatolodzy. Ich zdaniem znacznie się one wzmogą, bo w efekcie topienia się gór lodowych nie będą miały na swej drodze naturalnych barier. Ma to szczególnie istotne znaczenie na Północy, gdzie brakuje infrastruktury portowej i ostrzegawczej. Paradoksalnie powodować to może nie ułatwienie, ale utrudnienie żeglugi, bo co prawda tory wodne nie będą zamarzać i lodołamacze będą stać bezczynnie, ale wiatry wywoływać będą silne sztormy i per saldo liczba dni zdalnych do żeglugi może się zmniejszyć.

Przez lód i pod wiatr

W świetle oficjalnych planów w 2024 r. Północną Drogą Morską ma zostać przewieziona 80 mln ton towarów, głównie zresztą rosyjskiej ropy naftowej i gazu ziemnego dla odbiorców w Azji. Co prawda jesienią ubiegłego roku Rosatom, główny logistyczny operator tego szlaku, zaproponował zmniejszenie tego ambitnego celu do 60 mln ton, w związku z opóźnieniami w budowie lodołamaczy, ale Rosja za wszelką cenę dąży do wydłużenia sezonu żeglugowego. W połowie lutego br. koncern Novatec informował, że należący do niego gazowiec Christophe de Margerie właśnie zawiął do macierzystego portu po przeplnięciu trasy Sabetta (port gazowy na Półwyspie Jamał) – Jiangsu i z powrotem, prowadzony przez lodołamacz 50 Lat Zwycięstwa. Co prawda drugi z wysłanych w tym czasie z Jamału gazowców Nikołaj Evgenow mimo asysty lodołamaczy nie był w stanie wypełnić swojej misji, ale Rosjanie mają nadzieję, że udowodnili możliwość wydłużenia o dwa miesiące sezonu żeglugowego na trasie, która dzisiaj



„zamykana” jest w listopadzie i uruchamiana ponownie dopiero w czerwcu. Może to być trudne, bo wydaje się, że nawet budowa flotyli lodołamaczy i formowanie konwojów statków nie ułatwi pokonania oporów innych niżli rosyjskich armatorów. Na początku kwietnia władze MSC Mediterranean Shipping, jednego z największych na świecie operatorów transportu kontenerowego, oficjalnie poinformowały, że nie będą brały pod uwagę Północnej Drogi Morskiej jako alternatywnej trasy przewozu swoich ładunków. Ich zdaniem ożywiony ruch statków za kołem polarnym może naruszyć i tak już kruchą, w związku z efektem cieplarnianym, równowagę ekologiczną w rejonie, a w związku z tym cała sprawa niewarta jest zainteresowania. Jeśli tego rodzaju pogląd na perspektywy tej trasy utrwaliłby się w świecie, to trudno będzie liczyć na finansowanie, w związku z licznymi klauzulami ekologicznymi wprowadzanymi przez banki, budowy statków zdolnych żeglować na Dalekiej Północy.

Osobnym problemem jest testowanie przez zainteresowane państwa innych tras żeglugowych. Nieskrywane zaniepokojenie rosyjskich władz wywołało wysłanie przez Chiny, latem 2019 r., lodołamacza Snow Dragon-2 celem przeprowadzenia badań naukowych w rejonie Północnej Drogi Morskiej. Rosyjskie media podawały w wątpliwość naukowy charakter misji, zwracając uwagę, że chiński lodołamacz przepłynął wówczas niemal, całą liczącą 12 tys. mil morskich trasę, co w ich ocenie bardziej wskazuje na odbycie rekonesansu niżli naukowy charakter rejsu. Poprzedni rejs chińskiego lodołamacza Snow Dragon-1, z jesieni 2017 r., również wywołał w Rosji niemałe poruszenie. Z tego powodu, że płynął on szlakiem żeglugowym, tzw. centralnym forwaterem, który położony jest na wodach międzynarodowych, a nie kontrolowaną przez Moskwę i przebiegającą przez jej wody terytorialne Północną Drogą Morską. Rosjanie odczytali to wówczas jako

”

Plany Moskwy, aby uczynić z Północnej Drogi Morskiej alternatywą wobec innych, międzynarodową trasę żeglugową, okazują się trudniejsze w realizacji i znacznie kosztowniejsze, niż zakładają rządowi planiści

próbę wytyczenia konkurencyjnej trasy. Amerykanie i Kanadyjczycy także pracują nad wytyczeniem konkurencyjnego wobec rosyjskiego szlaku biegnącego u północnych wybrzeży Kanady.

Wszystko to razem powoduje, że ambitne plany Moskwy, aby uczynić z Północnej Drogi Morskiej alternatywą wobec innych, międzynarodową trasę żeglugową, okazują się trudniejsze w realizacji i znacznie kosztowniejsze niżli urzędnicze marzenia. Realia są równie trudne. Jak poinformował specjalistyczny portal branżowy Port.news, w ciągu trzech pierwszych miesięcy tego roku Północną Drogą Morską przewieziono 7,5 mln ton towarów, o 3,9 proc. mniej niż rok wcześniej. Nawet dobra koniunktura na rynku frachtów w związku z szybszym wychodzeniem gospodarki Chin z zastoju związanego z COVID-19 nie była w stanie pokonać związanych z naturą problemów utrudniających żeglugę. Wydaje się zatem, że jeszcze dość długo trzeba będzie czekać (jeśli w ogóle dojdzie do tego kiedykolwiek) na to, aby Północna Droga Morska stała się konkurencyjnym wobec tradycyjnych, międzynarodowym szlakiem żeglugowym. ●

Autor jest publicystą, znawcą Rosji

„Rozprzestrzenia się wśród nas nowa choroba, której nazwy część czytelników być może jeszcze nie zna, lecz o której będzie bardzo głośno w najbliższych latach — ta choroba to bezrobocie technologiczne” — ostrzegał John Maynard Keynes, opisując swoją wizję utopijnego świata bez pracy



Nowa choroba

Jest to bezrobocie, które będzie wynikiem wynalezienia sposobów na ekonomizację siły roboczej w szybszym tempie niż to, z jakim będziemy w stanie wynajdywać jej nowe zastosowania” – dodał. Dla słuchaczy w latach 30. XX w. wyjaśnienie to brzmiało bardzo zasadnie. Od momentu, gdy rewolucja przemysłowa włączyła drugi bieg, ludzie obawiali się, że nowe technologie pozbawią ich pracy i sposobu zarabiania na życie. Jednak niewielu zdawało sobie sprawę równie dobrze, co Keynes, ze skali, w jakiej dążenie do coraz większej ekonomiczności i automatyzacji będzie pożerało zapotrzebowanie na ludzką siłę roboczą.

Z perspektywy czasu wiadomo, że Keynes zbyt nisko oszacował stopień, w jakim pęczniący sektor usług „zaawansowanych gospodarek” będzie automatycznie wchłaniał ludzi pozbawionych pracy w gospodarstwach, kopalniach, przy stawach hodowlanych i coraz bardziej zautomatyzowanych liniach produkcyjnych. Gwałtowna ekspansja usług jest również powodem tego, że mimo powszechnej automatyzacji tak pospolitych funkcji jak sprzedawca biletów na dworcu kolejowym czy kasjer w supermarkecie jeszcze do niedawna debata o tym, w jakim stopniu automatyzacja doprowadzi do zmniejszania się liczby miejsc pracy, w znacznym stopniu ograniczała się do środowisk technologicznych, sal narad dużych korporacji czy czasopism naukowych.

Wszystko to zmieniło się we wrześniu 2013 roku, kiedy Carl Frey oraz Michael Osborne z Uniwersytetu Oksfordzkiego opublikowali wyniki badań mających zwerfikować dokładność przewidywań Johna Maynarda Keynesa dotyczących bezrobocia technologicznego. Publikacja wywołała duże zamieszanie, ponieważ zdaniem Freya i Osborne’a roboty nie tylko ustawiały się już w kolejkach przed bramami fabryk, lecz – co więcej – ich elektroniczne oczka były już skierowane na niemal połowę stanowisk pracy w Stanach Zjednoczonych. Na podstawie badań przeprowadzonych dla 702 różnych profesji stwierdzili, że „duże ryzyko” całkowitej automatyzacji do 2030 r. dotyczy 47 proc. współczesnych zawodów w USA. Zauważyli również, że najwyższe ryzyko dotyczyło nie pracowników pęczniącej biurokracji i kierowników średniego szczebla, ale tych o niższym poziomie wykształcenia, których praca miała charakter bardziej bezpośredni. W efekcie przeprowadzono całą serię podobnych badań. Do gry włączyły się rządy, wielobranżowe organizacje, think tanki, ekskluzywne kluby biznesowe, takie jak Światowe Forum Ekonomiczne, i oczywiście duże firmy konsultingowe. Choć każde posługiwało się odrobiną inną metodologią, wnioski z ich badań uzupełniały mroczne przewidywania Freya i Osborne’a o kolejne szczegóły. Na przykład badanie przeprowadzone przez klub zrzeszający największe gospodarki świata, Organizację Współpracy Gospodarczej

i Rozwoju, wykazało, że wpływ automatyzacji będzie prawdopodobnie zróżnicowany pod względem geograficznym zarówno wewnątrz krajów członkowskich, jak i między nimi. Przewidywano, że w niektórych regionach, na przykład w zachodniej Słowacji, redukcja zawodów może wynieść 40 proc., podczas gdy w innych, na przykład w stolicy Norwegii – Oslo, wpływ automatyzacji będzie ledwo zauważalny (na poziomie niższym niż 5 proc.). Badanie „top-talent” instytutu McKinsey and Company sugerowało, że w ciągu najbliższych 15 do 30 lat, od 30 do 70 proc. zawodów będzie zagrożone częściową automatyzacją. Natomiast zdaniem kolejnej dużej firmy konsultingowej PricewaterhouseCoopers zagrożonych jest 30 proc. zawodów w Zjednoczonym Królestwie, 38 proc. w Stanach Zjednoczonych, 35 proc. w Niemczech oraz zaledwie 21 proc. w Japonii. Wszystkie te badania zgodnie dowodziły, że niektóre podsektory są dużo bardziej podatne na automatyzację niż inne, ponieważ technologia jest w ich wypadku na tyle tania, że wszelkie poczynione w nią inwestycje bardzo szybko się zwracają. Wynikało z nich również, że do najbardziej narażonych podsektorów, tych, w których ponad połowa stanowisk pracy znajdowała się na wylocie, należały te związane z „zarządzaniem wodą, ściekami i odpadami” oraz „transportem i magazynowaniem”. Tuż za nimi plasowała się „sprzedaż hurtowa i detaliczna”, a także podsektory branży wytwórczej, w których ilość siły roboczej prawdopodobnie zmniejszy się w najbliższej przyszłości o 40–50 proc. Jeden z wniosków był też taki, że część zawodów jest w znacznym stopniu odporna na automatyzację, a przynajmniej będzie tak w najbliższym czasie. Wśród nich znajdowały się profesje związane z ulotną sztuką przekonywania, na przykład te należące do branży public relations; także te, które wymagały empatii, na przykład psychiatria; kreatywności, na przykład projektowanie mody; oraz zawody, w których konieczne były wysokie umiejętności manualne czy zręczne palce, jak w zawodzie chirurga. Nie było to jednak duże pocieszenie. Ogromne środki są obecnie inwestowane w rozwój maszyn, które pod względem zręczności dorównują ludziom lub nawet ich prześcigną, podobnie jak roboty zdolne naśladować ludzką inteligencję i kreatywność. Stąd też osiągnięcia w dziedzinie automatyzacji, które jeszcze kilka lat temu wydawały się niezwykle odległą perspektywą, stały się kwestią bardzo bliskiej przyszłości. Na przykład w 2017 r. robot o imieniu Xiaoyi, skonstruowany w Pekinie na Uniwersytecie Tsinghua, przy współpracy jednej z firm państwowych, z łatwością zdał sesję państwowych egzaminów lekarskich, natomiast stworzony przez Google’a program AlphaGo bez problemu wygrał z najlepszymi na świecie zawodnikami Go. Osiągnięcie to uznano za wyjątkowe, ponieważ w przeciwieństwie do szachów w grze Go nie sposób zwyciężyć, wykorzystując wyłącznie procesy przetwarzania informacji. W 2019 r. IBM Debater, program komputerowy

naśladowający sztuczną inteligencję, który przez kilka lat ostrzył sobie język w prywatnych utarczkach z pracownikami IBM, podjął przegraną, lecz bardzo przekonującą i „zaskakująco czarującą”, próbę pokonania w debacie dotyczącej subsydiów przedszkolnych uczestnika finałów mistrzostw świata debat. Co więcej, technologia tworzenia filmów deep-fake, dostępna dla każdego, kto ma łącze internetowe, czy maszyny, które z coraz większym powodzeniem interpretują i wykorzystują nasze języki, dają wyraźnie odczuć, że żaden zawód nie jest już bezpieczny. Nie było więc zaskoczeniem, kiedy w 2018 r. firma Unilever ogłosiła, że część czynności wykonywanych przez jej pracowników zostanie przejęta przez systemy sztucznej inteligencji, dzięki czemu uda jej się zaoszczędzić 70 tys. roboczogodzin rocznie. Inny powód tego, że organizacje takie jak OECD nie są pewne potencjału technologii sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego, jest taki, że nie są ich pewni nawet ludzie, którzy nad tymi technologiami pracują. Zauważają oni, że niektóre projekty dotyczące uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji są skazane na porażkę i inwestowanie czasu w ich rozwój może się okazać bezcelowe. Mimo to wciąż opracowywane są nowe modele, wiele z nich z zakresu neuropsychologii, i nie nie wskazuje na to, aby prace nad nimi miały zwolnić.

Sporo opracowań szacujących potencjalne pożeranie miejsc pracy przez robotykę i sztuczną inteligencję jest podejrzanie powściągliwych, jeśli chodzi o inne, łatwe do przewidzenia, poważne implikacje ekonomiczne. W większości z nich stwierdza się optymistycznie, że automatyzacja otworzy wrota do nowego, wspaniałego świata zwiększonej wydajności, ekonomiczności i jeszcze większych dywidend dla akcjonariuszy. Podejście to jest być może zrozumiałe w wypadku takich organizacji jak McKinsey and Company. W końcu stawienie czoła pozostałym implikacjom wymagałoby zagłębienia się w problemy, które mogłyby wywołać konieczność przekształcenia całego systemu ekonomicznego, dzięki któremu ich prezesi jadają jak królowie i latają wyłącznie pierwszą klasą. Jednym z tych problemów jest owa wąta pozostałość po jakiegokolwiek proporcjonalnej relacji między siłą roboczą, wysiłkiem a wynagrodzeniem. Inny problem wynika z poprzedniego pytania: kto i w jaki sposób będzie czerpał korzyści z automatyzacji? ●



Fragment książki Jamesa Suzmana „Praca. Historia tego, jak spędzamy swój czas” (polskie tłumaczenie Filip Filipowski). Książka ukazała się na naszym rynku w kwietniu 2021 r. nakładem wydawnictwa ZYSK i S-ka

techno biznes

Informatyka & Telekomunikacja & Bezpieczeństwo



Pandemiczne żniwa cyber- terrorystów

Praca zdalna na szeroką skalę, pośpieszna transformacja cyfrowa czy okrojone ze względu na pandemię budżety zwiększają podatność firm i instytucji na cyfrowe zagrożenia. Hakerzy natomiast z zadowolenia tylko zacierają ręce. Oni bardzo szybko przystosowali się do nowej rzeczywistości

MAREK JAŚLAN

Większość przedsiębiorców w Polsce nie ma wątpliwości, że pandemia COVID-19 przyczyniła się do wzrostu ryzyka stania się celem cyberataku. Potwierdzają to wyniki opublikowanego na początku kwietnia przez firmę konsultingową KPMG raportu „Barometr cyberbezpieczeństwa. COVID-19 przyspiesza cyfryzację firm”. Wynika z niego, że w 2020 r. już 64 proc. przedsiębiorstw w Polsce odnotowało przynajmniej jeden incydent polegający na naruszeniu bezpieczeństwa. Oznacza to wzrost o 10 punktów procentowych w stosunku do 2019 r. W 2020 r. wzrost liczby prób cyberataków zaobserwowało 19 proc. przedsiębiorców, natomiast ich spadek odnotowało jedynie 4 proc. respondentów badania. Warto też zaznaczyć, że średnie firmy częściej obserwowały w 2020 r. próby cyberataków niż duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników. Jednocześnie 51 proc. firm przyznało, że konieczność organizacji pracy w trybie zdalnym była wyzwaniem w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa, ponieważ zwiększyła podatność na wystąpienie cyberataków.

– Cyberataki w 2020 r. były niestety zjawiskiem powszechnym. Dziś właściwe przestaje być pytanie „czy” firma stanie się ofiarą cyberataku, a zaczyna być właściwe „kiedy”. W związku z tym konieczne jest odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstw na jak najszybsze wykrycie incydentu bezpieczeństwa oraz właściwą reakcję. Zabezpieczenia prewencyjne są oczywiście nadal najważniejsze, ale wobec dzisiejszych cyberzagrożeń nie są już wystarczające – komentuje wyniki badania Michał Kurek, partner w Dziale Doradztwa Biznesowego i szef zespołu ds. cyberbezpieczeństwa w KPMG w Polsce.

Hakerzy kuszą na COVID-19

Jednak nie tylko o sam wzrost intensywności cyberataków chodzi, lecz także o spryt hakerów, którzy szybko dostosowali swoje działania i metody do nowej sytuacji. Oczywiście po to, by zwiększyć swoją „szansę na sukces”. A eksperci od cyberbezpieczeństwa mówią w tym kontekście o pojawieniu się nowej mapy cyberzagrożeń.

Zajmująca się cyberbezpieczeństwem firma Trend Micro odnotowała, że w 2020 r. przechwyciła ponad 6,9 mln wiadomości e-mailowych mających na celu wyłudzenie danych (phishing), tj. o 19 proc. więcej niż

w 2019 r. Przy czym częstą przynętą było hasło „COVID-19”, podobnie jak nazwy znanych marek, takich jak Netflix, których popularność mocno wzrosła podczas pandemii. W tego typu działaniach hakerzy zwykle szukali danych osobowych i finansowych umożliwiających osiągnięcie zysków.

Z kolei firma Eset zauważyła, że na początku 2021 r. hakerzy zaczęli chętnie w swych atakach nawiązywać do wątku szczepień. Jedną z takich nowszych taktyk cyberprzestępców polega na rozsyłaniu – zarówno do osób prywatnych, jak i firm – fałszywych ofert dotyczących szczepionek lub specjalistycznego sprzętu wykorzystywanego do ich produkcji czy przechowywania. Przykładem może być tu przypadek wykorzystujący nazwę brytyjskiej firmy Whitman Laboratories, istniejącego przedsiębiorstwa farmaceutycznego. Oczywiście sama firma nie ma z tą akcją nic wspólnego. Cyberprzestępcy podszywali się pod jej rzekomego pracownika, oferując m.in. sprzedaż szczepionek na COVID-19.

”

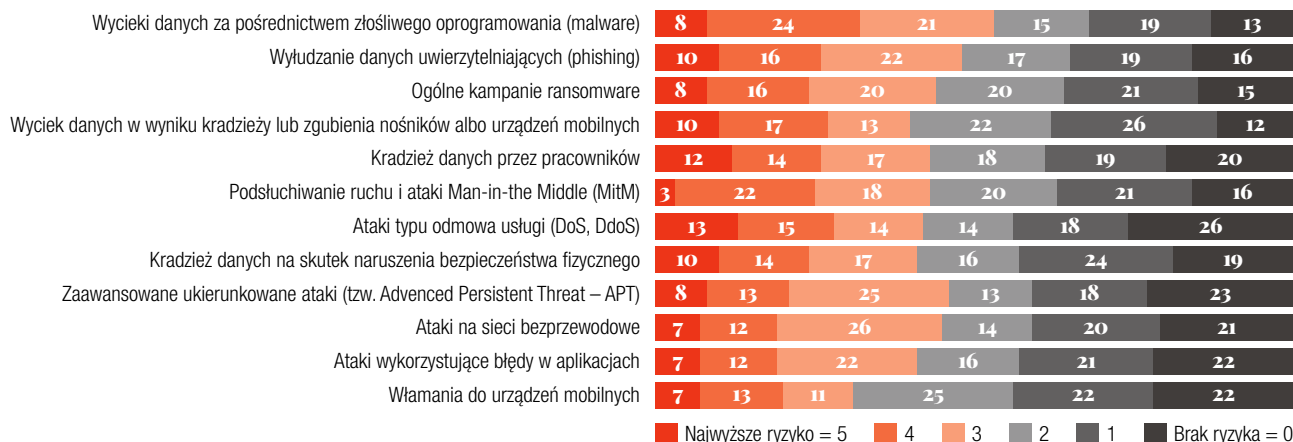
Po wybuchu pierwszej fali pandemii cyberprzestępcy szybko dostrzegli swoją szansę w przestawieniu się firm na telepracę i „rozciągnięciu” sieci korporacyjnych do domów pracowników

– Standardowo w takim e-mailu pojawiają się liczne błędy ortograficzne, sam przekaz jest bardzo ogólny i nakłania internautę do jak najszybszej odpowiedzi. Należy pamiętać, że prawie w każdym przypadku wszelkie negocjacje dotyczące szczepionek na COVID-19 odbywają się bezpośrednio między producentami a rządami poszczególnych państw. Asystent badawczy, kontaktujący się bezpośrednio z osobą fizyczną lub osobą prawną, jak w przypadku tego scenariusza, powinien zdecydowanie budzić podejrzenia. Trzeba natomiast przyznać, że w tym konkretnym przypadku cyberprzestępcy zrobili wiele, by nie dało się ich łatwo namierzyć, m.in. wybrali dostawcę poczty elektronicznej, który zapewnia

fol. Shutterstock (x2)

Które z cyberzagrożeń stanowią największe ryzyko dla organizacji?

(poziom ryzyka określony w liczbie odpowiedzi – w proc.)



Źródło: Raport KPMG w Polsce pt. „Barometr cyberbezpieczeństwa. COVID-19 przyspiesza cyfryzację firm”

użytkownikom anonimowość oraz szyfrowanie wiadomości e-mailowych – mówi Kamil Sadkowski, starszy analityk zagrożeń Eset.

Nieprzypadkowo też w ostatnim czasie wizerunek Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) był jednym z najczęściej eksploatowanych przez oszustów na całym świecie, którzy m.in. w e-mailach, powołując się na tę organizację, nakłaniali internautów do pobierania szkodliwych aplikacji i do udostępniania swoich danych osobowych.

Równolegle pod koniec 2020 r. nastąpił wzrost aktywności grup cyberprzestępców wobec instytucji zaangażowanych w prace związane z COVID-19, w tym badania nad szczepionkami czy opracowanie krajowej lub międzynarodowej polityki zdrowotnej dotyczącej pandemii. Wśród zaatakowanych organizacji były np. agencje rządowe, firmy farmaceutyczne, uniwersytety i medyczne ośrodki badawcze. Ich celem były kradzieże dużych baz danych osobowych lub zawierających własność intelektualną oraz pozyskiwanie informacji wywiadowczych.

Przez sieć domową do firmowej

Wojciech Ciesielski, menedżer w firmie Fortinet ds. sektora finansowego, zauważa, że po wybuchu pierwszej fali pandemii cyberprzestępcy szybko dostrzegli swoją szansę w przestawieniu się firm na telepracę i „rozciągnięciu” sieci korporacyjnych do domów pracowników.

– Praca zdalna spowodowała, że dostęp do firmowych zasobów stał się możliwy także za pomocą domowych urządzeń sieciowych, często słabiej zabezpieczonych niż sieci firmowe. Cyberprzestępcy doskonale zdają sobie z tego sprawę, dlatego w ostatnich miesiącach odnotowaliśmy ich zwiększoną aktywność

związaną z użyciem zabiegów socjotechnicznych, takich jak phishing. Ponadto w drugiej połowie 2020 r. na szczycie listy zagrożeń znalazły się złośliwe narzędzia wykorzystujące luki w użytkowanych w wielu domach urządzeniach Internetu Rzeczy (IoT). Każde z nich wprowadza do sieci nowy obszar, który musi być chroniony. Wymaga to monitorowania każdego tego typu sprzętu i dbania o jego bezpieczeństwo – przede wszystkim zmianę domyślnego hasła i weryfikację, czy wbudowane oprogramowanie firmware jest zaktualizowane – mówi Wojciech Ciesielski.

Firma Cisco w tym kontekście zwraca natomiast uwagę na wzrost popularności zdalnych pulpitów (RDP – Remote Desktop Protocol), czyli technologii, która pozwala na dostęp do komputera (np. biurowego) ze zdalnej lokalizacji. Bez wątpienia stanowi to wygodne rozwiązanie w sytuacji masowego przejścia na pracę zdalną, ale jednocześnie wzbudza wiele obaw w kontekście cyberbezpieczeństwa. A dotyczą one kradzieży danych uwierzytelniających, ataków typu man-in-the-middle (cyberatak, w którym atakujący umieszcza się na linii komunikacji między dwiema stronami) czy zdalnego wykonania kodu (luka w zabezpieczeniach, którą atakujący może wykorzystać do uruchomienia własnego kodu na komputerze lub serwerze). Każde rozwiązanie RDP, jeśli zostanie przejęte, umożliwia atakującemu dostęp do cyfrowych zasobów organizacji.

Według ekspertów Cisco firmy korzystające z wirtualnych pulpitów powinny wdrożyć specjalne środki bezpieczeństwa, aby ograniczyć ryzyko cyberataków. Po pierwsze więc, unikać podłączania zdalnych pulpitów bezpośrednio do sieci. Zamiast tego można zapewnić pracownikom dostęp do wszystkich niezbędnych zasobów za pomocą usługi VPN (wirtualnych sieci prywatnych). Po drugie, wdrożyć system uwierzytelniania

wielopoziomowego – dodatkową warstwę bezpieczeństwa umożliwiającą potwierdzenie tożsamości użytkowników. I po trzecie, blokować użytkowników, którzy podjęli wiele nieudanych prób logowania.

Renesans cyberokupów

Pandemia spowodowała też, że renesans przeżywają ataki typu ransomware, czyli proceder wyłudzenia cyberokupu. Według danych FortiGuard Labs, laboratorium należącego do Fortinetu, w II połowie ub.r. w porównaniu z pierwszymi sześcioma miesiącami 2020 r. nastąpił siedmiokrotny wzrost całkowitej liczby ataków z użyciem oprogramowania ransomware. Wpływ na to miało wiele czynników: ewolucja i dostępność oprogramowania w modelu usługowym Ransomware-as-a-Service (RaaS), próby uzyskiwania wysokich okupów od ofiar o dużej skali działalności czy groźba ujawnienia skradzionych danych w przypadku niespełnienia żądań.

– Jeśli chodzi o ransomware, najczęściej atakowane są podmioty z sektorów: ochrona zdrowia, firmy świadczące usługi dla biznesu oraz społeczeństwa, organizacje sektora publicznego i przedsiębiorstwa z branży finansowej – wylicza Wojciech Ciesielski.

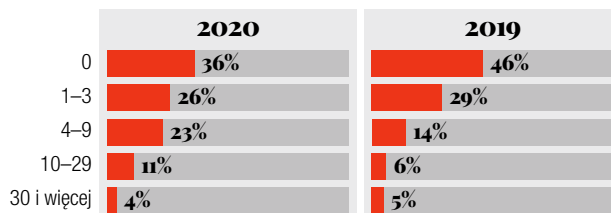
Tego typu atak dotknął m.in. CD Projekt. Polski deweloper gier przyznał się do tego w lutym tego roku. Natychmiast spowodowało to spadek cen akcji spółki na giełdzie. Hakerzy dostali się do serwerów producenta gier i zaszyfrowali dane. Zagrozili przy tym, że spółka ma 48 godzin na skontaktowanie się z nimi, a w przypadku braku porozumienia miało dojść do ujawnienia lub sprzedania wykradzionych przez hakerów danych. CD Projektowi grożono przekazaniem niekorzystnych wizerunkowo informacji, które miałyby zostać opisane w branżowych mediach, co miałoby skutkować utratą zaufania do producenta ze strony kontrahentów i klientów. Spółka nie zapłaciła okupu za odszyfrowanie danych – odzyskała je z backupu, choć jej wizerunek w jakiś sposób na pewno ucierpiał.

W przypadku CD Projektu zarząd zapewniał, że hakerzy nie dostali się do danych osobowych klientów, które są zawsze dla nich łakomym kąskiem, by potem

”

Ponad 5 tys. serwerów poczty elektronicznej w ponad 115 krajach, należących do firm i rządów z całego świata, padło ofiarą ataków związanych z lukami w zabezpieczeniach Microsoft Exchange

Liczba zarejestrowanych przez firmy incydentów bezpieczeństwa (w proc.)



Źródło: Raport KPMG w Polsce pt. „Barometr cyberbezpieczeństwa. COVID-19 przyspiesza cyfryzację firm”

np. móc szantażować firmy ich ujawnieniem. A straszak ten może być skuteczny, gdyż w związku z wymogami RODO wyciek danych osobowych naraża firmę na poważne konsekwencje prawne.

Wzrost intensywności ataków ransomware dostrzega też Cisco. Zwraca uwagę na kilka nowości, które wprowadzili ostatnio cyberprzestępcy. Przykładowo pojawiły się liczniki odmierzające czas, który użytkownik ma na wpłacenie okupu. Ekspert Cisco zajmujący się cyberbezpieczeństwem zaobserwowali, że coraz częściej zaatakowani otrzymują groźby nie tyle zasyfrowania, ile trwałego usunięcia danych.

Zmieniła się również skala ransomware, a ataki na poszczególne urządzenia często są jedynie narzędziem, które pozwala uzyskać dostęp do sieci organizacji.

Kiedy to już nastąpi, atak ransomware jest uruchamiany dopiero po tym, gdy atakujący wejdą w posiadanie danych firmy, w tym własności intelektualnej czy poufnych informacji handlowych. Według ekspertów Cisco często mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem „podwójnego wymuszenia”. Z jednej strony atakujący przejmują dane, które mogą wykorzystać i dalej monetyzować, z drugiej – wymuszają okup za ich odszyfrowanie czy niewykasowanie, co ma na celu maksymalizację szkód ofiar i zysków atakujących.

Hakerzy polują na dane do logowania

Ekspert z Cisco zwracają też uwagę, że w ostatnich miesiącach na sile przybrała kradzież danych do logowania, które cyberprzestępcy starają się pozyskać podczas włamań do firmowych systemów bezpieczeństwa. Posługując się wykradzionym loginem i hasłem, mogą oni pozostać niezauważeni w sieci danej organizacji. Podobnie jak w przypadku ransomware również kradzież danych do logowania służy za punkt wyjścia do dalszych ataków i wykradania kolejnych danych do logowania. Zjawisko to nazywa się „credential dumping”. Cyberprzestępcy nie poprzestają na uzyskaniu dostępu do jednego urządzenia. Często z jego poziomu chcą wejść w posiadanie haseł do innych elementów firmowej

Pandemia spowodowała, że renesans przeżywają ataki typu ransomware, czyli proceder wyłudzenia cyberokupu



infrastruktury IT, przeszukując różne obszary systemów, gdzie tego typu informacje są przechowywane.

Wojciech Ciesielski zwraca przy tym uwagę, że aby zdobyć „przyczółki” wewnątrz przedsiębiorstw, cyberprzestępcy zaatakowali np. platformy firmy Microsoft i dokumenty, z których większość ludzi korzysta podczas normalnego dnia pracy.

Potwierdzają to obserwacje firmy Eset. Na początku marca tego roku odnotowała ona, że ponad 5 tys. serwerów poczty elektronicznej należących do różnego rodzaju organizacji – zarówno firm, jak i rządów z całego świata – padło ofiarą ataków związanych z lukami w zabezpieczeniach Microsoft Exchange. Wzmogłą aktywność hakerów z tym związaną odnotowano szczególnie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Niemczech, niemniej jednak ataki zaobserwowano w wielu innych państwach. W sumie Eset odnotował obecność złośliwych programów lub skryptów, które umożliwiają zdalne sterowanie serwerem za pośrednictwem przeglądarki internetowej, na ponad 5 tys. serwerów rozmieszczonych w ponad 115 krajach.

Stworzyć skuteczny system cyberobrony

– Ostatnie miesiące to czas masowych ataków, rośnie skala cyberterrorizmu – hakerzy wykorzystują słabe punkty firm, które zmuszone są do funkcjonowania w nowych warunkach. Bardzo ważne jest to, aby organizacje zrozumiały, dlaczego i przez kogo są atakowane. Powinny także przemyśleć model zagrożeń w sytuacji pracy zdalnej, kwestie bezpieczeństwa przy korzystaniu z rozwiązań chmurowych czy dużego

uzależnienia od firm zewnętrznych, które niekoniecznie mają ten sam poziom zabezpieczeń – mówi Artur Józefiak, dyrektor Accenture Security w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.

Accenture wskazuje, że firmy powinny jak najszybciej zdać sobie sprawę ze skali problemu i zacząć zapobiegać potencjalnie bardzo niebezpiecznym i dotkliwym skutkom ataków. Odpowiednie technologie są w tym przypadku istotne, jednak to tylko jeden z elementów skutecznej ochrony przed cyberzagrożeniami. Według Accenture w nowej rzeczywistości ważniejsze niż dotychczas stało się odpowiednie przeszkolenie pracowników wszystkich działów i szczebli oraz uwrażliwienie ich na cyberzagrożenia, z którymi stykają się w codziennej pracy (tzw. secure mindset). Ponadto firmy powinny się przełączać na podejście tzw. zero trust, zakładające, że urządzenia czy aplikacje nie są w pełni zaufane, oraz aktywnie je monitorować w celu identyfikowania zagrożeń.

Budowanie cyberbezpiecznego środowiska pracy w firmach w nowej rzeczywistości nie dla wszystkich jest jednak łatwe. Jak bowiem wynika z opublikowanego w kwietniu raportu KPMG, połowa respondentów stwierdziła, że największą barierą utrudniającą osiągnięcie tego celu są problemy ze znalezieniem i z utrzymaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Oznacza to wzrost o 8 pkt proc. w stosunku do poprzedniej edycji badania. 42 proc. organizacji deklaruje, że problemem jest brak wystarczających budżetów. Widoczna jest przy tym tendencja, że zbyt mały budżet stanowi większy kłopot w przypadku mniejszych firm. Z kolei problemy związane z zasobami ludzkimi są większym wyzwaniem dla dużych organizacji. ●

GAZETA BANKOWA

NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

ZAMÓW PRENUMERATĘ I OSZCZĘDZAJ!



TYLKO dla stałych czytelników
ceny niższe niż
w kiosku nawet do

20%

ZAPŁAĆ MNIEJ ZA ROCZNĄ PRENUMERATĘ!

WIĘCEJ INFORMACJI

www.gb.pl/prenumerata

ZAMÓWIENIA PRENUMERATY MOŻNA SKŁADAĆ:

► przez internet: gb.pl/prenumerata ► telefonicznie: 22 616 36 00 ► e-mailem: prenumerata@fratria.pl

eprasa.pl 62395f8721

Czy tokeny wygryają z zapachem farby?

PIOTR ROSIK



Na początku marca dom aukcyjny Christie's sprzedał cyfrowy kolaż „Everydays – The First 5 000 Days” artysty o pseudonimie Beeple za 69 mln dolarów

fol. EastNews/Handout Christie's Auction House/AFP

Po tym, jak na początku marca dom aukcyjny Christie's sprzedał cyfrowy kolaż artysty o pseudonimie Beeple za 69 mln dolarów, zaczęto mówić o rewolucji NFT na rynku sztuki. Czy ona nastąpi? A może tokeny to efemeryda, która pojawiła się wraz z „rynkiem byka” na kryptowalutach?

Mike Winkelmann tworzył monumentalną grafikę składającą się z 5 tys. obrazków codziennie przez ponad 13 lat. Gdyby ktoś mu powiedział, jak bardzo ten trud się opłaci, bo na aukcji w jednym z najsłynniejszych domów aukcyjnych sprzeda swój kolaż „Everydays – The First 5 000 Days” za niemal 70 mln dolarów, oczywiście by nie uwierzył. Tak się jednak stało, a niemal cały świat sztuki dowiedział się, czym są non-fungible tokens (NFT).

Cyfrowy podpis

„Dla wielu są czymś, co daje dumę z faktu posiadania. Niektórym dają przyjemność posiadania dzieł sztuki w nowatorski sposób. Dla innych stanowią innowacyjną okazję inwestycyjną. Dla twórców są nowym sposobem na angażowanie fanów i tworzenie ich społeczności. Dla analityków są fascynującym zjawiskiem rynkowym” – czytamy w raporcie Coindesk Research za I kwartał 2021 r.

NFT są znane od 2015 r. – wtedy dochodziło do pierwszych transakcji z ich udziałem. Jednak dopiero rok 2020 przyniósł prawdziwą eksplozję zainteresowania. Pod koniec grudnia sprzedane tokeny NFT miały wartość 338 mln dol., więc ich wartość w 24 miesiące wzrosła ponad ośmiokrotnie – wynika z raportu firmy NonFungible. Rynek sztuki cyfrowej w 2020 r. był wart 5 mld dolarów – mówi „Hiscox Online Art Trade Report 2020”.

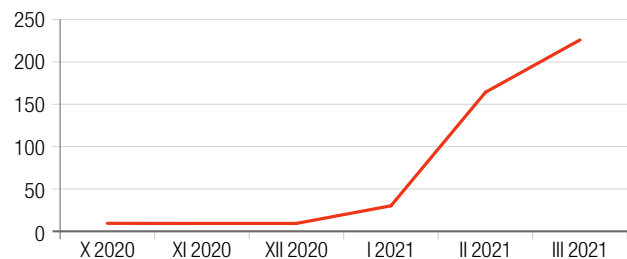
Warto podkreślić, że coraz większym powodzeniem cieszą się tweety znanych osób. Pierwszy w historii tweet opublikowany na Twitterze przez jego założyciela Jacka Dorseya został niedawno sprzedany na platformie Valuables za 2,9 mln dol. Muzyczna animacja „Nyan Cat” poszła za 590 tys. dol.

Co to jest NFT?

Token NFT to cyfrowy certyfikat autentyczności aktywa cyfrowego, takiego jak plik, tweet czy GIF. Zawiera on zaszyfrowany podpis artysty lub autora tweeta. Transakcja kupna-sprzedaży NFT jest zapisywana w blockchained ethereum, jest publiczna i nikt nie może jej zmienić. Kupując dzieło cyfrowe opatrzone NFT, nabywca ma pewność, że jest jedynym posiadaczem prawa do niego. NFT są unikatowe, nie ma dwóch takich samych tokenów.

Jakub Fijewski, właściciel galerii Artutito, sugeruje, iż wzrost popularności NFT może wynikać z tego, że mamy okres niskich stóp procentowych oraz kryzys zaufania wywołany koronawirusem. – Wszędzie widać bardzo dużo kapitału spekulacyjnego, również na rynku sztuki, który przeżywa obecnie ogromny boom. NFT to już produkt kolekcjonerski, przez młodych kolekcjonerów traktowany na równi z dziełami fizycznymi – wskazuje Fijewski.

Wartość obrotu NFT na platformach marketplace (mln dol.)



Źródło: Coindesk Research

Rewolucja czy efemeryda

Czy tokeny NFT rzeczywiście zrewolucjonizują rynek sztuki? A może są tylko efemerydą związaną z masą taniego pieniądza i „rynkiem byka” na kryptowalutach? Konrad Szukalski, wiceprezes Domu Aukcyjnego Agra-Art., uważa, że jest za wcześnie, by mówić o rewolucji. – Pod postacią NFT mamy raczej pochodną rynku kryptowalut, opartą na bardzo spekulacyjnym mechanizmie, bez konkretnych danych fundamentalnych. Innymi słowy: wartość danego obiektu wyznaczana jest przez jego notowania, w mniejszym stopniu przez pochodzenie – tłumaczy Szukalski.

Jednakże eksperci są zgodni, że tokeny mają sporo zalet, które mogą im ułatwić podbój rynku sztuki. Według Jakuba Fijewskiego są one – jako nośnik wartości – pozbawione wad, które mają konwencjonalne dzieła sztuki. – Nie zastępują fizycznego dzieła, ale ktoś, kto nie dysponuje przestrzenią na kolejne 20 obiektów w swoim domu czy biurze, może migrować w ich kierunku, kupując kolejne dzieła swoich ulubionych artystów w postaci cyfrowej. Nie trzeba ich magazynować w specjalnych warunkach. Nie da się ich ukraść. Cyfrowe dzieło sztuki może podlegać obrotowi setki razy w ciągu doby, co nie

”

Token NFT jest idealnym narzędziem dla artystów do zarabiania pieniędzy i egzekwowania praw wynikających z ich własności intelektualnej

jest wykonalne przy handlu obrazem czy rzeźbą z marmuru karraryjskiego – wylicza właściciel galerii Artutito. – Poza tym technologia NFT to świetne zabezpieczenie dla oryginalnego dzieła w tradycyjnej formie, gdzie razem z fizycznym obiektem można przekazywać token będący potwierdzeniem autentyczności – dodaje.

Tokeny ułatwiają także kwestię rozliczeń finansowych. – Na rynku sztuki funkcjonuje opłata droit de suite dla spadkobierców i twórców, należna przy odsprzedaży dzieła na rynku wtórnym. W praktyce, jeżeli obrót dziełem odbędzie się poza rynkiem aukcyjnym, bardzo trudno wyegzekwować tę opłatę. Przy NFT problem nie istnieje, bo smart contract gwarantuje przelanie na portfel artysty czy jego rodziny z automatu pewnego procentu od obrotu. Token NFT jest więc idealnym narzędziem dla artystów do zarabiania pieniędzy i egzekwowania praw wynikających z ich własności intelektualnej – wskazuje Fijewski.

– NFT automatycznie naliczają tantiemy dla kreatorów obiektów. Dla artystów to brzmi jak bajka: tworzę obiekt, tokenizuję go, sprzedaję na platformie NFT i nawet jak moje NFT żyje dalej swoim życiem, od każdej następnej transakcji automatycznie dostaję 10 proc. – wtóruje mu Konrad Szukalski.

Oczywiście tokeny NFT mają też pewne wady. – Obecnie brakuje regulacji w zakresie obrotu nimi oraz jasnych wytycznych organów podatkowych, jak rozliczać tego typu transakcje. Są też ograniczenia związane z adopcją technologii, bo nie ma zbyt wielu inwestorów i kolekcjonerów posiadających portfele wirtualnych walut – wyjaśnia Fijewski.

Szukalski wskazuje na możliwość nadużyć wynikających z ochrony praw autorskich. – Chodzi o to, że mogą się pojawić prace cyfrowe inspirowane dziełami znanych artystów. Przy obecnej hossie na prace Zdzisława Beksińskiego może powstać wiele prac cyfrowych nawiązujących do konkretnych dzieł artysty. Takie pliki mogą zostać stokenizowane i podlegać sprzedaży jako NFT. Ściganie tego typu nadużyć może być bardzo trudne ze względu na anonimowość blockchainowych systemów – mówi Szukalski.

Pierwsze polskie NFT już są

Czy tokeny NFT przyjmą się w Polsce? – Myślę, że u nas adopcja tokenów może być jeszcze szybsza niż na Zachodzie i rozwijać się równolegle z konwencjonalnym

rynkiem sztuki – uważa Fijewski. – Prędzej czy później polskie domy aukcyjne będą chciały wdrożyć tę technologię, ale czy one będą w ogóle potrzebne artystom, który zechce wykorzystać NFT? Obrót tokenami jest realizowany na globalnych platformach. Większą rolę mogą tu odegrać galerie sztuki, które z założenia mają bezpośredni kontakt z artystami i pomagają im we wprowadzaniu dzieł na rynek – dodaje.

Fijewski podkreśla, że w galerii Artutito od momentu pojawienia się na globalnych rynkach NFT była wykonywana uważna analiza tego zjawiska, a teraz jako pierwsza galeria sztuki w Polsce chce wykorzystać tokeny. – Od początku kwietnia dostępne są u nas prace malarza Lecha Batora oraz rzeźbiarza Michała Jackowskiego wykorzystujące technologię NFT – chwali się.

Również Agra-Art rozważa wykorzystanie NFT w pewnym pomysłu komercyjnym, ale – jak podkreśla Szukalski – koszty utworzenia i obsługi tokenów są niebagatelne. – Najwięcej chyba zarabiają na tym operatorzy kryptowaluty ethereum, na której opiera się cały system NFT – zwraca uwagę wiceprezes domu Agra-Art.

Zapach farby nie wyparuje

Czy można się pokusić o jakieś prognozy dla rynku sztuki NFT oraz cyfrowej? Zdaniem Fijewskiego te rynki będą się rozwijać równolegle z tradycyjnym rynkiem sztuki i już za kilka lat każdy twórca będzie miał dzieło w formie cyfrowej lub zabezpieczone certyfikatem NFT.

Zdaniem Szukalskiego zjawisko, jakim jest NFT w świecie sztuki, sprawdzi się głównie na rynku stricte kolekcjonerskim i memorabiliów. – Pokazuje to klasyczny już przypadek pierwszego tweeta opublikowanego przez Jacka Dorsey'a. NFT daje gwarancję, że pochodzenie cyfrowego dobra jest prawdziwe. Być może w przyszłości złote myśli celebrytów, utrwalone w cyfrowym pliku, będą hitem platform internetowych, podobnie jak pierwsze nagrania przyszłych hitów muzycznych, tik-toki i snapy. Sukces NFT w tej dziedzinie wydaje się o wiele bardziej prawdopodobny niż na rynku sztuki – uważa wiceprezes Agra-Art.

Sztuka cyfrowa ma tę zaletę, że łatwo się ją tworzy i w prosty sposób nagradza twórcę. Jej wadą jest to, że można ją replikować w sposób niemal nieograniczony. – Jedynie twórca może nadać wartość sztuce cyfrowej. Ona stanie się częścią life style'u, jeśli będzie cool mieć NFT jakiegoś znanego artysty na swoim profilu, ale do tego jeszcze daleka droga – uważa Szukalski.

Fijewski nie ma jednak wątpliwości, że cyfrowe dzieła i pojawienie się NFT nie zahamują obrotu fizycznymi dziełami sztuki. – Ludzie dalej będą chcieli się spotykać na wernisażach i doświadczać experience związanego ze sztuką, czuć zapach farby, mieć bliskość formy rzeźby w swoim otoczeniu. To się nie zmieni nigdy – podsumowuje właściciel galerii Artutito. ●

Zawsze w trendzie wzrostowym

Najstarszy **magazyn**
ekonomiczny w Polsce



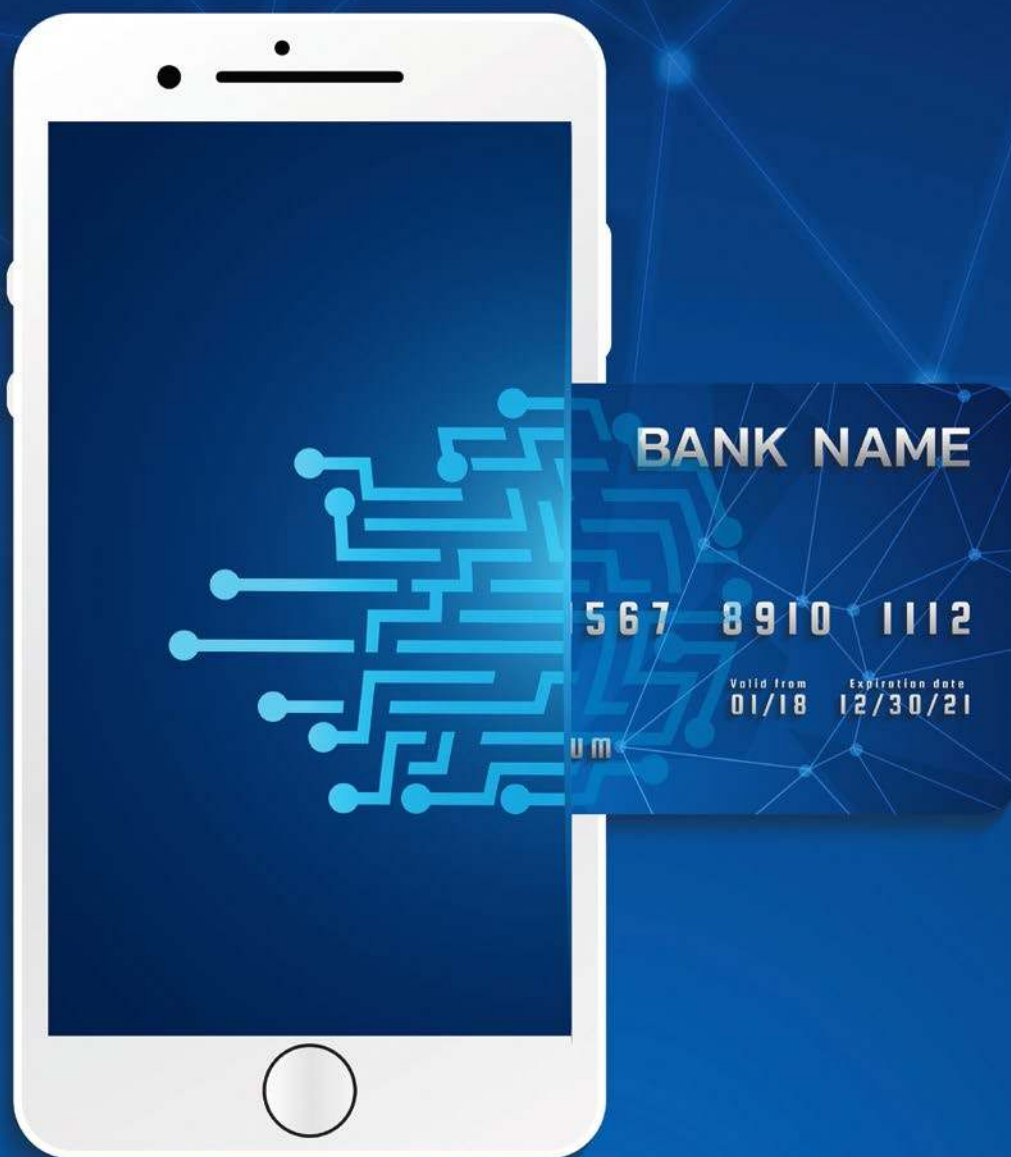
Portal pełen informacji
i opinii **o gospodarce**

Pobierz aplikację na:



finanse

Giełda & Waluty & Kredyty



Bankowcy podkreślają, że klienci, którzy wcześniej sceptycznie podchodzili do technicznych nowinek, w czasie pandemii odkryli, że usługi on-line naprawdę ułatwiają życie i coraz chętniej z nich korzystają. Miniony rok upłynął w bankach na rozwoju kanału mobilnego. Instytucje finansowe jednak ani myślą wyhamowywać procesu cyfryzacji

fol. Shutterstock

Bez zdalnego bankowania już ani rusz

MAREK JAŚLAN

Dane Związku Banków Polskich opublikowane w końcu marca w raporcie „NetB@nk Q4/2020” pokazują dobitnie, w jaki sposób dziś klienci chcą załatwiać swoje sprawy w bankach. Szczególnie wyróżnia się segment mobile only (użytkownicy, którzy korzystając z aplikacji na urządzeniu mobilnym, jednocześnie nie korzystają z serwisu transakcyjnego przez tradycyjną przeglądarkę). Spośród 14,17 mln użytkowników aplikacji liczba klientów mobile only wyniosła w IV kwartale 7,45 mln. Kwartalny przyrost wyniósł w tym wypadku 5 proc. i aż 28 proc. w ciągu roku. Procentowo wzrosty te były większe niż w całym segmencie bankowości mobilnej. Tam w IV kwartale przybyło niemal 0,5 mln nowych użytkowników, co oznacza wzrost o 3,52 proc. Rok do roku przyrost nowych aktywnych użytkowników aplikacji wyniósł ponad 2,1 mln, czyli 18 proc. Istotnie zwiększył się też odsetek klientów biznesowych, którzy aktywnie korzystali z dostępu do banku przez internet.

– Nie ulega wątpliwości, jak silnie konieczność pozostawania w domach i zachowania społecznego dystansu odbiła się w statystykach bankowości zdalnej. Bankowość w Polsce jest jedną z najnowocześniejszych w Europie, a w wielu obszarach znajduje się w światowej czołówce, co potwierdzają raporty na temat cyfrowej dojrzałości banków – komentuje raport Włodzisław Kiciński, wiceprezes Związku Banków Polskich.

Halina Karpińska, dyrektor Departamentu Bankowości Elektronicznej w Banku Millennium, podkreśla, że w jej banku już znacznie wcześniej dostrzeżono ten trend. Od co najmniej kilku lat intensywnie rozwijana jest tam bankowość internetowa i mobilna, ale ostatni rok był na pewno wyjątkowy. – Dążymy do tego, by zapewnić klientom jak najlepsze i spójne doświadczenie kontaktu z bankiem, niezależnie od tego, który kanał

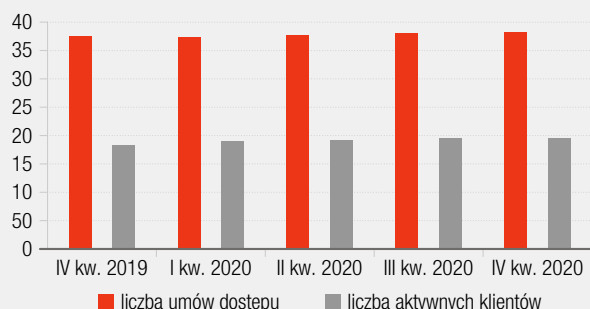
kontaktu wybierają. Chcemy też jednak, aby jak najwięcej spraw można było załatwić samodzielnie. W czasie pandemii klienci jeszcze bardziej otworzyli się na usługi on-line, ponieważ ich codzienne życie w przeważającej części przeniosło się do świata wirtualnego. Kanały elektroniczne zapewniły stały dostęp do usług banku i stały się narzędziem do załatwienia wielu innych istotnych spraw, np. poprzez Profil Zaufany. Zmiany w nawykach klientów najwyraźniej obrazują rekordowe wzrosty w płatnościach w e-commerce, przede wszystkim BLIKiem. W związku z pandemią znacząco wzmocniliśmy działania skierowane do klientów, dla których on-line był do tej pory obszarem nieznanym. Chcieliśmy ułatwić im korzystanie z tych rozwiązań i zmniejszyć ich obawy. Klienci, którzy sceptycznie podchodzili do technicznych nowinek, odkryli, że nasze usługi on-line naprawdę ułatwiają życie i coraz chętniej z nich korzystają. To jest zmiana, która na pewno przetrwa pandemię i zostanie z nami na dłużej – mówi Halina Karpińska.

Cyfryzacyjny rollercoaster

Dla niektórych banków przyrosty notowane w bankowości mobilnej były znacznie wyższe niż średnia, którą odnotowuje ZBP. Przykładowo Santander Bank Polska podał, że w ostatnim roku liczba klientów korzystających z jego aplikacji mobilnej wzrosła o 23 proc., a liczba transakcji w aplikacji mobilnej – o 47 proc. To jednak niejedyna zmiana, do której przyczynił się COVID-19 w bankowości. – Pandemia przyspieszyła proces cyfryzacji usług bankowych. Rosnącą popularnością cieszył się Profil Zaufany. Od marca 2020 r. liczba klientów banku, którzy założyli PZ przez bankowość elektroniczną, podwoiła się. Klienci Santander Bank Polska także coraz chętniej płacą BLIKiem w sklepach. Średniotygodniowa liczba transakcji jest dwukrotnie wyższa niż rok temu,

Bankowość internetowa w Polsce w latach 2019-2020

Liczba rachunków indywidualnych mających zawartą umowę korzystania z usług bankowości internetowej i liczba aktywnych rachunków klientów indywidualnych w bankowości elektronicznej



Bankowość mobilna w Polsce w latach 2019-2020

Liczba aktywnych klientów indywidualnych w bankowości elektronicznej i aktywnych użytkowników aplikacji mobilnych



Źródło: Dane ZBP (x2)

czyli przed pandemią – mówi Patryk Nowakowski, członek zarządu Santander Bank Polska.

Zapowiada on, że podążając za potrzebami klientów, bank będzie pracować nad dalszą automatyzacją procesów oraz digitalizacją usług. – Nieodłącznym elementem rozwoju zdalnych kanałów dostępu są technologie oraz procesy związane z ochroną danych i narzędzia do obrony przed cyberatakami czy zapobiegania oszustwom oraz wyłudzeniom. W Santander Bank Polska inwestujemy w zaawansowane technologie i budujemy świadomość zasad bezpiecznego bankowania, zarówno wśród naszych pracowników, jak i klientów. Będziemy też dalej pracować nad naszymi procesami wewnętrznymi, w tym upraszczaniem architektury IT, co wpływa zarówno na poprawę funkcjonowania banku, jak i na rozwiązania dla klientów. Wśród działań zaplanowanych na rok 2021 mamy również stopniowe wdrażanie rozwiązań wspólnych dla całej Grupy Santander – zapowiada Patryk Nowakowski.

Magdalena Nowicka, wiceprezes Banku BNP Paribas, ma podobne obserwacje. Podkreśla, że przyspieszenie digitalizacji usług i zwiększanie roli zdalnych kanałów kontaktu z bankami to kwestie, które wprost wynikły z pandemii. Cyfrowa rewolucja, która i tak miała miejsce, choć nie w takim tempie jak w minionym roku, błyskawicznie przyniosła ze sobą wiele zmian technologicznych sektora bankowego oraz zmian w przyzwyczajeniach klientów, nawet tych najbardziej przywiązanych do tradycyjnych form kontaktu z bankiem. – Przyspieszenie digitalizacji usług i zwiększanie roli zdalnych kanałów kontaktu z bankami to kwestie, które wprost wynikły z pandemii. Cyfrowa rewolucja, która i tak miała miejsce, choć nie w takim tempie jak w minionym roku, błyskawicznie przyniosła ze sobą wiele zmian technologicznych sektora bankowego oraz zmian w przyzwyczajeniach klientów, nawet tych najbardziej przywiązanych do tradycyjnych form kontaktu z bankiem. Płatności zbliżeniowe, zdalne otwieranie konta poprzez wideo-weryfikację, rozwiązania open banking, wykorzystanie biometrii, zdalne podpisywanie dokumentów bez użycia papieru, umawianie wizyt w oddziałach (w BNP Paribas poprzez aplikację Booksy) dziś stały się codziennością. Klienci zmienili swoje przyzwyczajenia także dlatego, że przekonali się, iż zdalne bankowanie jest nie tylko szybkie, łatwe, lecz przede wszystkim bezpieczne – mówi Magdalena Nowicka.

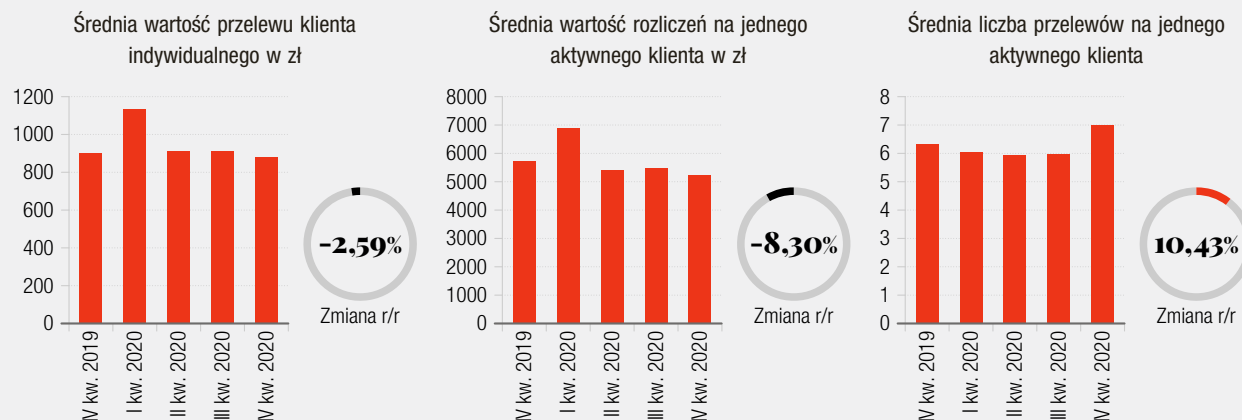
O wzroście popularności zdalnego bankowania świadczą liczby. Porównując dane z marca ubiegłego roku, gdy u nas pandemia się zaczynała, do lutego tego roku, widać, że całkowita liczba aktywnie korzystających z kanałów GOonline w banku BNP Paribas wzrosła o 15 proc., liczba logujących się z urządzenia mobilnego zwiększyła się o 52 proc., a korzystających tylko z urządzeń mobilnych – o 65 proc.

– Patrząc z kolei na transakcje z początku pandemii, w porównaniu ze styczniem 2021 r. widzimy, że liczba transakcji realizowanych za pomocą BLIKa wzrosła o 95 proc., realizowanych przez bankowość internetową – o 60 proc., a przez bankowość mobilną – o 53 proc. Myśląc o rozwiązaniach IT, nie można nie wspomnieć o rozwoju całych ekosystemów w chmurze czy zasto-

”

Cyfrowa rewolucja przyniosła ze sobą nie tylko wiele zmian technologicznych sektora, lecz również zmiany w przyzwyczajeniach klientów, nawet tych przywiązanych do tradycyjnych form kontaktu z bankiem

Aktywność klientów bankowości internetowej w latach 2019-2020



Źródło: Dane ZBP

sowaniu na coraz większą skalę sztucznej inteligencji. Zwiększanie możliwości skalowania, dostęp do automatyzacji czy jeszcze lepsze dopasowanie ofert bankowych do potrzeb i oczekiwań klientów to wyzwania, przed jakimi dziś staje nasz sektor – dodaje Magdalena Nowicka.

Klienci są wygodni

Także w PKO BP podkreślają, że przenoszenie funkcji do kanałów zdalnych, rozwój interfejsów on-line, automatyzacja procesów – czyli te obszary, które jednoznacznie kojarzą się jako produkty bankowej cyfryzacji, to tylko jeden z aspektów nowej rzeczywistości. Istotna zmiana zachodzi również w koncepcji rozwoju produktów, która odbywa się przez zakrojone na szeroką skalę programy transformacyjne. Zazwyczaj obejmują one znaczną część bankowych organizacji i przekrojowo angażują liczne jednostki biznesowe, technologiczne czy marketingowe. Te wszystkie grupy pracują ze sobą w całkiem nowy, bardziej zwinny sposób, który w znacznym stopniu niweluje silosowy charakter dużych organizacji, w tym tradycyjny podział na biznes oraz IT. Zamiast tego PKO BP stawia na multidyscyplinarne zespoły ukierunkowane na szybkie, iteracyjne wdrażanie nowych rozwiązań, których nadrzędnym celem jest poprawa doświadczeń klienta i wzrost jego satysfakcji.

Dlatego duża część inwestycji, jakie ponosi PKO Bank Polski, dotyczy tworzenia narzędzi i środowisk IT, które są w stanie odpowiedzieć na potrzeby klientów. Wykorzystywane przez bank technologie działają w prosty i intuicyjny dla klienta sposób (np. Asystent Głosowy wykorzystujący sztuczną inteligencję), operują na dużo szerszą skalę (chmura obliczeniowa i strategia Road to Cloud) często w oparciu o pionierskie rozwiązania (coraz większe znaczenie technologii blockchain).

PKO BP stawia na elastyczność. Klient chce mieć bowiem wybór. Jeśli wygodniej jest mu dokonać zakupu za pośrednictwem urządzenia mobilnego, to rolę nowoczesnego banku jest dać mu taką opcję. Jeżeli woli porozmawiać z doradcą, to również powinien mieć taką

14,2 mln

wyniosła po dynamicznym wzroście w IV kwartale 2020 r. liczba aktywnych użytkowników bankowych aplikacji mobilnych

Źródło: Raport ZBP

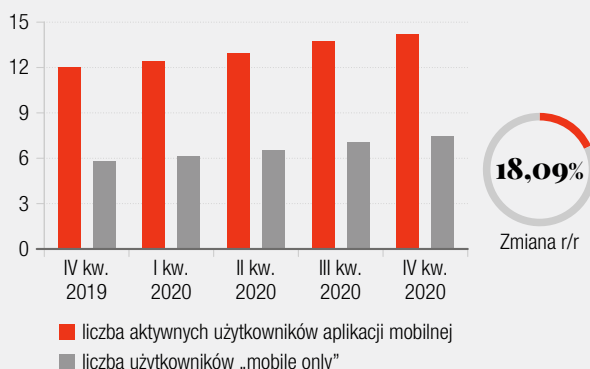
możliwość. Co istotne, nawet najbardziej zaawansowane technologie nie będą miały sensu, jeśli klienci nie będą widzieć korzyści w ich stosowaniu. Dlatego duże znaczenie mają odpowiednia komunikacja, edukacja i dbałość o to, by klienci mieli zaufanie do nowych rozwiązań, potrafili z nich korzystać i czuli się z nimi komfortowo.

Na ten ostatni aspekt zwraca też uwagę Marek Góderski, dyrektor zarządzający Departamentu Consumer Finance i Partnerstw Strategicznych w Alior Banku. Zauważa, że jego bank zdaje sobie sprawę, iż zdalne bankowanie nie dla każdego jest proste i oczywiste. Wiele osób nadal ma obiekcje, czy jest to bezpieczna forma zarządzania finansami. Dlatego w ciągu ostatniego roku Alior Bank zrealizował wiele akcji edukacyjno-informacyjnych dla swych klientów. Przedstawiał w nich zalety korzystania z bankowości elektronicznej oraz edukował, jak robić to w bezpieczny sposób. Także pracownicy w oddziałach banku kładą duży nacisk na edukację klientów w zakresie cyfryzacji i umiejętności zarządzania finansami, np. w aplikacji mobilnej. Pomagają przy pierwszym logowaniu oraz tłumaczą, jak samodzielnie wykonywać podstawowe czynności.

W czasie pandemii w Alior Banku widoczne było odchodzenie klientów od płatności gotówkowych na rzecz transakcji POS. – Oczywiście w zależności od tego, jak silne restrykcje są nakładane, te zmiany okazują się mniej lub bardziej wyraźne. Klienci zdecydowanie częściej korzystają również z płatności BLIKiem oraz

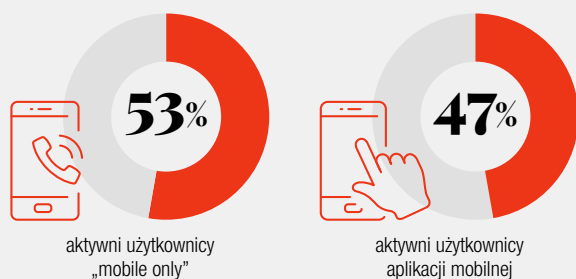
Użytkownicy usług bankowych „mobile only” 2019-2020

Dynamicznie rośnie liczba aktywnych użytkowników, logujących się przynajmniej raz w miesiącu do aplikacji mobilnej, przy jednoczesnym braku logowania do bankowości elektronicznej



Aktywni użytkownicy aplikacji mobilnej i usług „mobile only” w IV kwartale 2020 r. (w proc.)

W skali roku liczba klientów „mobile only” wzrosła o 18 proc. i stanowi już ponad połowę użytkowników aplikacji mobilnej



Źródło: Dane ZBP (x2)

aplikacji mobilnej Alior Mobile, co także zauważamy w kanałach sprzedaży zdalnej. Warto też odnotować, że w okresie pandemii wzrósł udział płatności internetowych, klienci w związku z obostrzeniami i zamknięciem niektórych sklepów zdecydowanie częściej robią zakupy on-line – mówi Marek Goderski.

Podkreśla, że w Alior Banku praca nad rozwiązaniami, które ułatwiają zdalne bankowanie klientom, to priorytet, który w czasie pandemii stał się koniecznością. Dla bezpieczeństwa zarówno klientów, jak i pracowników bank promuje usługi, które umożliwiają korzystanie z oferty banku bez wychodzenia z domu. Jeszcze w marcu 2020 r. klienci mogli skorzystać z FOTO ID, czyli autorskiego rozwiązania potwierdzającego tożsamość klienta za pomocą selfie. Osobom, którym zależy na osobistym spotkaniu z konsultantem, bank umożliwia natomiast umawianie wizyty w oddziale – zarówno klientom indywidualnym, jak i mikroprzedsiębiorcom, poprzez aplikację Booksy.

– Jednocześnie wprowadziliśmy możliwość zawierania umów z klientami na odległość. Dzięki współpracy z Autenti, polskim fintechem, udostępniono opcję zawierania aneksów dotyczących odroczenia spłat rat kredytów firmowych z wykorzystaniem podpisu kwalifikowanego oraz e-podpisu, który jest dostępny dla 200 tys. klientów biznesowych Alior Banku. Z kolei w czerwcu 2020 r. Alior Bank i Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych zawarły porozumienie dotyczące wspólnej pracy nad metodą weryfikacji tożsamości klientów przy użyciu e-dowodu. Pod koniec roku wprowadzono także Centrum Produktów – nowy moduł w bankowości internetowej BusinessPro, za którego pośrednictwem klienci biznesowi mogą samodzielnie wnioskować o produkty bankowe dla swojej firmy oraz składać dyspozycje do aktywnych usług, bez konieczności wizyty w oddziale – wylicza Marek Goderski.

Inwestycje w technologię nadal będą konieczne

Sławomir Soszyński, wiceprezes ING Banku Śląskiego odpowiedzialny za pion Tech i bezpieczeństwo IT, także potwierdza, że najbardziej widocznym trendem jest przechodzenie klientów do kanałów elektronicznych, takich jak bankowość internetowa i mobilna. To go nie dziwi, gdyż rozwiązania bankowości zdigitalizowanej przy użyciu telefonu, komputera czy smartwatcha są dziś dla klientów wygodniejsze i szybsze niż wizyta w placówce bankowej. Dzięki temu funkcja oddziałów uległa przekształceniu w centra doradztwa klientów i obsługi spraw, które poprzez obowiązujące regulacje w Polsce wymagają fizycznej obecności klienta w placówce bankowej.

– Przez ostatni rok wprowadzaliśmy w ING wiele nowych wdrożeń cyfrowych, m.in. pierwsi na rynku oferowaliśmy konto dla spółek prowadzących pełną księgowość, które można otworzyć za pomocą selfie, konto dla przedsiębiorców na selfie. Udostępniliśmy też naszym klientom zautomatyzowaną usługę doradczą w zakresie funduszy inwestycyjnych. Stale realizujemy potężne inwestycje technologiczne i mamy zamiar utrzymywać ten kierunek, bo technologia to kluczowy biznes banku. Strategia rozwoju IT oparta jest na zrów-

19,48 mln

wynosi obecnie liczba aktywnych klientów indywidualnych bankowości elektronicznej w polskich bankach

Źródło: Raport ZBP

”

noważonym rozwoju platform i infrastruktury bazującej na wewnętrznym know-how kluczowych usług oraz produktów technologicznych, na ciągłym doskonaleniu dojrzałości procesowej oraz inwestycji w najlepsze talenty – mówi Sławomir Soszyński.

Dlatego w ING Banku Śląskim w ramach Pionu Technologii działa dedykowane Centrum Kompetencyjne AI odpowiedzialne za kreowanie i wdrażanie rozwiązań w zakresie sztucznej inteligencji. – Mamy ponad 50 aktywnych inicjatyw efektywnego wykorzystania analityki predykcyjnej, np. credit scoring, analiza koszykowa, business intelligence, x-sell etc. W ING i w całym sektorze bankowym dużo czasu poświęcamy tematowi chmury publicznej, zarządzaniu danymi, automatyzacji procesów operacyjnych, zmianom regulacyjnym oraz dalszej digitalizacji – podkreśla Sławomir Soszyński

Uważa on, że ciekawymi nowymi „trendami” z potencjalnym zastosowaniem w bankowości, które należy obserwować i testować, są edge computing, multiexperience (w tym VR/AR), obliczenia kwantowe, 5G, augmented analytics oraz oczywiście cały ekosystem FinTech.

– Oczekiwania klientów podlegają ciągłej zmianie, niezależnie od branży. Firmy podążają za tymi zmianami, próbują na nie wpływać, a czasami nawet je kreować. Pandemia przyspieszyła szeroko rozumianą digitalizację, co oznacza sprawniejszy i łatwiejszy dostęp do oferowanych produktów. To z kolei nadało nowego znaczenia transparentności, dopasowaniu i rekomendacjom, które już wcześniej były zauważalnym trendem w zachowaniu klientów, zwłaszcza tych zaliczających się do pokolenia „Z”. Bank Millennium, realizując swoją strategię, już wcześniej wdrożył rozwiązania wysokiej personalizacji, a w 2020 r. inwestował w kierunku zastosowania technologii AI, czyli sztucznej inteligencji. Od strony procesowej ważnym krokiem było poszerzenie możliwości stosowania podpisów cyfrowych wraz z pełnym wdrożeniem podejścia paper-less. Innowacją wprowadzoną w banku była również możliwość zakupu produktów w kanałach tradycyjnych (oddział, telefon) z potwierdzeniem nabycia i podpisaniem umowy z wykorzystaniem aplikacji mobilnej – mówi Adam Mańka, dyrektor Departamentu Rozwoju Aplikacji w Banku Millennium.

W stronę niestandardowych produktów

Aleksandra Buczkowska, dyrektor zarządzająca ds. produktów segmentów klienckich w mBanku, zauważa natomiast, że o ile zmniejszył się popyt na wiele usług komercyjnych (np. z badań Santander wynika, że o ponad 30 proc. spadły wydatki na rekreację, tj. kina, teatry, fitness oraz podróże, a na noclegi oraz restauracje o prawie 20 proc.), o tyle widoczny był wzrost zainteresowania usługami e-administracji. A banki wnoszą tu szczególną wartość, bo zapewniają bezpieczny cyfrowy dostęp do urzędów. Według ekspertki świat-

Banki szukają nowych zastosowań dla chmury publicznej, bardziej efektywnych sposobów w zarządzaniu danymi czy nowych metod na usprawnianie automatyzacji procesów operacyjnych

nym przykładem ostatniego okresu jest pomoc banków w dostępie do programów PFR przeznaczonych dla przedsiębiorców. Banki w rekordowym czasie stworzyły cyfrową infrastrukturę, dzięki której program dotarł do potrzebujących.

– W mBanku współpraca z urzędami jest szczególnie ważna. Dokładamy starań, by klienci nie tracili czasu na wycieczki do urzędów; by jak najwięcej spraw mogli załatwić zdalnie, a zaoszczędzony czas zagospodarowali w sposób, jaki lubią najbardziej. Dzięki weryfikacji przez Profil Zaufany mogą z domu zawnioskować o świadczenia rządowe typu 500+, autoryzować swoje zeznania podatkowe, wnioskować o wiele dokumentów, a potem w wygodny sposób zrealizować opłaty. W miarę jak rządowy program cyfryzacji będzie postępował, banki również będą aktywnie usprawniać procesy na styku z urzędami. Pojawia się coraz więcej miejsc, w których ta współpraca generuje wartość dla klientów. Przykładem jest e-dowód i aplikacja PWPW eDOApp, która umożliwia w pełni zdalne zweryfikowanie tożsamości, bez wychodzenia z domu, bez kręcenia filmów dowodu. mBank pierwszy na rynku wprowadził rozwiązanie umożliwiające założenie konta dla przedsiębiorców z wykorzystaniem e-dowodu – podkreśla Aleksandra Buczkowska. W okresie pandemii postanowił też dotrzeć do nowych grup klientów, np. dzieci i nastolatków. – W najbliższym czasie udostępniemy aplikację mobilną dla juniorów. Pod okiem rodziców będą mogli wchodzić w świat finansów. Klienci bardzo pozytywnie przyjęli ofertę kart i opasek junior, z którymi wystartowaliśmy w zeszłym roku. Naturalnym krokiem jest więc aplikacja. Kolejny pozytywny trend, który można zaobserwować, to rozwój proekologicznych produktów i usług. Chociaż pozornie branża finansowa nie należy do grona podmiotów mających największy wpływ na zmiany klimatyczne, to banki, w tym te detaliczne, starają się włączyć do walki o poprawę klimatu. I tak w mBanku aktywnie zachęcamy klientów do przechodzenia na korespondencję elektroniczną w miejsce papierowej. Rezygnujemy ze stosowania ulotek. Udostępniliśmy również karty płatnicze bez plastiku. W mBanku mamy plany na kolejne ekoprodukty i jestem przekonana, że cały rynek będzie coraz silniej reagował na rosnącą świadomość problemów klimatycznych – mówi Aleksandra Buczkowska. ●

Zwolnienia grupowe w Banku Pocztowym

W okresie od maja do 30 września 2021 r. Bank Pocztowy planuje przeprowadzenie zwolnienia grupowego – poinformowała instytucja w komunikacie 15 kwietnia. Proces obejmie zarówno pracowników centrali banku, jak i sieci dystrybucji. Stosunki pracy zostaną rozwiązane z nie więcej niż 235 osobami.

Jak podkreśla Zarząd, przyczyną planowanych zwolnień grupowych jest pogorszenie się wyników finansowych banku, a także prognoza dalszych potencjalnych strat. W związku z wysoką niepewnością makroekonomiczną, w obliczu pandemii COVID-19 i związaną z nią zmniejszoną sprzedażą, niskimi stopami procentowymi, gorsze wyniki finansowe mogą się utrzymać w kolejnych okresach. Proces zwolnienia grupowego to również pochodna zmian w sektorze bankowym – przyspieszonej przez pandemię cyfryzacji oraz odwrotu klientów od placówek stacjonarnych na rzecz bankowości on-line, które wymuszają na bankach reorganizację.

UNIQA i AXA razem pod marką

Po uzyskaniu zgód Komisji Nadzoru Finansowego i wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego nastąpiło prawne połączenie spółek ubezpieczeniowych UNIQA i AXA pod nazwą UNIQA. Od 9 kwietnia w skład Grupy UNIQA w Polsce wchodzi pięć spółek: UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń, UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie, UNIQA Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, UNIQA Powszechne Towarzystwo Emerytalne oraz UNIQA Polska.

Połączenie spółek UNIQA i AXA to jeden z najszybszych procesów integracji instytucji finansowych tej wielkości w naszym kraju. Od finalizacji transakcji do fuzji prawnej i operacyjnej doszło w ciągu zaledwie sześciu miesięcy.



Allianz przejął Aviva Polska

Allianz ogłosił 26 marca zawarcie umowy nabycia polskich operacji ubezpieczeń życiowych i majątkowych, a także działalności w zakresie funduszy emerytalnych oraz zarządzania aktywami od Grupy Aviva i nabycia po 51 proc. udziałów w spółkach oferujących życiowe i majątkowe produkty bancassurance, będących wspólnymi przedsięwzięciami Avivy i Santander. W przypadku uzyskania wymaganych zgód organów nadzoru zamknięcie transakcji przewiduje się w ciągu 12 miesięcy.

Transakcja o wartości 2,5 mld euro skutkować będzie wzrostem dochodów bezpośrednio po zamknięciu, uwzględniając wypłatę dywidendy w wysokości 0,2 mld euro przy cenie 2,7 mld euro.

Allianz stanie się drugą co do wielkości pod względem zysku operacyjnego firmą ubezpieczeniową Europy Środkowo-Wschodniej. Pod względem łącznej wartości składki przypisanej brutto będzie w Polsce piątą co do wielkości zakładem ubezpieczeń, awansując na drugie miejsce w kategorii ubezpieczeń życiowych.

Prezes UOKiK przeciw koncepcji ujemnego oprocentowania lokat

Prezes UOKiK Tomasz Chróstny sprzeciwia się planom wprowadzenia przez banki ujemnego oprocentowania depozytów dla klientów indywidualnych. W skierowanym do 23 banków wezwaniu przedstawił zastrzeżenia, żądając jednocześnie wyjaśnień – ujawnił Urząd 14 kwietnia.

– Wprowadzenie ujemnego oprocentowania depozytów uderzy w konsumentów, powodując jednocześnie wiele ryzyk o charakterze makroekonomicznym. Nie można karać konsumentów za oszczędzanie. Tego typu zakusy ze strony niektórych banków i ich organizacji branżowej z pewnością podważą i tak już nadwyrężone zaufanie społeczeństwa do systemu bankowego. Oszczędności konsumentów narażone są na uszczuplenie siły nabywczej z powodu zerowego oprocentowania depozytów, rosnących opłat i prowizji bankowych czy wyższej niż w ostatnich latach inflacji. Wprowadzenie ujemnego oprocentowania depozytów przez banki byłoby jednak nieporównywalnie potężniejszym ciosem wymierzonym w oszczędności konsumentów – wyjaśnia Tomasz Chróstny.



Tomasz Chróstny

W efekcie wprowadzenia przez banki ujemnego oprocentowania lokat konsumenci mogliby szukać alternatywnych i nie zawsze bezpiecznych sposobów lokowania pieniędzy. Skutkiem mogłyby być np. dalszy wzrost cen nieruchomości czy rozwój ryzykownych inwestycji. Ponadto w sytuacji, gdyby konsumenci zaczęli wycofywać pieniądze z banków i trzymać je w domach, wzrosłaby najprawdopodobniej skala kradzieży i oszustw – ocenia prezes UOKiK.

Suchą stopą przez pandemię

PIOTR PATKOWSKI

Podsekretarz Stanu Ministerstwa Finansów, Główny Rzecznik Dyscypliny Finansów Publicznych



Wybuch epidemii COVID-19 nie mógł pozostać bez wpływu na sytuację na rynku pracy. Jednak w porównaniu z innymi krajami Polska jest w komfortowej sytuacji. To efekt rządowej Tarczy Antykryzysowej i Tarcz Finansowych PFR.

Przyjrzyjmy się bliżej danym płynącym z rynku pracy od początku pandemii. Wybuch zachorowań na COVID-19 wpłynął na pogorszenie sytuacji na rynku pracy w 2020 r. Po raz pierwszy od 2013 r. zatrudnienie było niższe niż przed rokiem, a bezrobocie wzrosło. Obniżeniu uległa dynamika realnego funduszu wynagrodzeń. W 2020 r. poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw był o 1,1 proc. niższy niż w 2019 r. (wobec wzrostu o 2,7 proc. w 2019 r.), a nominalne i realne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw było odpowiednio o 4,7 proc. i 1,2 proc. wyższe niż rok wcześniej (wobec wzrostu w 2019 r. odpowiednio o 6,5 proc. i 4,1 proc.). Na koniec 2020 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 6,2 proc., tj. o 1 punkt procentowy więcej niż rok wcześniej. W okresie styczeń-luty 2021 r. poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach był o 1,8 proc. niższy niż przed rokiem, a nominalne i realne wynagrodzenie

w sektorze przedsiębiorstw było odpowiednio o 4,7 proc. i 2,1 proc. wyższe niż rok wcześniej. Według wstępnych danych MRPiT na koniec marca stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 6,4 proc., tj. o 1 p.p. więcej niż w roku poprzednim.

Przyjmowana do porównań z innymi krajami UE zharmonizowana stopa bezrobocia utrzymała się jednak na poziomie z ubiegłego miesiąca, tj. 3,1 proc. Była ona o 0,1 p.p. wyższa niż przed rokiem. Wśród 25 państw UE, dla których dostępne są dane, stopa bezrobocia w Polsce była drugi miesiąc z rzędu najniższa w tej grupie krajów. Możemy więc zaobserwować, mimo nieustającej sytuacji pandemicznej, że rynek pracy w Polsce jest silny i stabilny. Wiadomo już dziś, że znaczny wkład w podtrzymanie dobrej sytuacji miała pomoc rządowa. To ona zapobiegła masowym upadłociom firm i fali zwolnień pracowników.

Zainwestowane przez rząd pieniądze mają fundamentalne znaczenie dla naszej pozycji wyjściowej do odbudowy polskiej gospodarki. W warunkach relatywnie dobrej sytuacji na rynku pracy rozpowszechnienie się szczepionki i zrealizowanie się tzw. odłożonego popytu może zapewnić solidne odbicie w gospodarce w najbliższych kwartałach. ●

Zysk NBP wzrósł o 19 proc. w skali roku

Za 2020 r. Narodowy Bank Polski wypracował zysk w kwocie 9 344,1 mln zł. W relacji do roku 2019, kiedy wyniósł 7 828,5 mln zł, jest on o 19 proc. wyższy – podał NBP w komunikacie.

Zgodnie z Ustawą o NBP zysk banku centralnego podlega podziałowi na wpłatę do budżetu państwa (95 proc.) oraz odpis na fundusz rezerwy NBP (5 proc.). Zatem wpłata do budżetu państwa wyniesie 8 876,9 mln zł, a fundusz rezerwy zostanie zasilony kwotą 467,2 mln zł. Na wielkość wyniku finansowego NBP za 2020 r. główny wpływ miały: wynik z zarządzania rezerwami dewizowymi w kwocie 6,9 mld zł oraz dodatni wynik z różnic kursowych w wysokości 6,3 mld zł. Ponadto: dodatni wynik z prowadzonej polityki pieniężnej (0,5 mld zł), koszty utworzenia rezerwy na pokrycie ryzyka zmian kursu złotego do walut obcych (3,2 mld zł), a także koszty działania i amortyzacji (1,3 mld zł). Sprawozdanie finansowe NBP na dzień 31 grudnia 2020 r. zostało zbadane przez niezależnego biegłego rewidenta, firmę KPMG Audit, który wydał o nim tzw. opinię bez zastrzeżeń.

Citibank rezygnuje z bankowości detalicznej w Polsce

Zaprezentowana 15 kwietnia przez Citigroup aktualizacja strategii przewiduje m.in. wyjście z segmentu detalicznego w 13 krajach Azji i regionu EMEA, w tym w Polsce – podał Bank Handlowy. Oznacza to, że Citi Handlowy będzie musiał zmienić właściciela. Bank Handlowy poinformował też, że „zwróci się z formalną prośbą do Citigroup, jako swojego strategicznego akcjonariusza, w celu poznania szczegółów planowanych zmian. Jednocześnie bank podkreśla, że kontynuuje bieżącą obsługę wszystkich klientów, zapewniając najwyższe standardy oraz jakość oferowanych produktów i usług. Powyższe zmiany nie mają wpływu na działalność w obszarze bankowości instytucjonalnej”.

Citi Handlowy powstał w 2001 r. z połączenia Banku Handlowego w Warszawie (najstarszego komercyjnego banku w Polsce) i Citibank (Poland) SA. Aktywa CH na koniec 2020 r. wyniosły 60,9 mld zł.

Źródło: ISBNews

NAJLEPSZY BANK 2021

**Do udziału zapraszamy:
Banki Komercyjne
i Banki Spółdzielcze**

**Wyłonimy także
BANKOWEGO MENEDŻERA
ROKU 2020**

**Zgłoszenia przyjmujemy w dniach
6–30 KWIETNIA 2021 r.**

Szczegóły konkursu i warunki udziału na:

www.gb.pl/konkursy



ORGANIZATOR:

GAZETA BANKOWA
NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

PARTNER MERYTORYCZNY:

KEARNEY



Menedżerowie w czasach kryzysu

Ubiegły rok nie rozpieszczał nikogo – ani banków, ani bankowców. Pierwsze tygodnie pandemii były dziwne, nerwowe i nieprzewidywalne. To, że sektor finansowy dobrze radzi sobie w czasach COVID-19, jest zasługą wielu osób i instytucji

STANISŁAW KOCZOT

zastępca redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”

W niespodziewanej sytuacji kryzysowej, takiej jak na początku pandemii, wszystko było możliwe. System przetrwał jednak wzmógłony popyt na gotówkę, paniki nie było, pieniędzy w bankomatach wystarczyło w końcu dla wszystkich. Uspokajające i szybkie działania rządu pozwoliły opanować perturbacje gospodarcze. Strach przed kryzysem i związaną z nim utratą miejsc pracy praktycznie nie miał powodu, by pojawić się na większą skalę. Banki mogły funkcjonować normalnie, choć w radykalnie nienormalnej sytuacji. Nie do przecenienia okazała się polityka banku centralnego, który konsekwentnie tonował nastroje, zapewniał o bardzo dobrej kondycji sektora finansowego, działał uspokajająco nie tylko na banki, lecz również na ich klientów. A w końcu wprowadził w życie narzędzia stabilizujące rynek, adekwatne do sytuacji.

W takich okolicznościach – z jednej strony szalejącej pandemii i wywołanego nią kryzysu, a z drugiej – aktywnej prorozwojowej polityki rządu i NBP – musiały działać banki. Struktury organizacyjne trzeba było dostosować do potrzeb chwili, postawić na mobilność, wprowadzać innowacje umożliwiające działalność w ramach lockdownów i ograniczonej mobilności społecznej oraz zawodowej, radzić sobie z niskimi stopami i spadającą rentownością. Banki przeszły przez ten trudny okres (i przechodzą nadal, bo pandemia jeszcze się nie skończyła) jedne lepiej, inne gorzej. Trzeba było zapomnieć o dobrych wynikach z 2019 r. i pogodzić się ze spadkiem zysków, a czasami ze stratą. Jak podała Komisja Nadzoru Finansowego, zysk netto sektora bankowego w 2020 r. spadł o 43,8 proc., do 7,77 mld zł.

Rok 2020 był rokiem próby zarówno dla banków, jak i dla ich pracowników. Kryzys taki jak ten trudno było przewidzieć, w związku z tym management musiał funkcjonować w nowej i skomplikowanej sytuacji, którą mało kto miał okazję przećwiczyć na kursach zarządzania.

Konkurs Najlepszy Bank 2021, który trwa i o którego rozstrzygnięciu poinformujemy w lipcowym wydaniu naszego miesięcznika, wyłoni – poza najlepszymi bankami komercyjnymi i spółdzielczymi – menedżerów, którzy w czasach pandemii poradzi sobie najlepiej. Zdajemy sobie sprawę, że nie jest to łatwe, bo generalnie polski sektor bankowy i zespoły banków dobrze zdały egzamin. Zdawały go zresztą już wcześniej, w mniej dramatycznych okolicznościach, kiedy pracowały nad zdrowymi fundamentami swoich biznesów, bez których przetrwanie w czasie kryzysu nie byłoby możliwe.

O szczegółach konkursu, nad którym merytoryczny patronat sprawuje agencja doradztwa strategicznego Kearney, pisaliśmy w poprzednim numerze „Gazety Bankowej”. Pełne informacje o konkursie znajdują się również na stronie gb.pl. Gwoli przypomnienia, banki uczestniczące w konkursie Najlepszy Bank 2021 wypełniają szczegółową ankietę, ich analizę przeprowadza Kearney. Zwycięzcą zostaje bank, który otrzyma najwięcej punktów, po zsumowaniu wyników ankiet i głosów Kapituły.

Procedura wyboru Bankowego Menedżera Roku 2020 jest nieco inna: listę nominowanych – prezesów banków komercyjnych i spółdzielczych – wyłania redakcja „Gazety Bankowej”, następnie głosują nad nimi banki i w końcu Kapituła, która wskazuje zwycięzcę.

Poniżej prezentujemy listę nominowanych do tytułu Bankowego Menedżera Roku, którą przedstawiliśmy bankom. Tworząc ją, zwracaliśmy uwagę nie tylko na umiejętność przeprowadzenia banku przez trudny czas kryzysu (stosując takie kryterium, nominacje powinni uzyskać chyba wszyscy szefowie polskich banków), lecz także na tworzenie fundamentów pod przyszły rozwój, wyciąganie wniosków z kryzysu w taki sposób, by można było dzięki nim budować jeszcze lepsze i bardziej nowoczesne instytucje finansowe, działające dla dobra udziałowców, klientów i całej gospodarki. ●

Nominowani do tytułu Bankowy Menedżer Roku 2020 „Gazety Bankowej” w kategorii Banki komercyjne

Brunon Bartkiewicz

prezes ING Banku Śląskiego



Brunon Bartkiewicz jest związany z ING Bankiem Śląskim i ING od początku lat 90. W 1995 r. objął stanowisko prezesa Banku Śląskiego. Od 2000 r. przez kolejne cztery lata sprawował funkcję dyrektora generalnego oraz członka zarządu w banku ING Direct NV. W 2004 r. objął stanowisko prezesa ING Banku Śląskiego. W 2010 r. został członkiem General Management Team w ING Direct. Od 2012 r. nadzorował działalność ING we Francji, Włoszech, w Polsce, Hiszpanii, Rumunii oraz Turcji. Jako Chief Innovation Officer w Grupie ING (od 2014 r.) Brunon Bartkiewicz odegrał znaczącą rolę w ING we wdrażaniu innowacji. W 2016 r. ponownie został powołany na stanowisko prezesa ING Banku Śląskiego.

W zeszłym roku bank zwiększył wartość kredytów dla klientów detalicznych o 15 proc. – do 55 833 mln zł, w tym hipotecznych o 17 proc. – do 47 901 mln zł, a także depozytów klientów detalicznych o 15 proc. – do 90 515 mln zł i depozytów klientów korporacyjnych o 18 proc. – do 58 755 mln zł. Saldo kredytów korporacyjnych w 2020 r. wzrosło o 0,3 proc. rok do roku, podczas gdy sektor spadł o 4 proc. Bank konsekwentnie powiększa swoje udziały w rynku: udział rynkowy w segmencie kredytów korporacyjnych wzrósł 11,32 proc. w I kwartale 2020 do 11,69 w IV kwartale, a kredytów indywidualnych – z 7,25 do 7,86 proc. Bank postawił mocno na edukację: w zeszłym roku zorganizował wiele otwartych, tematycznych webinarów, podczas których eksperci dzielili się wiedzą produktową, technologiczną i ekonomiczną.

Iwona Duda

prezes Alior Banku



Od ponad 20 lat związana z rynkiem finansowym. Ostatnio pełniła funkcję doradcy prezesa NBP oraz członka rady nadzorczej Banku Ochrony Środowiska. W latach 2006–2008 była zastępcą przewodniczącego Komisji Nadzoru Finansowego. Wcześniej – jako pełnomocnik prezesa Rady Ministrów – tworzyła Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. Pełniła także funkcję zastępcy przewodniczącego Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych oraz dyrektora Departamentu Rozwoju Rynku Finansowego w Ministerstwie Finansów. Pracowała jako doradca w Departamencie Zarządzania Strategicznego NBP. Od 1998 do 2005 r. jako dyrektor departamentu tworzyła i nadzorowała rozwiązania w zakresie III filaru systemu emerytalnego w Urzędzie Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi, a następnie w Urzędzie Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych nadzorowała rynek pośredników ubezpieczeniowych.

W IV kwartale 2020 r. koszty ryzyka w Alior Banku spadły o 20 proc. w relacji kwartał do kwartału, utrzymał się bardzo wysoki poziom sprzedaży kredytów hipotecznych (wzrost o 78 proc.) i rekordowy funduszy inwestycyjnych. Liczba nowych rachunków maklerskich wzrosła w stosunku do roku 2019 o 280 proc. Bank zapowiada ewolucję działalności w kierunku promowania rozwiązań proekologicznych. W 2020 r. łączny wolumen sprzedaży produktów eko wyniósł ok. 240 mln zł. Iwona Duda konsekwentnie podkreśla rolę banków w procesie stabilizacji gospodarki, a także w stymulujących ją programach inwestycyjnych. Według niej duże, kapitałochłonne inwestycje infrastrukturalne tworzą dla banków szansę, by uczestniczyć w tym procesie.

Michał Gajewski

prezes Santander Bank Polska



Z sektorem bankowym związany od 1992 r. W latach 1992–2008 pracował w Grupie Kapitałowej WBK, pełniąc wiele funkcji, aż do stanowiska członka zarządu Banku Zachodniego WBK. W latach 2008–2011 był wiceprezesem w Banku BGŻ, w 2012 r. rozpoczął pracę w Banku Millennium, w którym w roku 2015 został powołany na funkcję członka zarządu. W 2016 r. Michała Gajewskiego wybrano na stanowisko prezesa Banku Zachodniego WBK (obecnie Santander Bank Polska).

W 2020 r. kredyty brutto Santander Bank Polska pozostały bez zmian, depozyty zwiększyły się o 10 proc., fundusze klientów o 8 proc., a aktywa banku wzrosły do 229,3 mld zł, o 9 proc. Bankowi udało się osiągnąć wzrosty we wszystkich segmentach klientów: detalicznym, MŚP i korporacyjnym. Rekordowo wysokie były wzrosty w liczbie transakcji mobilnych. Bank mocno się zaangażował we wsparcie szkolnictwa wyższego. Grupa Santander w ramach programu Santander Universidades przeznaczyła 110 mln euro na jego realizację. W Polsce w 2020 r. przyznano 3 283 stypendia, a bank wyasygnował na ten cel finansowanie w wysokości 1,053 mln zł. Santander zwiększył swoje wsparcie dla społeczności akademickiej o 56 proc. Aktywnie uczestniczy w promocji polskiego handlu zagranicznego: Santander jest jedynym bankiem z Polski zrzeszonym w Trade Club Alliance, globalnym porozumieniu 13 banków, ułatwiającym klientom ekspansję zagraniczną na 50 rynkach. Według danych Santander Trade zainteresowanie polskich przedsiębiorców rynkami zagranicznymi w 2020 r. wzrosło o 400 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim.

Zbigniew Jagiełło

prezes PKO BP



Kieruje bankiem od października 2009 r. Przez prawie dziewięć lat pełnił funkcję prezesa Pioneer Pekao TFI SA, a w globalnej strukturze Pioneer Investments nadzorował dystrybucję w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Współtworzył PKO/Credit Suisse TFI SA.

Aktywa grupy w 2020 r. wzrosły do prawie 382 mld zł, oszczędności klientów zwiększyły się o ponad 13 proc. – do 353 mld zł, a finansowanie udzielone klientom pozostało stabilne na poziomie niemal 254 mld zł. Bank był dobrze przygotowany do kryzysu spowodowanego pandemią: rok 2019 zakończył z najniższymi na rynku bankowym w Polsce kosztami ryzyka oraz najlepszym współczynnikiem efektywności kosztowej C/I, wypracował najwyższy w polskim sektorze finansowym zysk. W 2020 r. bank przekazał ok. 23,6 mln zł na walkę z COVID-19, m.in. dla szpitali i służb sanitarnych, a PKO Leasing – 141 samochodów osobowych na rzecz służb medycznych i sanitarnych. Bank wspólnie z KIR stworzył system do wnioskowania o subwencje z Tarczy Finansowej PFR, który został udostępniony pozostałym uczestnikom rynku. BP został też liderem w dystrybucji środków z Tarczy Finansowej PFR 1.0 – zarówno pod względem wartości przekazanych środków, jak i liczby firm, które otrzymały pomoc.

Leszek Skiba

prezes Banku Pekao



Kieruje pracami zarządu banku od kwietnia 2020 r. Od 2015 r. pełnił funkcję podsekretarza stanu w Ministerstwie Finansów, od marca 2019 do kwietnia 2020 r. – przewodniczącego Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. W latach 2009–2015 Leszek Skiba pracował w Narodowym Banku Polskim, w Instytucie Ekonomicznym, gdzie brał udział w pracach nad raportem NBP wskazującym na konsekwencje członkostwa Polski w strefie euro oraz przygotowywał analizy dotyczące gospodarki strefy euro.

W 2020 r. bank aktywnie wspierał klientów, których dotknęły gospodarcze skutki pandemii. Udzielał wakacji kredytowych oraz oferował dostęp do publicznych programów pomocowych, m.in. za pośrednictwem BGK czy programów COSME i EaSI dla mikro, małych i średnich firm. Rozdystrybuował subwencje PFR w ramach Tarczy Antykryzysowej 1.0 na łączną kwotę 7,4 mld zł oraz 570 mln zł w ramach Tarczy 2.0. W okresie największych wiosennych obostrzeń bank poszerzył spektrum funkcji samoobsługowych w serwisie Pekao24: wgrzywanie polis ubezpieczeniowych, otwieranie dodatkowych produktów „na klik”. W lipcu wdrożył usługę Autopay (czyli możliwość uiszczania opłat za przejazdy autostradami w aplikacji PeoPay), a potem płatności Google Pay oraz otwartą bankowość.

Nominowani do tytułu Bankowy Menedżer Roku 2020 „Gazety Bankowej” w kategorii Banki spółdzielcze

Aleksander Mikołajczak

prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Brodnicy



Absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych na Uniwersytecie im. Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończył także studia podyplomowe w zakresie Bankowości i Finansów na Wydziale Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim oraz studia podyplomowe Regulacje i Nadzór Bankowy w Polsce i Unii Europejskiej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ponadto korzystał z wielu profesjonalnych branżowych i menedżerskich programów rozwojowych organizowanych m.in. przez Euro-Polish Finance Corporation LTD London, Gdańską Akademię Bankową, Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów, ZRBS w Poznaniu, Fundację Rozwoju Bankowości Spółdzielczej, BODiE.

Z bankowością związany od ponad 30 lat, a z sektorem bankowości spółdzielczej – od 18 lat. W okresie 1989–2003 pracował w Banku Millennium (wcześniejsze nazwy Bank Gdański i BIG Bank Gdański). W latach 1992–1999 był dyrektorem Oddziału Banku Gdańskiego w Chełmnie, a następnie – w wyniku reorganizacji w BIG Banku Gdańskim SA – dyrektorem Oddziałów Bankowości Przedsiębiorstw w Chełmnie i Świeciu. Od kwietnia 2003 r. zatrudniony w Banku Spółdzielczym w Brodnicy na stanowisku dyrektora Oddziału w Świeciu. W październiku 2011 r. został powołany na stanowisko wiceprezesa Zarządu BS Brodnica odpowiedzialnego za Pion Finansowy. Od 1 kwietnia 2018 r. był p.o. prezesem Zarządu, a od 15 stycznia 2019 r. – po otrzymaniu pozytywnej decyzji Komisji Nadzoru Finansowego – jest prezesem Zarządu Banku Spółdzielczego w Brodnicy.

Halina Choroś

prezes Zarządu Mazowieckiego Banku Spółdzielczego w Łomiankach



Ukończyła studia na Wydziale Ekonomiki, Ubezpieczeń i Bankowości Akademii Finansów w Warszawie oraz podyplomowe studia menedżersko-finansowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Z bankowością spółdzielczą związana jest od 1989 r. Kieruje Mazowieckim Bankiem Spółdzielczym w Łomiankach od września 2005 r. Wcześniej przez kilka lat była dyrektorem oddziału banku w Warszawie, a od 2004 r. pełniła funkcję członka zarządu.

Mazowiecki Bank Spółdzielczy w Łomiankach osiąga dobre wyniki ekonomiczno-finansowe i znajduje się w gronie najlepszych oraz najefektywniejszych banków spółdzielczych w Polsce. Wzrostowi sumy bilansowej, kapitałów, depozytów i kredytów towarzyszyły też zmiany w innych obszarach. Bank dysponuje zmodernizowanymi, dobrze wyposażonymi i nowoczesnymi placówkami. Posiada kompetentnych pracowników, cieszy się dobrą reputacją w lokalnych środowiskach. W ostatnich kilkunastu latach Mazowiecki Bank Spółdzielczy w Łomiankach rozwijał się bardzo dynamicznie, a grono jego klientów znacznie się powiększyło. Ponadto bank czynnie uczestniczy w życiu lokalnej społeczności, przeznaczając rokrocznie kilka procent zysku na finansowanie inicjatyw społecznych, kulturalnych, sportowych i charytatywnych.

Roman Dawidowski

prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Sierakowicach



Kieruje bankiem od 1 lutego 1985 r. Jest członkiem Krajowej Rady Spółdzielczej w Warszawie i przewodniczącym Rady Nadzorczej Związku Rewizyjnego Banków Spółdzielczych.

Bank Spółdzielczy w Sierakowicach, którym kieruje Roman Dawidowski, znajduje się w gronie najbardziej efektywnych banków spółdzielczych. Od ponad stu lat buduje swoją pozycję na rynkach finansowych w oparciu o lokalny kapitał. Osiąga dobre wyniki, posiada nowoczesne placówki bankowe, jest aktywny w środowisku lokalnym, dba o jego rozwój, regularnie przeznaczając część swojego zysku na finansowanie przedsięwzięć charytatywnych, społecznych, kulturalnych i sportowych. W 2020 r. w Banku Spółdzielczym w Sierakowicach wdrożone zostało SGB ID – bezpieczne narzędzie służące potwierdzaniu tożsamości on-line w usługach komercyjnych i publicznych. Bank aktywnie włączył się w realizację tarcz antykrzysowych dla lokalnego biznesu.

Jacek Lipiec

prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Mińsku Mazowieckim



Swoją funkcję pełni nieprzerwanie od lutego 2013 r. Ukończył studia magisterskie na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie. Związany z bankowością od 1992 r. W latach 1992–2000 był m.in. inspektorem, naczelnikiem wydziału, naczelnikiem sekcji w Banku Depozytowo-Kredytowym SA I/O Siedlce/Banku Pekao SA I/O Siedlce. W latach 2000–2002 dyrektorem oddziału Lubelskiego Banku Regionalnego SA w Lublinie, Oddział w Siedlcach. W latach 2002–2012 pełnił funkcję dyrektora I Oddziału w Siedlcach Banku Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie, a od 2012 do stycznia 2013 r. był wiceprezesem Zarządu w Banku Spółdzielczym w Mińsku Mazowieckim. Bank w okresie pandemii aktywnie działał na rzecz swoich klientów, wyczerpująco informował o działaniach pomocowych, obejmujących zarówno osoby indywidualne, jak i przedsiębiorców. BS w Mińsku Mazowieckim intensywnie wspiera społeczność lokalną, angażuje się w różnego rodzaju inicjatywy społeczne i kulturalne.

Anastazja Truszkowska

prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku



Ukończyła studia na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu w Białymstoku. Z Bankiem Spółdzielczym w Białymstoku związana jest od początku swojej kariery zawodowej. W ciągu tego okresu sprawowała wiele funkcji w banku, co pozwoliło jej zdobyć dużą wiedzę i bogate doświadczenie w zakresie działalności bankowej. W 2008 r. awansowała do Zarządu banku na stanowisko I wiceprezesa, a w 2013 r. została wybrana na prezesa Zarządu.

Bank Spółdzielczy w Białymstoku osiąga dobre wyniki ekonomiczno-finansowe i znajduje się w gronie największych banków spółdzielczych w Polsce. Wzrostowi sumy bilansowej, kapitałów, depozytów i kredytów towarzyszą też zmiany w innych obszarach. Bank dysponuje zmodernizowanymi, dobrze wyposażonymi i nowoczesnymi placówkami. Jego klienci mają też możliwość korzystania z najnowocześniejszych produktów oraz kompleksowych usług finansowych dopasowanych do ich potrzeb. Bank Spółdzielczy w Białymstoku posiada szerokie grono zadowolonych klientów, których obsługuje profesjonalna i kompetentna kadra. Cieszy się też dobrą reputacją w lokalnym środowisku. Prowadzona przez niego efektywna i zrównoważona działalność przyczynia się nie tylko do rozwoju samego banku, lecz również terenów, na których Bank Spółdzielczy w Białymstoku funkcjonuje. Od lat też czynnie uczestniczy w życiu lokalnej społeczności, wspierając wiele inicjatyw społecznych, kulturalnych, sportowych i charytatywnych.

Oprac. sk

GORĄCE PYTANIA

W POLSCE PL



OGLĄDAJ NAS:



CYFROWY
POLSAT

NA POZYCJI

196



NA POZYCJACH

339

dekoder
Mediabox

121

dekodery
KAON i Horizon



NA POZYCJI

32

N E T I A

NA POZYCJI

192

VECTRA

NA POZYCJI

825

Ta historia zaczyna się od pobudowania młyna w Nakle, w 1904 r. Wiek później na „mącznym” biznesie fortuny dorobił się Zbigniew Komorowski, właściciel m.in. spożywczego potentata Bakoma i spółki Polskie Młyny



Polskie młyny

MAŁGORZATA DYGAS

W Nakle prosperity młynarstwa rozpoczęło się na początku XX w. dzięki żydowskiej rodzinie Baerwaldów, którzy zajmowali się nie tylko handlem zbożem, lecz również drewnem, mieli też ogromne magazyny (spichlerze), w których przechowywali zboże. Artur Leon Baerwald był właścicielem uruchomionego w 1904 r. młyna parowego w Nakle, w którym zatrudniał niemal 40 osób. Był także posiadaczem dużego tartaku parowego położonego przy ul. Młyńskiej 15, do którego zbudował własną bocznice kolejową. Baerwaldowie stali się tak znaczącą w mieście rodziną, że droga prowadząca w stronę młyna, dzisiejsza ul. Kilińskiego, przez pewien czas nosiła nazwę Baerwaldstrasse. Do dzisiaj istnieje kamienica, w której mieszkała rodzina młynarzy (obecnie ul. Dąbrowskiego 29).

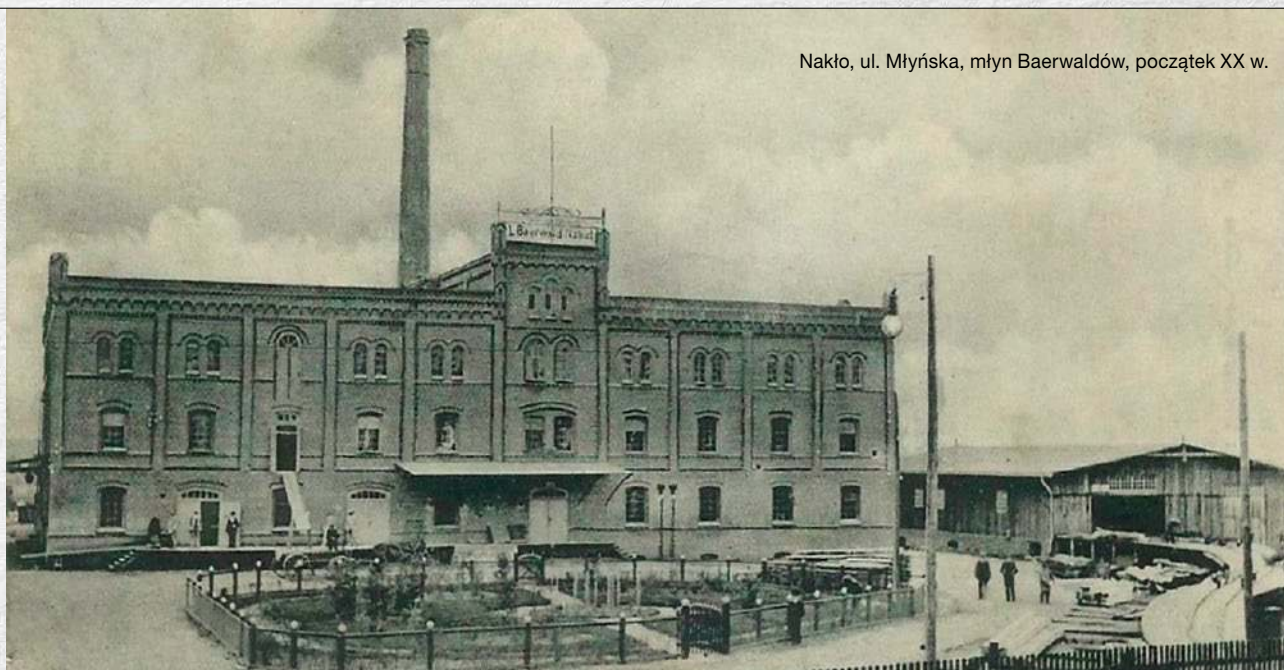
W latach 20. XX w. w Nakle, poza działalnością przemysłową, działało kilka fundacji prowadzonych przez obywateli pochodzenia żydowskiego, np. fundacja Lesse-
ra i Pauliny Baerwaldów o nazwie Fundacja „Jubileuszowa L. Baerwalda”, która finansowała zakup odzieży dla

potrzebujących mieszkańców Nakła i okolic. Po napaści Niemiec na Polskę 3 września 1939 r. najeźdźcy aresztowali część obywateli pochodzenia żydowskiego i wysłali do więzienia w Wyrzysku. Nie udało się ustalić, czy okupację przeżył ktoś z rodziny Baerwaldów. Tradycje związane z przemysłem młynarskim jednak nie upadły.

Młyn z Nakła nadal „pracuje”, choć niewiele osób pamięta jego historię. W świadomości konsumentów jest zapisana bowiem nazwa Polskie Młyny i „Mąka Szymanowska”, marka najczęściej kupowana przez Polaków. Obecnie należy on do spółki Polskie Młyny SA, której właścicielem jest Zbigniew Komorowski.

Z polityki do biznesu

Zbigniew Zygmunt Komorowski (ur. 1944) to polityk ZSL i PSL, senator II i III kadencji, poseł na Sejm IV kadencji, dziś jeden ze 100 najbogatszych Polaków. W 1989 r. założył spółkę Bakoma (nazwa pochodzi od imienia i nazwiska żony Barbary Komorowskiej oraz Edwarda Mazura, współnika, Polaka z amerykańskim paszportem. W 1999 r. Edward Mazur odsprzedał



Nakło, ul. Młyńska, młyn Baerwaldów, początek XX w.

koncernowi Danone 25 proc. akcji Bakoma Sp. z o.o. W grudniu 2003 r. Komorowski założył spółkę Polskie Młyny, która powstała z połączenia trzech przedsiębiorstw: PZZ Brzeg SA, ZPZ Szymanów Sp. z o.o. oraz PZZ SA Bydgoszcz. W 2008 r. od Skarbu Państwa kupił Zakład Zbożowo-Młynarski PZZ w Kielcach. Zbigniew Komorowski kontroluje dziś 25 proc. rynku zbożowego w Polsce. Elewatory należące do jego rodziny mogą pomieścić 1 mln ton zboża (roczny przebieg zbóż w kraju szacuje się na 4 mln ton). Młyny będące jego własnością miały co roku ponad 500 tys. ton ziarna.

Polskie Młyny SA (prezesem spółki od ponad trzech lat jest były prezes PSL i były premier Waldemar Pawlak) to gigant w przetwarzaniu ziarna oraz produkcji różnego typu maki. Spółka skupuje i wytwarza wysokiej jakości maki pszenne i żytnie – paczkowane i produkcyjne, maki standaryzowane oraz piekarnicze mieszanki. Ponadto kaszę mannę zwykłą i błyskawiczną oraz śrutę i otręby. Polskie Młyny SA prowadzą także skup pszenicy, żyta, rzepaku i kukurydzy dla swoich potrzeb, jak również usługowy skup zbóż, rzepaku i kukurydzy dla innych podmiotów. Na rynku maki paczkowanej Polskie Młyny SA zajmują pierwsze miejsce. Także w sektorze maki piekarniczej spółka jest jedną z wiodących firm.

Luksus z Szymanowa

Dobłą tradycją i kilkudziesięcioletnią działalnością prócz opisywanego młyna nakielskiego mogą się pochwalić młyny z Szymanowa i Kluczborka. To zasługa m.in. Zespołu Produkcji Innowacyjnej, który zajmuje się tworzeniem produktów odpowiadających na zapotrzebowanie i oczekiwania rynku, m.in. mieszanki do wypieku chlebów i ciast, zarodki pszenne, płatki owsiane i orkiszowe oraz mieszanki obiadowe bio.

Polskie Młyny zostały pierwszym polskim producentem makaronów świeżych (I kwartał 2019 r.).

Wodne, wiatrowe, parowe...

Ślady najstarszego młyna (mącznicy, mątewicy) z X–XI w., składającego się z kilku złożeń napędzanych ręcznie żaren, odkryto w Biskupinie. Młyny wodne w Polsce pojawiły się w XII w. – najpierw na Śląsku i Pomorzu, później w Wielkopolsce i Małopolsce. Odmianą młynów wodnych były młyny pływające zwane pływakami lub bździałami. Hybrydą młyna wodnego stacjonarnego i pływaka był tak zwany klepak – młyn wodny składający się z części wybudowanej na wbitych palach oraz łodzi zwanej żywą. Archeolodzy odnaleźli pozostałości po trzech młynach wodnych: w Otalążku na Mazowszu, w Ptakowicach na Śląsku i w Mniszku na Kujawach. Młyny wiatrowe pojawiły się w Polsce pod koniec XIII w. Pierwszy młyn parowy w naszym kraju wybudowano w latach 1825–1827 w Warszawie (40 lat po uruchomieniu pierwszego takiego urządzenia w Anglii).

Odżywiający się zdrowo Polacy cenią produkty naturalne, bez polepszaczy, konserwantów. A makarony świeże powstają tylko z trzech składników: maki, jajek i wody. Semolina, z której są wytwarzane, pochodzi z ziaren twardej pszenicy durum, dzięki czemu są one elastyczne i mają naturalną żółtą barwę. Bardzo trudno je rozgotować, nie kleją się. Właściciel Polskich Młynów SA wspomina, że jest to jedna z jego większych inwestycji w ostatnich latach. Planuje rozszerzenie oferty świeżych makaronów o warianty kolorowe. Do produkcji są używane w 100 proc. naturalne maki ze zbóż uprawianych na obszarach chronionych, m.in. Welskiego Parku Krajobrazowego, Parku Krajobrazowego Wzgórz Dylewskich oraz Iławskiego Parku Krajobrazowego. ●

Źródła, m.in.: www.portalspozywczy.pl; www.radio.opole.pl; www.mlynwrynku.com; www.wiadomoscihandlowe.pl (2019 r.); „Kurier Nakielski”, lipiec 2020; www.rzeczpospolitamlynarska.pl



W tym sezonie warto postawić na baleriny, które nigdy nie wychodzą z mody, bo zawsze ożywią i podkreślą każdą, nawet tę domową stylizację

Komfortowo na stopach

KATARZYNA ZIOMEK

Wiosna to wyjątkowy czas w roku, także modowo. Zrzucamy grube ubrania, ciężkie buty i nasz styl ubierania się (dress code) to głównie rzeczy z serii smart casual, marzy nam się, aby z głębi szafy wyciągnąć zwiewną sukienkę oraz wygodne i lekkie obuwie. Na ten czas świetnie sprawdzą się baleriny, czółenka, espadryle i sneakersy, które z powodzeniem można założyć nawet do... garnituru.

Baleriny to jedno z najwygodniejszych i najbardziej praktycznych modeli butów dostępnych na rynku. Prym wiodą głównie wiosną i latem, ale można je nosić też wczesną jesienią i w ciągu całego roku, np. na wyjątkowe okazje. Kobiety uwielbiają je za uniwersalność – takie buty pasują do wielu stylizacji i zapewniają komfort w każdej sytuacji.

Kolejnym ultrawygodnym modelem, który zdobył popularność wiele lat temu i od tamtej pory nie schodzi z modowej sceny, są **mokasyny**. To nieodłączny

element garderoby każdej stylowej kobiety. Wydaje mi się, że nie ma bardziej wiosennych butów niż dobrze dobrana para eleganckich mokasynów. Pasują do sukienki, spódnicy, ale świetnie wyglądają też w duecie z jeansami i trenchem. Gdzie kupić modele w dobrej cenie? Lubię inwestować w te, które będą modne niezależnie od sezonu. Z tego względu najbezpieczniejszy jest wybór ciemnych mokasynów: granatowych, brązowych lub czarnych, choć zakochana jestem i w tych czerwonych, bo one stają się przysłowiową „kropką nad i” niejednej udanej stylizacji.

Trendy na rok 2021 jasno pokazują, że w tym sezonie też będą rządzić kolory! Mowa tutaj nie tylko o ubraniach, lecz również o torebkach i butach. Wybrane przeze mnie baleriny i mokasyny na sezon 2021 podkreślą niejedną stylizację. Te modele butów są naprawdę uniwersalne i ponadczasowe – nigdy nie wychodzą z mody, a w tym roku pojawią się w kolejnym ciekawym wydaniu. Kolorowe buty na 2021 rok ożywią klasyczne



fot. Mat. własne firmy Wonders

zestawy, ale też dadzą duże pole do popisu w kwestii stylizacji. Pomarańczowy, intensywny róż, zieleń czy czerwień to jedne z wielu modnych barw. Buty w tym kolorze sprawdzą się na miasto, do pracy lub na uczelnię. Świetnie wyglądają ze spódnicą, z sukienką, jeansami, a nawet ze spodniami dresowymi i z bluzą.

Baleriny i mokasyny na wiosnę oraz lato to odpowiednie buty zarówno dla zabieganych kobiet, jak i miłośniczek wygody. Szpilki lub buty na słupku nie są dla każdego – wiele kobiet stawia dzisiaj na obuwiu z płaską podeszwą właśnie ze względu na komfort, jaki daje ono naszym stopom. Jeśli szukasz oryginalnych modeli, dzięki którym twoja stylizacja nabierze charakteru i przykuje wzrok, to będą jak znalazł. Buty wiosna-lato 2021 to modele, które wniosą dużo świeżości do twojej szafy. Naprawdę warto mieć choć jeden z nich, w najmodniejszym kolorze, a zarazem ponadczasowym stylu. To dobra inwestycja dla naszych stóp. Przecież one noszą nas cały dzień...



Paryżanka z globalnej wioski

We fryzjerstwie styl francuski jest esencją naturalności. Niewymuszone, acz spektakularnie wyglądające pukle dają lekkość i dziewczęcość, co idealnie wpisuje się w aktualny światowy ukłon dla naturalności

Kiedy w 1962 r. Herbert McLuhan w swej książce „Galaktyka Gutenberga” wprowadził termin „globalna wioska”, patrzono na to z przymrużeniem oka jako na coś nieosiągalnie odległego. Dziś, niepełna 60 lat później, świat się skurczył. Naszymi małymi ojczyznami nie są już miasta, ale kontynenty. Mimo ujednolicenia stylu życia i bycia jednostek różnych krajów styl regionu pozostał jednak w szerokim odbiorze, choć nie zawsze jest on stylem mieszkańców danego miejsca.

Styl francuski

Od zawsze uważany za elegancki, niezobowiązujący, kobiecy i bardzo sexy!

We fryzjerstwie taki styl jest esencją naturalności. Niewymuszone, acz spektakularnie wyglądające pukle dają lekkość i dziewczęcość, co idealnie wpisuje się w aktualny światowy pokłon dla naturalności.

Nasze słowiańskie włosy, które mają tendencję do falowania, zwyczajowo mocniej kręcimy dla osiągnięcia spektakularnej objętości lub przeciwnie – prostujemy zainspirowani azjatyckimi, lejącymi się taflami włosów. „Paris chic” mówi o akceptacji i pokochaniu naturalnej struktury oraz tekstury włosów. Masz włosy wywijające się „każdy w inną stronę”? Idealnie, właśnie to tworzy luz!

A co z długością? Świetnie sprawdzają się wszelkiego rodzaju BOB-y: krótkie (do ucha lub zuchwy), długie (LOB-y w okolicy obojczyków), równe lub wydłużone do przodu. Im bardziej okrągła buzia, krótsza/grubsza szyja, tym bardziej zalecam widoczny skos.



— PAWEŁ ZIĘBA —

stylista, trener fryzjerstwa,
ekspert L'Oréal



Fryzura idealnie wysmukla i nadaje nam sportowy sznyt.

Z grzywką

Grzywka odgrywa tu znaczącą rolę. W latach 80. i 90. styl grunge oznaczał mocno poszarpaną grzywkę, potem moda znacznie ją uładziła i wycesała. Dziś znów inspirujemy się dużą dynamiką cięcia i uczesania grzywki. Bardzo modna w ostatnich sezonach „choppy bangs” jest ukazaniem współczesnej wersji paryskiej grzywki – dynamicznie strzyżonej, naturalnie suszonej, za długiej (konieczność!), co gwarantuje efekt seksownej nonszalancji. Najlepiej uczesana do przodu, lecz lekko rozsunięta na boki w dolnej części. Każdy bok wywinął się inaczej? O to chodzi.

Podstawą takiej stylizacji są zdrowe włosy – pamiętaj o ich pielęgnacji! Odpowiednie nawilżenie nada im energii i grubości. Do wyeksponowania naturalnego skrętu użyj mleczka podkreślającego skręt loków. Nałóż je po spłukaniu maski na wilgotne włosy. Każde pasmo należy „wyTWISTować”, czyli jedno po drugim zakręcić na palcu w rulon i zostawić do naturalnego wyschnięcia. Nawet bardzo kręcone lub mało kręcone włosy idealnie będą wyglądały w takiej stylizacji. Osobiście uwielbiam dopełnienie w postaci kolorowych ust. Zachęcam!

Wiecie, jaką fryzurę ma teraz Natalia Kukulska? Mam nadzieję, że zachwycą was tak samo jak mnie! ●

21 wiosennych porad...

...które pomogą nam w odzyskaniu formy i urody



— ADAM PIEKUT —

kosmetolog, ekspert firmy
Paweł Zięba Hair Design

1. Trwałość makijażu można przedłużyć. Aby podkład za szybko się nie ścierał, najpierw nałóż bazę. Fluid dłużej się utrzymuje, ale pełni dodatkową funkcję: kosmetyk w białym kolorze wygładza, w beżowym ociepla odcień skóry, w zielonym maskuje czerwone plamy i rozszerzone naczynek.

2. Jałowiec w walce z trądzikiem. Aby go zredukować, do wanny z wodą wlej napar z jałowca. Oto przepis: zgnieć 150 g owoców i zalej trzema litrami zimnej wody, powoli zagotuj. Naparem można też przemywać twarz (podziel go na pięć porcji, użyj jednej, a pozostałe zamroź na kolejne zabiegi), nasączając płynem wacik kosmetyczny.

3. Zadbaj o pękające naczynka. Stosuj kosmetyki z wyciągiem z kory dębu i witaminą K. Jedz dużo produktów z witaminą C. Dodatkowo możesz spożywać Rutinoscorbin. Nie schładzaj i nie rozgrzewaj skóry zbyt gwałtownie.

4. Worki pod oczami. Zmniejszysz je, stosując kosmetyki zawierające arnikę i kofeinę. Pomocny będzie masaż kostkami lodu (od nosa do skroni).

5. Rozświetlająca mgiełka. Spróbuj ją rozpylić po dwóch godzinach od zrobienia makijażu, a zabezpieczysz w ten sposób podkład, puder i cienie przed rolowaniem się. Do suchej i szarej cery użyj mgiełki z rozświetlającymi drobinkami.

6. Kiedy włosy nadają się do depilacji? Użycie depilatora jest najbardziej komfortowe przy włosach o długości 2-3 mm. Z kolei kremy do depilacji radzą sobie z dłuższymi. Jeśli używamy wosku lub pasty, to owłosienie powinno mieć 5 mm.

7. Jak zadbać o suche dłonie? Przed wyjściem z domu nałóż krem do rąk z witaminą A i odczekaj 15 minut. Dwa-trzy razy w tygodniu stosuj ciepłą kąpiel z mleka i naturalnego miodu na dłonie. Do miski nalej ciepłe (nie gorące) mleko i dodaj dużą łyżkę miodu.

8. Jak odżywić rzęsy i brwi? Zmieszaj po pięć kropli olejków rycynowego i migdałowego, po czym wyciśnij kapsułkę z witaminą E. Nakładaj na skórę i włoski dwa razy dziennie. Uważaj, aby preparat nie dostał się do oczu!

9. Jak wzmocnić paznokcie po hybrydzie? Najlepiej stosować zabiegi z użyciem parafiny. Możesz je zrobić sama w domu. Parafinę należy rozgrzać, odczekać do ostygnięcia. Następnie zamoczyć w niej palce, owinać

je folią spożywczą i zostawić na 15 minut owinięte dodatkowo ręcznikiem, który przytrzyma ciepło.

10. Sposób na niechciany makijaż permanentny lub tatuaż? Tu zdecydowanie potrzebna jest laseroterapia. Konieczne jest kilka sesji (3-10) w kilkutygodniowym odstępie.

11. Karboksyterapia to podawanie niewielkich dawek dwutlenku węgla śródskórnie, co powoduje zwiększenie dotlenienia i odżywienia. Pobudza wytwarzanie włókien kolagenowych i elastyny. Wygładza zmarszczki, likwiduje cienie pod oczami, niweluje cellulit.

12. Co to jest wampirzy lifting? Wykorzystywanie własnych komórek budulcowych do naturalnej i bezpiecznej regeneracji oraz odmładzania. Podczas zabiegu pobiera się nam niewielką ilość krwi. Po odwirowaniu uzyskujemy materiał, który stymuluje procesy regeneracji naszej skóry.

13. Maseczka liftingująca z kolagenu. Przygotuj mocny napar z zielonej herbaty i odlej dwie jej łyżki. Dodaj łyżeczkę żelatyny. Po ostygnięciu nałóż na twarz. **14.** Jak zrobić enzymatyczny peeling domowy? Jabłko ścieramy na tarce i odsączamy z nadmiaru soku, dodajemy ocet jabłkowy i mieszamy. Nakładamy na oczyszczoną twarz (np. za pomocą pędzelka) i pozostawiamy na 10-15 minut. Zmywamy letnią wodą.

15. Masaż wałkiem jadeitowym odmładza i liftinguje, ale jest niedoceniany w codziennej pielęgnacji. By uzyskać lepsze efekty, przed użyciem powinniśmy schłodzić wałek w lodówce. Zabieg wykonuj codziennie rano, by pozbyć się nadmiaru limfy i pobudzić mikrokrążenie.

16. Stosuj filtry przeciwsłoneczne. Promieniowanie słoneczne przenika również podczas pochmurnej pogody.

17. Nie wyciskaj pryszczy – mogą pozostać blizny.

18. Pamiętaj, by po myciu twarzy nie wycierać skóry zbyt mocno ręcznikiem – jest bardzo delikatna. Tkaninę wystarczy przyłożyć i delikatnie odcisnąć w nią buzię.

19. Nawet najlepszy kosmetyk nie zastąpi snu. To w nocy nasze komórki mają największą zdolność regeneracji.

20. Pij dużo wody. Najlepiej miej z sobą butelkę mineralnej.

21. Pamiętaj, że uśmiech to najlepsza i najtańsza terapia upiększająca!

PROF. GRZEGORZ SZULCZEWSKI

profesor SGH w Warszawie,
członek Zespołu Etyki Biznesu przy
Towarzystwie Naukowym Prakseologii



Test

Wdalszym ciągu niestety dobrze oddaje naszą sytuację morska metafora fali. W obliczu kolejnych faz epidemii wszyscy jesteśmy w sytuacji plażowicza, który co rano przychodzi nad morze i raz widzi gładką powierzchnię, a za kilka dni falę sztormową. Tak też nie wiadomo, w jakim kierunku podąży epidemia, czy wygaśnięcie, czy spadek zachorowań to chwilowa przerwa, po której mutujący wirus uderzy ze zdwojoną siłą. Stoimy więc przed wielką niewiadomą rozwoju epidemii i z niecierpliwością liczymy na zmniejszenie liczby zachorowań, na „spłaszczenie” czy nawet „wygaśnięcie” ich fali, jak powiadają epidemiolodzy. W tej sytuacji poszukuje się strategii zarządzania w „burzliwym otoczeniu”.

W naszym kalendarzu narodowym refleksja nad mobilizacją w obliczu zagrożenia, która zaowocowała uchwaleniem Konstytucji 3 maja, budzi optymizm. Jest jednak druga, mało obecna w naszej narodowej świadomości rocznica, a mianowicie przewrót majowy 1926 r. W jego wyniku mieliśmy 13 lat samodzielnych rządów sanacji, które można scharakteryzować jako sprawowanie władzy w stylu charyzmatycznego paternalizmu. Chodzi o rządy przywódcy w oparciu o krąg zaufanych i o partię kadrową, a po jego śmierci ideą scalającą elity władzy stał się kult wodza. Przeprowadzony został w tym czasie udany program sanacji gospodarki i uspokojenia życia politycznego, niestety kosztem odchodzenia od reguł demokracji.

Rządy sanacji przerwał jednak tragiczny „stress-test”, używając nomenklatury bankowej. Była nim konfrontacja z totalitarną dyktaturą Hitlera i bolszewickim imperium Stalina. Historycy do dzisiaj prowadzą analizy wojny obronnej z 1939 r. Zawsze pozostaje pytanie, czy w obliczu wroga do nas nastawionych dwóch totalitaryzmów i ich skoordynowanego ataku mieliśmy w ogóle jakąś szansę.

Analiza tego, co się wydarzyło w tych tragicznych tygodniach września 1939 r., może ukazać pewne realne zagrożenie, które wiąże się ze sprawowaniem władzy typu charyzmatyczno-paternalistycznego.

Jak wskazują historycy, mimo propagandowych zapewnień o sile militarnej Polski już w roku 1930 w kręgach dowódczych rosła świadomość, że armia niemiecka jest lepsza. Podejmowano próby unowocześnienia naszego wojska, jednak były spóźnione i na małą skalę. To rodzi ważne pytanie: czy na przeszkodzie stanęły tylko brak funduszy i szczupłość kadr technicznych? Dlaczego Niemcy mimo nałożonych limitów w krótkim czasie mogli stworzyć nowoczesną armię, przygotowaną do stosowania zabójczej strategii blitzkriegu, a my tego nie dokonaliśmy?

Jeśli sformułuje się to pytanie w języku specjalistów od zarządzania, to brzmi ono: na czym polega problem organizacji kierowanych przez charyzmatycznego przywódcę opierającego się na wąskim kręgu zaufanych współpracowników? Odpowiedź sprowadza się do wskazania niepodatności na zmiany, czyli petryfikację uniemożliwiającą budowę nowej postaci przywództwa i kultury organizacji w burzliwie zmieniającym się otoczeniu. Przywódcy nie widzą potrzeby zmiany, skoro dalej można rządzić w starym, sprawdzonym stylu, a przez zaufany krąg współpracowników traktowana jest ona jako zagrożenie ich własnych interesów. Te ostrzeżenia o niebezpieczeństwie losu organizacji kierowanej przez charyzmatycznego przywódcę w stylu paternalistycznym sprawowania władzy gorzko się spełniły, doprowadzając ostatecznie do wrześniowej klęski. Nowocześnie zorganizowanej armii wroga mogliśmy przeciwstawić jedynie ofiarne zaangażowanie.

Wyciągając lekcję z historii i z gwałtownie zmieniającej się rzeczywistości, charyzmatyczni przywódcy powinni jak najszybciej zidentyfikować zagrożenia, by pozostawić sobie i organizacji pole manewru wobec powstających konfliktów. Przede wszystkim ma ich jednak cechować zdolność do rozpoznania potrzeby zmian. Muszą oni podjąć się trudu zmiany modelu przywództwa i zmiany wewnątrz samej organizacji. Powinna ich cechować zdecydowana chęć ich przeprowadzenia, nawet wbrew woli wąskiego kręgu zaufanych współpracowników. Taka przynajmniej nauka płynie zarówno z refleksji nad narodowymi wydarzeniami, jak i z analiz specjalistów od zarządzania współczesnymi organizacjami w burzliwych czasach, w jakich za sprawą pandemii wszyscy się znaleźliśmy. ●



FORUM MORSKIE RADIA GDAŃSK

CYKL AUDYCJI I DEBAT NA TEMATY ZWIĄZANE
Z MORZEM I JEGO GOSPODARCZYM WYKORZYSTANIEM

21.05.2021 GODZ. 10:00

POLSKIE PORTY WYCHODZĄ Z PANDEMII

28.05.2021 GODZ. 10:00

KURS NA NOWE TECHNOLOGIE W ENERGETYCE

10.06.2021 GODZ. 10:00

ROZWÓJ POLSKICH STOCZNI
I ENERGETYKI WIATROWEJ

11.06.2021 GODZ. 10:00

POLSKI TRANSPORT I PORTY

SŁUCHAJ W RADIU GDAŃSK
LUB OGLĄDAJ NA RADIOGDANSK.PL



ORGANIZATOR

PARTNER STRATEGICZNY

PARTNERZY GŁÓWNI

PARTNERZY MERYTORYCZNI

PARTNERZY

PARTNERZY MEDIALNI

Radio Gdańsk



TYGODNIK
Solidarność
magazyn *Solidarność*

Photo by
Tomas TSchweiger
Kearney, Vienna

**Razem z Tobą
przecieramy
szlaki w drodze
na szczyt**

kearney.pl

KEARNEY