

FALSTART CYFROWEGO JUANA | NETFLIX UDERZYŁ W SUFIT
MLECZNY SMAK PRL | CZY TECHNOLOGIA NFT ZMIENI BANKOWOŚĆ

Taksonomia UE: jakie wymogi dla banków i instytucji finansowych?



PIOTR NOWAK

Minister Rozwoju i Technologii:

„Dziś nie ma innego wyjścia, trzeba być innowacyjnym, żeby być konkurencyjnym”

GAZETA BANKOWA

NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

MARZEC 2022 // NR 3/1251 // CENA 11,90 ZŁ (W TYM 8% VAT)

Gospodarcze reperkusje napięcie na Wschodzie

UKRAIŃSKI RYKOSZET

*Rosja przymierza się do polknięcia Ukrainy,
co wywróci porządek polityczny i ekonomiczny w naszym regionie.
Na ile Polska i nasze firmy odczują skutki agresywnej polityki Kremla?*

- CZY UKRAINA STANIE ROSJI OŚCIĄ W GARDLE?
- POLSKA I UKRAINA: WSPÓŁPRACA GOSPODARCZA INTENSYWNA, ALE PEŁNA PROBLEMÓW
- JEŚLI WYBUCHNIE OTWARTY KONFLIKT, JEGO WPŁYW NA GOSPODARKĘ I FINANSY BĘDZIE SZOKIEM



ROGER HODGKISS

Prezes Generali Polska,
Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2021:

„Czas mówienia o cyfryzacji już się skończył, teraz wprowadzamy ją w życie”

UBEZPIECZENIOWY
**MENEDŻER
ROKU**

PIOTR NARLOCH

Prezes InterRisk TU SA Vienna
Insurance Group, laureat Nagrody Specjalnej:

„Reputacja i wizerunek są kluczowe, zwłaszcza w biznesie masowym”



ISSN 0860-7613 INDEX 359033
9 770860 761205

TELEWIZJA

W POLSCE PL

GORĄCE PYTANIA O GOSPODARKĘ I FINANSE WYWIAD GOSPODARCZY



OGLĄDAJ PONIEDZIAŁEK-PIĄTEK 11:35

polsat box 
wcześniej 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

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 BOMBAŁA, Małgorzata DYGAŚ,
Kamil GIEROBA (wGospodarcę.pl), Robert OLESIŃSKI (wGospodarcę.pl),
Krzysztof PĄCZKOWSKI (wGospodarcę.pl), Anna NICZYPEROWICZ,
Grażyna RASZKOWSKA, Dariusz STYCZEK, prof. Grzegorz SZULCZEWSKI,
Marcin TRONOWICZ (wGospodarcę.pl), Maksymilian WYSOCKI

RADA PROGRAMOWA

prof. Grażyna Ancyparowicz, GWSH; dr Dominik Bierecki,
Spółdzielczy Instytut Naukowy w Sopocie, kancelaria Jedliński, Bierecki i Wspólnicy
w Gdyni; prof. Leszek Dziawgo, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu;
prof. Eugeniusz Gatnar, 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.fratria.pl

PREZES

Romuald ORZEL

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 DYSTYBUCJA

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 archiwalnych po cenie niższej od ustalonej
przez Wydawcę jest zabroniona, nielegalna i grozi odpowiedzialnością karną.

Zdjęcia na okładce:

prof. Andrzej Wiktor, mat. prasowe (2), Shutterstock



PARTNER



O wojnie

Wojna nigdy nie jest wyjściem z trudnej sytuacji gospodarczej politycznej, czy społecznej. Jest za to początkiem całego łańcucha tragicznych konsekwencji zarówno dla agresora, jak i dla całego świata. Starcie zbrojne nie rozwiązuje żadnych problemów – generuje kolejne. Wojna nigdy nie przynosi sukcesu – nie daje już szans na stabilne ułożenie geopolityki regionu czy świata, choć oczywiście zmienia ją. W sposób nieprzewidywalny i z reguły daleki od pierwotnych założeń, którymi kierował się agresor.

Ten zestaw oczywistych przecież prawd na temat konfliktów zbrojnych najwyraźniej zatarł się w kajecikach wielu polityków, ekonomistów, strategów i ekspertów polityki międzynarodowej. Z przerażeniem słucham nieoficjalnych komentarzy, że właściwie wojna mogłaby być remedium na globalny kryzys, że gospodarka ruszy dzięki zbrojeniom, że przecież starcie ekonomiczne globalnych potęg musi mieć swój finał na realnym polu bitwy. Ktoś może zarzucić mi licealną naiwność, gdy próbuję kontrować takie widzenie świata i gospodarki argumentem o nieprzewidywalności i niehumanitarności zderzenia militarnego, ale wciąż pozostaje wierzyć, mieć nadzieję, że rozsądek i bilans potencjalnych strat zwyciężą nad żądzą sprawdzenia gotowości bojowej.

Próbujemy na łamach tego wydania „Gazety Bankowej” przeanalizować przyczyny i skutki coraz bardziej prawdopodobnej agresji Rosji na Ukrainę. Choć właśnie ze względu na powyższe nie było to wcale zadanie łatwe. To przerażające, jak szybko w języku mediów, polityków i... właśnie ekonomistów przeszliśmy z analizowania odległej, potencjalnej „możliwości” ataku zbrojnego do scenariuszy agresji, reakcji, obrony, zabezpieczenia, pomocy militarnej. Do analizowania sojuszy, koalicji, porozumień i... samej wojny.

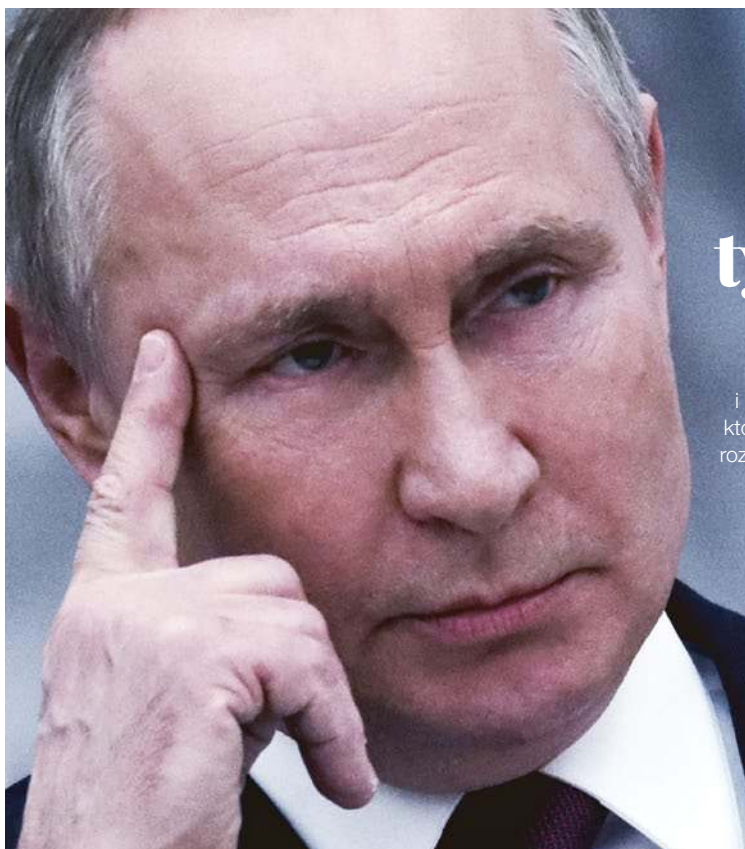
Wierząc (ludząc się?), że do otwartego ataku na Ukrainę nie dojdzie, pozostaje mieć nadzieję na zwrot akcji, na nagłą zmianę w geopolitycznych puzzlach globalnego wyścigu gospodarczego. Minister Piotr Nowak, z którym rozmawiamy w tym wydaniu „Gazety Bankowej”, wskazuje choćby na technologię kwantową i walkę o miejsce na niskiej orbicie. I oby świat nadal ścigał się i ścierał właśnie w ten sposób, na innowacje. Kto szybciej, kto lepiej, kto taniej... a nie – kto ma silniejszą i bardziej niebezpieczną armię. Naiwnie? Naiwnością jest sądzić, że zbrojny konflikt za naszą wschodnią granicą komukolwiek pomoże rozwiązać jakikolwiek problem.

Maciej Wośko

MACIEJ WOŚKO

Redaktor naczelny „Gazety Bankowej”





TEMAT NUMERU:

Ukraina to tylko pretekst

Władimir Putin, przeprowadzając wokół granic Ukrainy największą wojskową koncentrację w Europie po II wojnie światowej i grożąc wybuchem wojny, spowodował kryzys, który jeszcze się nie zakończył. Rosyjski prezydent rozpoczął nie jednorazową „akcję” przeciw Ukrainie i kolektywnemu Zachodowi, ale rozciągniętą nawet na lata politykę „grillowania” strategicznych rywali Rosji

str. **6**

WYWIAD GOSPODARCZY:

Gdy stawiamy ideologię ponad prawa ekonomii, zawsze źle to się kończy

Inwestorzy zagraniczni pokazują swoimi pieniędzmi, że widzą w Polsce perspektywiczny rynek. I to na wiele, wiele lat – ocenia Piotr Nowak, Minister Rozwoju i Technologii

str. **22**



WYDARZENIA:

Punkt zwrotny

Rezerwa Federalna zapowiada w najbliższym czasie zmianę dotychczasowej polityki pieniężnej w USA i zwrot w kierunku wyższych stóp procentowych. A to budzi rosnący niepokój na giełdach i już skutkuje mocnymi wahaniami kursów akcji

str. **30**

SPIS TREŚCI



WYDARZENIA:

Gamingowy monopol

Microsoft za grube miliardy dolarów przejmując konkurentów i staje się gamingową potęgą. Czy na naszych oczach powstaje monopolista?

str. 46

WYDARZENIA:

Król jest nagi

Netflix zaliczył spektakularny spadek kursu akcji na giełdzie przy okazji bolesnej rewizji planów sprzedażowych po pandemicznym boomerze.

Co poszło nie tak?

str. 50



FINANSE:

Falstart e-juana

Zimowa olimpiada w Pekinie miała się stać globalnym oknem wystawowym chińskiej cyfrowej waluty, ale te plany pokrzyżowała kolejna fala pandemii

str. 85

HISTORIA GOSPODARCZA:

Mleczny smak PRL-u

W PRL-u idea barów mlecznych wpisywała się w ideologię władzy ludowej: jedzenie tanie, dla ludzi miast i wsi, potrawy tradycyjne

str. 94



od redakcji 3

temat numeru

Relacje Polska-Ukraina

Geopolityczne zżarcie	6
Czy Ukraina stanie Rosji ością w gardle?	12
Konkurencja w miejsce kooperacji	16
Wschodnia bolączka	21

wywiad gospodarczy

Piotr Nowak, Minister Rozwoju i Technologii: Gdy stawiamy ideologię ponad prawa ekonomii, zawsze źle to się kończy	22
--	----

felietony

Jan Rokita: Elektromobilność – czyli nonsens	29
Małgorzata Zaleska: Dwa lata z koronakryzysem	43
Stanisław Kocot: Jeszcze nie wiemy, co to znaczy	59
Grzegorz Szulczewski: Skok w niepewność	98

wydarzenia

Rynki finansowe: Punkt zwrotny	30
Produkcja przemysłowa: Zaskakujące przyspieszenie	34
Transport: Droga życia i rozwoju	36
Motoryzacja: Wymiana zamiast ładowania	39
Zarządzanie w biznesie: Artyści mają głos	40
Rynek pracy w pandemii: Wielka Rezygnacja po polsku	44
Gry komputerowe: Gamingowy monopol	46
Media elektroniczne: Król jest nagi	50
Taksonomia UE: Droga do zielonej transformacji wiedzie przez transparentność	54

techno biznes

Nowe technologie w sektorze finansowym: Czy NFT zmieni bankowość?	60
Konkursy technologiczne: Jubileuszowa edycja	65
Technologie IT: Windykator z cyfrowym wspomaganiami	66

finanse

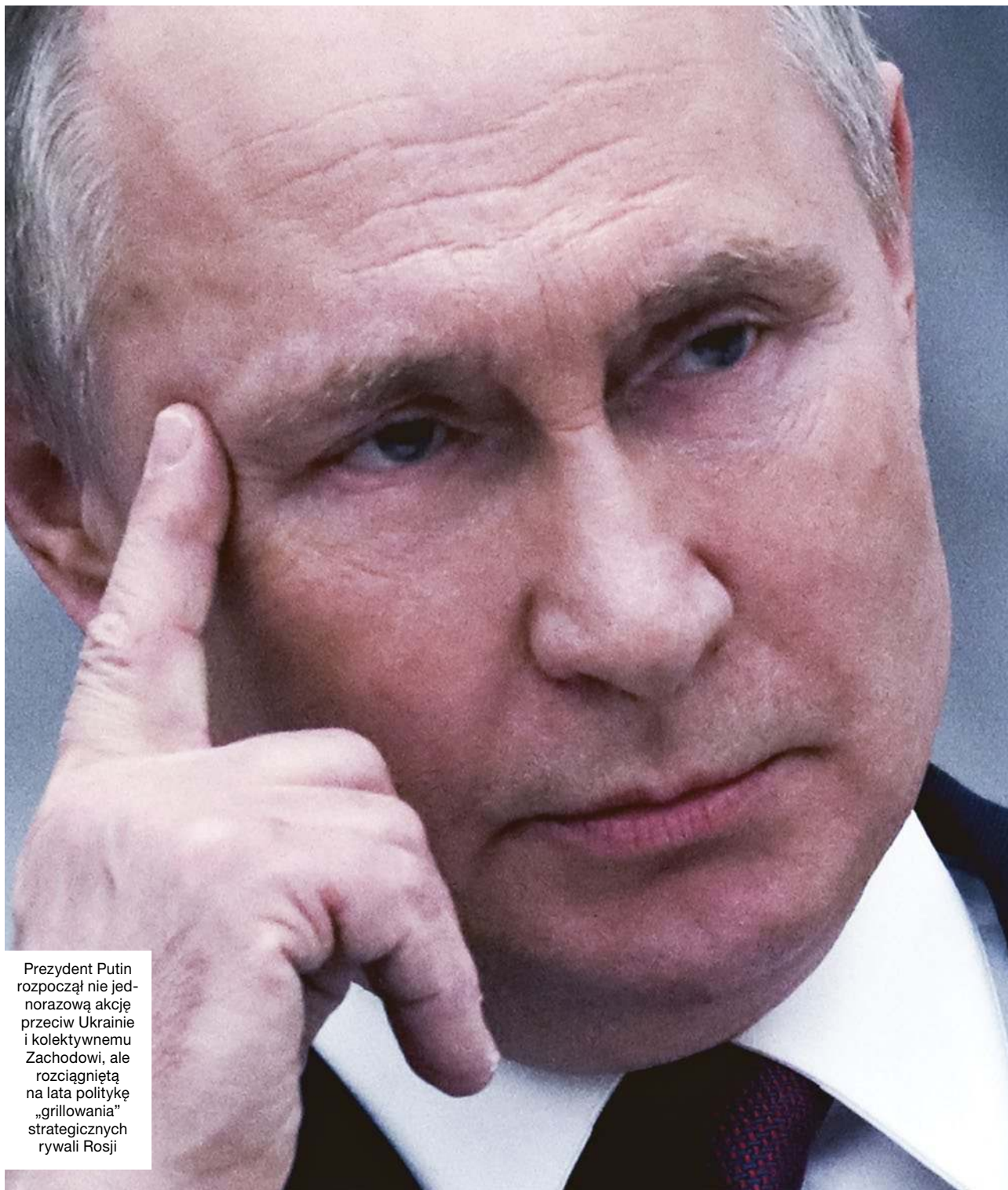
Roger Hodgkiss, prezes Generali Polska, Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2021: Zespół jest wszystkim	70
Piotr Narloch, prezes InterRisk TU SA Vienna Insurance Group, laureat Nagrody Specjalnej: Rynek potrzebuje nowości. I będzie je chłonił	74
Strategie biznesowe polskich blue chipów: Inwestycyjne natarcie	78
Cyfrowe waluty: Waluta cyfrowa pod lupą PKO BP	82
Finanse: Falstart e-juana	85
Banki spółdzielcze: Cyfrowe przyspieszenie	88
Usługi finansowe: Leasing aut z ograniczeniami	92
Folder Finanse	93

historia gospodarcza

Jadłodajnie: Mleczny smak PRL-u	94
---------------------------------------	----

temat numeru

Fakty & Procesy & Prognozy



Prezydent Putin rozpoczął nie jednorazową akcję przeciw Ukrainie i kolektywnemu Zachodowi, ale rozciągniętą na lata politykę „grillowania” strategicznych rywali Rosji

foto: Pool/EPA/East News

MAREK BUDZISZ

Geopolityczne zwarcie

Prezydent Władimir Putin, przeprowadzając wokół granic Ukrainy największą wojskową koncentrację w Europie po II wojnie światowej i grożąc wybuchem wojny, spowodował kryzys, który jeszcze się nie zakończył. Ale czy może mieć nadzieje na sukces?

Amerykanie spodziewają się, że Rosja może w każdej chwili zaatakować Ukrainę. Ponad 40 państw wezwało swoich obywateli do ewakuacji, ambasady z Kijowa przenieszone są do uważanego za bezpieczniejszy Lwowa. Na Zachodzie ugruntowało się przekonanie, że Putin może zaatakować w każdej chwili, jeśli nie otrzyma tego, czego chce, czyli na początek przyjęcia przez Ukrainę Porozumień Mińskich w rosyjskiej interpretacji. A to nie nastąpi, bo – jak powiedział Aleksiej Daniłow, szef ukraińskiej Rady Bezpieczeństwa i Obrony – „tak słabe państwo jak Ukraina nie przetrwałoby przyjęcia Porozumień Mińskich”. Jeśli zbuntowane i kontrolowane przez Rosjan politycznie oraz gospodarczo separatystyczne „republiki” uzyskałyby szeroką autonomię, własną milicję i powszechną amnestię, to jego zdaniem otworzyłoby to drogę do faktycznego podziału Ukrainy, a może nawet rozcłódkowania państwa, które przekształciłoby się w udzielne księstwa kontrolowane przez obce stolicy, oligarchów czy lokalne układy. Inne mniejszości wystąpiłyby o nadanie im podobnego statusu, z czym osłabiona władza w Kijowie mogłaby sobie nie poradzić. Trudno się spodziewać, aby Budapeszt, od lat patronujący Węgrom mieszkającym na Zakarpaciu, finansując ich organizacje, imprezy kulturalne i szkolnictwo w języku węgierskim, nie chciał wykorzystać sytuacji. Taki scenariusz jest tym bardziej prawdopodobny po niedawnej wizycie Viktora Orbana w Moskwie i decyzji węgierskich władz, aby nie wpuszczać na swój teren dodatkowego kontyngentu wojsk amerykańskich wysłanych na wschodnią flankę przez prezydenta Bidena w związku z zaostrzającą się sytuacją wokół Ukrainy.

Budapeszt nie czuje się zaniepokojony – jak oświadczyła węgierska dyplomacja – rosyjską koncentracją wojskową wokół Ukrainy; jest zdania, że nie stanowi ona zagrożenia.

Horyzont gry Putina

Ale kwestia statusu „republik ludowych” Donbasu to – jak zauważa rosyjski dziennik ekonomiczny „Kommiersant” – w gruncie rzeczy jedynie narzędzie, którym posługuje się Moskwa, aby zrealizować swój główny cel, jakim jest faktyczne zamknięcie Kijowowi drogi do NATO. Jeśli bowiem te zbuntowane prowincje uzyskałyby specjalny status co najmniej do roku 2045, a może nawet 2050, jak chcą Rosjanie, to de facto NATO-wskie „otwarte drzwi” uległyby zatrzaśnięciu, bo Ukraina nie byłaby gotowa podjąć decyzji o wejściu do Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Trudno się zatem dziwić, że ekipa Wołodymyra Zełenskiego, podobnie zresztą jak jego poprzednika, nie chce implementacji Porozumień Mińskich w rosyjskiej interpretacji, która zakłada m.in. bezpośrednie rozmowy Kijowa z przedstawicielami separatystów. Tego rodzaju ustępstwa zamknęłyby drogę Zełenskiemu do drugiej kadencji, podobnie zresztą jak miękka linia wobec żądań Moskwy. Wyraźnie widać to z badań ukraińskiej opinii publicznej, która na zagrożenie rosyjską agresją odpowiedziała konsolidacją i wzrostem nastrojów patriotycznych. Przeprowadzony w grudniu przez Kijowski Międzynarodowy Instytut Socjologii sondaż wskazuje, że obecnie 59,2 proc. obywateli Ukrainy opowiedziałoby się za wstąpieniem ich ojczyzny do NATO, gdyby władze ogłosiły referendum w tej sprawie,

a 57,8 proc. było zwolennikami twardszej niżli obecne polityki Kijowa wobec Moskwy. Jeśli zatem Władimir Putin liczył na to, że presja wojenna na Ukrainę umocni tamtejszych zwolenników kompromisu z Rosją, a może nawet przyczyni się do upadku obecnego układu politycznego i destabilizacji sytuacji w kraju, to najwyraźniej, póki co, osiągnął efekt przeciwny od zamierzonego.

Czy jednak Władimir Putin, występując ponad trzy miesiące temu, 18 listopada, na poszerzonym kolegium

”

Zmieniać się może horyzont czasowy, w jakim Rosja chce osiągnąć swoje zdobycze. Ewoluuja cele doraźne, ale nie strategiczne, i środki, do których Moskwa się odwołuje

rosyjskiego MSZ-u, kiedy po raz pierwszy ogłosił, że Moskwa zamierza uzyskać od Zachodu poszerzone „gwarancje w zakresie bezpieczeństwa”, przeliczył się i nic nie uzyskał? Z pewnością, przeprowadzając największą wojskową koncentrację w Europie po II wojnie światowej i grożąc wybuchem wojny, sprowokował kryzys, który jeszcze się nie zakończył. Ale czy może mieć nadzieje na sukces?

Ben Wallace, brytyjski minister obrony, który polecał do Moskwy rozmawiać z Siergiejem Szojgu już po tym, jak Amerykanie wezwali swoich obywateli do natychmiastowej ewakuacji z Ukrainy w związku z bardzo prawdopodobnym atakiem Rosjan, powiedział po powrocie w wywiadzie, że „w Europie czuć ducha Monachium”. Rosyjscy komentatorzy zwracają zaś uwagę nie tylko na to, że Putin domagał się nowych gwarancji bezpieczeństwa dla Rosji, lecz przede wszystkim na tę część jego wypowiedzi, kiedy mówił on o „utrzymywaniu Zachodu w stanie ciągłego napięcia”, tak „aby nawet im do głowy nie przyszło”, że mogą w czymkolwiek zagrozić Rosji. Fiodor Łukianow, dyrektor programowy Klubu Władajskiego, uważa wręcz, że to, a nie domaganie się gwarancji bezpieczeństwa, było najważniejszą częścią wystąpienia Putina. Rosyjski prezydent zapowiedział w ten sposób nie jednorazową „akcję” przeciw Ukrainie i kolektywnemu Zachodowi, ale całą serię kryzysów, rozciągniętą na miesiące, a może nawet lata politykę „grillowania” strategicznych rywali Rosji, aby sprawdzić determinację, wytrzymałość i strategiczną cierpliwość przeciwników. Wojna z Ukrainą może wybuchnąć, ale przekonanie, że stanowi ona kres rosyj-

skich apetytów, wydaje się w świetle wypowiedzi Putina i przedstawicieli rosyjskiej władzy nieuprawnione. Podobnie rosyjską strategię oceniają Ofer Friedmann i Vera Michlin-Shapir, badacze pracujący w Wielkiej Brytanii, których zdaniem rosyjska kultura strategiczna jest nieliniowa, asymetryczna i pragmatyczna. Oznacza to, że skuteczność działania nie jest postrzegana przez pryzmat realizacji deklarowanych wcześniej celów, ale wykorzystania obecnych, zmiennych możliwości. Bardziej liczy się wyzyskanie chwilowych przewag, minimalizacja ryzyka, uzyskanie korzystnych zmian przy możliwie najmniejszym zaangażowaniu. Takie podejście nie zakłada też logiki „jednej bitwy”, decydującego starcia wojskowego czy politycznego, po którym można odpocząć, uznając, że osiągnęło się swe cele strategiczne. Przeciwnie, rysem tej strategii jest jej ciągłość. Ewoluuja cele doraźne, ale już nie strategiczne, i środki, do których Moskwa się odwołuje. Zmieniać się może



horyzont czasowy, w jakim Rosja chce osiągnąć swoje zdobycze. Jeśli relacja sił i środków rozkłada się nie po myśli Rosjan albo przeciwnik okazuje się bardziej zdeterminowany, niż sądzono na Kremlu, to nie wpływa to na fundamentalną rewizję celów strategicznych, ale na chwilową „pauzę” w ich realizacji, przeczekanie, aby pojawiło się nowe „okienko możliwości”.

Wypychanie Ameryki z Europy

Tym celem strategicznym, do którego wytrwale dąży Putin, nie jest „kontrolowanie” Ukrainy i uczynienie z niej, na wzór Finlandii czy Austrii, państwa nienależącego do bloków wojskowych. Można wręcz zaryzykować pogląd, że „zdobycie Kijowa” to środek do realizacji głównego celu, którym jest zmiana archi-

tektury bezpieczeństwa w Europie Środkowej, pokazanie, że NATO nie daje gwarancji bezpieczeństwa, co zdaniem rosyjskich ekspertów musi doprowadzić do faktycznej likwidacji Paktu i wycofania się Stanów Zjednoczonych z naszego kontynentu. Waszyngton zresztą jest nęcony przez Rosję mirażem jej bardziej powściągliwej polityki wobec perspektywy sojuszu z Chinami, co miałoby Amerykanom ułatwić rywalizację z Pekinem. Gdyby ta mieszanka presji wojskowej, negocjacji i kuszenia ze strony Kremla zadziałała, wówczas, już po ewakuacji sił amerykańskich z Europy, Moskwa mogłaby przystąpić do realizacji swego głównego celu, jakim wydaje się budowa nowego, kontynentalnego systemu bezpieczeństwa, od Lizbony po Władywostok, już z udziałem Rosji. Prezydent Francji Emmanuel Macron, który przed niedawną podróżą



Nawet jeśli wybuchnie konflikt o Ukrainę, to ta wojna nie będzie oznaczać końca starcia Moskwy i Waszyngtonu

fol. photo. ua/Shutterstock.com

”

„Zdobycie Kijowa” to środek do realizacji głównego celu, którym jest zmiana architektury bezpieczeństwa w Europie Środkowej, pokazanie, że NATO nie daje gwarancji bezpieczeństwa

do Moskwy mówił o „uzasadnionych” postulatach Rosji w zakresie bezpieczeństwa – dodając przy tym: „Dla mnie to oczywiste: Rosja jest państwem europejskim. Jeśli ktoś wierzy w Europę, musi umieć współpracować z Rosją i znajdować sposoby oraz środki na budowanie przyszłości w Europie i z Europejczykami”, w imię „europejskiej autonomii strategicznej”, która w wydaniu francuskim ma bardziej antyamerykański niżli inny wymiar – zapewne cieszyłby się z takiego obrotu spraw. Ale nie tylko on. Niemieckie kręgi biznesowe, koncentrujące się na perspektywie interesów z Rosją i nieskłonne do poświęceń w imię związków ze Stanami Zjednoczonymi, również zaczęłyby wywierać presję na rząd w Berlinie, aby Niemcy przyłączyły się do tego kontynentalnego „koncertu mocarstw”. Rosja uzyskiwałaby status państwa pośrednika w relacjach z Chinami, równoważąc przy okazji z pomocą swego potencjału militarnego i siły gospodarki europejskiej rosnący potencjał Pekinu, a Niemcy i Francuzi mogliby handlować z Chinami, nie obawiając się, że zostaną zdominowani.

Timofiej Bordaczow, dyrektor programowy Klubu Władajskiego i jeden z czołowych rosyjskich specjalistów w zakresie spraw międzynarodowych, napisał niedawno, że polityka obu mocarstw, Rosji i Stanów Zjednoczonych, koncentrowała się w ostatnich tygodniach na uniknięciu perspektywy przejścia wąskiej granicy między pokojem a wojną, po minięciu której uruchamiana jest inna, nie dyplomatyczna, logika działania. Ale nawet jeśli wybuchnie konflikt o Ukrainę, ta wojna nie musi i nie będzie oznaczać końca starcia Moskwy oraz Waszyngtonu. „Rosja i USA zbliżają się do szczytu starcia o to, jak powinien wyglądać europejski porządek międzynarodowy w nadchodzących latach lub dekadach” – diagnozuje sytuację Bordaczow. „Nawet jeśli totalna wojna nuklearna nie jest racjonalnym rozwiązaniem dla Moskwy i Waszyngtonu, to w niedalekiej przyszłości strony mogą podjąć wobec siebie działania daleko wykraczające poza to, co do niedawna pozostawało poza dopuszczalnym zakresem ich posunięć”. Chodzi nie tylko o możliwości zaostrzenia rywalizacji między Rosją a kolektywnym Zachodem, ale o kwestię znacznie istotniejszą, a mianowicie powody, dla których tego rodzaju zaostrzenie jest bardziej niżli po 1991 r. prawdopodobne. Obiegowy sąd, który mówi o słabnięciu Zachodu, oddaje tylko część prawdy. Z perspektywy Rosji zjawisko to, które trudno kwestionować, ma inne znaczenie. Otóż, jak argumentuje Bordaczow, Zachodowi trudniej będzie izolować w razie konfliktu Federację Rosyjską. Nawet jeśli Moskwie przyjdzie w większym stopniu polegać na Chinach, za co – jak pisze – „Rosja zapłaci ograniczeniem swobody manewru” wobec Pekinu, to znacznie większe znaczenie ma to, że obecnie Zachód nie jest w stanie kontrolować ani narzucić swej woli niemałej grupie państw w Azji, Afryce i Ameryce Południowej. A to oznacza, że Rosja ma większy potencjalny zakres samodzielności,

co wpływa na jej odwagę w dążeniu do realizacji własnych celów geostrategicznych. Sama rozgrywka Zachód-Rosja, nawet jeśli przyjdzie za nią zapłacić autarkią, nie jawi się w oczach rosyjskiej elity strategicznej dziś w kategoriach przegranej, a nawet są nadzieje na odniesienie końcowego sukcesu. To powoduje, że rywalizacja, walka, wojna mogą być długie i dla obu stron bardzo wyczerpujące.

Rywalizacja do upadłego

Jak argumentuje Bordaczow, dotychczas w historii ustanowienie nowego porządku regionalnego czy światowego wiązało się ze zmianami na mapach. Przede wszystkim dlatego, że nie ma niczego lepszego niżli potwierdzenie w ten sposób, przez transfer spornych terenów, faktu, iż nowy porządek zadowala wszystkich. Jeśli nie zadowala, to mamy do czynienia z rodzajem czasowego zawieszenia broni; rywalizacja, a może nawet wojna, z czasem się odrodzą. To dlatego Moskwa zażądała zmiany geostrategicznego statusu Ukrainy, przyjęcia przez nią kursu na „finlandyzację” czy pozostawanie poza blokami wojskowymi. Jak argumentuje Bordaczow, w centrum nowego porządku jest zawsze umowa co do statusu jakiejś ziemi lub państwa. W tym sensie Rosja „nie zrezygnuje” z możliwości uzyskania wpływu na przyszły status Ukrainy, choć niekoniecznie musi chcieć w tym celu rozpocząć konflikt zbrojny z NATO. W konkluzji swego artykułu Bordaczow pisze o tym, z czego na Zachodzie jeszcze nie zdano sobie najwyraźniej sprawy. „Miejmy nadzieję – argumentuje rosyjski ekspert – że nadchodzące tygodnie i miesiące będą dla wielu długo oczekiwanym etapem negocjacji o utrzymanie globalnej równowagi sił przy minimalnych stratach dla jej głównych uczestników”.

Jeśli zatem mamy perspektywę tygodni i miesięcy, w czasie których ucierał się będzie nowy porządek międzynarodowy, to musimy być przygotowani na to, że konfliktów nie uda się rozwiązać, można je jedynie tłumić, łagodzić czy próbować przeczekać albo zacząć się przygotowywać do walki, by ją wygrać. ●

Autor jest publicystą, znawcą Rosji

MNIEJ SMOGU

Z BENZYNĄ EFEKTA



MASY EMITOWANYCH CZĄSTEK STAŁYCH

Testy wykonano na różnych samochodach, a wyniki emisji mogą różnić się od rzeczywistych wyników w zależności od rodzaju pojazdu, jego kondycji, stylu jazdy oraz innych czynników. Podany poziom emisji zanieczyszczeń benzyny względem paliw odniesienia na podstawie badań wykonanych w cyklu WLTC w niezależnym Instytucie Badań i Rozwoju Motoryzacji BOSMAL Sp. z o.o. Szczegóły na orlen.pl.

Alfa Romeo
RACING



TITLE SPONSOR



Agresja na Ukrainę w 2014 r. była dla Rosji kosztowna gospodarczo i przyczyniła się do pogłębienia się kryzysu ekonomicznego. Na zdjęciu opuszczone po walkach bloki mieszkalne w Doniecku

PIOTR ROSIK

Czy Ukraina stanie Rosji ością w gardle?

Rosja przymierza się do połknięcia Ukrainy. Rosyjskie spółki potencjalnie mogłyby odnieść wiele korzyści ze współpracy z Ukrainą. Przejęcie kontroli nad nią w wyniku wojny przyniosłoby Rosji prawdopodobnie dużo więcej strat ekonomicznych niż zysków

Napięcia geopolityczne na początku 2022 r. w regionie Europy Wschodniej sięgnęły niemal zenitu. Rosja prowadziła przygotowania do starcia zbrojnego z Ukrainą, przesuwając siły wojskowe w pobliże granicy z tym krajem. Wielu ekspertów oczami wyobraźni widziało już kontynu-

ację konfliktu z Donbasu i Krymu z 2014 r. na terenie całej Ukrainy.

Czy ten konflikt ma podłoże ekonomiczne? Czy Ukraina jest łakomym gospodarczo kąskiem dla Rosji? Jakie efekty synergii może osiągnąć Rosja, anektując Ukrainę? A może dążenie Rosji do przejęcia Ukrainy ma li tylko podłoże polityczne – ma być sygnałem za-

również dla obywateli federacji ze stolicą w Moskwie, jak i poszerzeniem strefy wpływów oraz zwiększeniem poczucia zagrożenia na zachodzie Europy?

Logika polityczna, nie ekonomiczna

Zdaniem Jana Strzeleckiego, analityka zespołu rynków światowych Polskiego Instytutu Ekonomicznego, rosyjskie cele wobec Ukrainy nie są wyznaczane zgodnie z logiką ekonomiczną ani potencjalnymi korzyściami gospodarczymi. – Pierwszorzędne znaczenie dla Kremla ma konfrontacja z Zachodem i reintegracja obszaru poradzieckiego. W optyce Moskwy wojna z Ukrainą to jedynie element strategicznego konfliktu z Zachodem, który zakończy się dopiero w chwili dezintegracji zachodnich struktur pod postacią Unii Europejskiej i NATO oraz uznania daleko zakrojonych interesów Rosji w Europie. Budowane obecnie napięcie i podtrzymywanie przez Rosję ryzyka wojny przynosi już wymierne straty gospodarcze zarówno Ukrainie, jak i – w mniejszym stopniu – Rosji, m.in. osłabiając kursy rubla i hrywny, indeksy giełdowe, ograniczając napływ inwestycji – przekonuje Strzelecki. – Co więcej, wojna z 2014 r. była dla Rosji kosztowna i przyczyniła się do kryzysu gospodarczego w kraju, a także doprowadziła do głębokiej erozji rosyjskich wpływów na Ukrainie – dodaje specjalista z PIE.

Podobnie sądzi Iwona Wiśniewska, ekspert Zespołu Rosyjskiego Ośrodka Studiów Wschodnich (OSW). – Rosja i rosyjskie spółki potencjalnie mogłyby uzyskać wiele korzyści ekonomicznych ze współpracy z Ukrainą w warunkach pokojowych, natomiast przejęcie kontroli nad nią przez Kreml w wyniku wojny najprawdopodobniej przyniosłoby Rosji więcej strat ekonomicznych niż zysków. Przede wszystkim sama wojna prowadzi do wyniszczenia kraju, zniszczenia szlaków transportowych i ważnych obiektów gospodarczych. Przykładem może być okupowany Donbas. W czasie działań wojennych w 2014 r. mocno ucierpiała gospodarka regionu. Dotyczy to zwłaszcza wielu kopalń, które zostały zniszczone lub zamknięte. Podobna sytuacja dotyczyła także wielu zakładów przemysłowych. W efekcie region znajduje się w zapaści gospodarczej – przekonuje Wiśniewska.

Eksperci podkreślają, że nawet jeśli Rosji uda się zająć całą Ukrainę, to Kreml nie zdoła przejąć pełnej kontroli nad krajem. – Można zakładać, że ukraińska partyzantka będzie nękać okupanta nieustająco, destabilizując pracę biznesu. Zapewne także Zachód nie zaakceptuje współpracy z Rosją na zasadach „business as usual”. Wprowadzenie sankcji gospodarczych wobec Rosji, obecnie już przygotowywanych przez Zachód, spowodowałoby poważne straty dla rosyjskiej gospodarki i oligarchów. W efekcie nie byłaby ona w stanie wykorzystać większości profitów płynących z przejęcia ukraińskiej gospodarki. Musiałaby szukać odbiorców

i inwestorów poza Zachodem, co znacznie komplikowałoby szlaki dostaw. Ze względu na położenie geograficzne naturalnymi partnerami dla Ukrainy są państwa europejskie – mówi Wiśniewska.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) już zapowiedział, że jeśli Moskwa rozpocznie konflikt z Ukrainą, nastąpi odłączenie Rosji od międzynarodowego systemu płatniczego SWIFT. To mogłoby sparaliżować handel zagraniczny Federacji Rosyjskiej. Eksperti z Instytutu Finansów Międzynarodowych (IIF) twierdzą, że uruchomiony w 2016 r. rosyjski odpowiednik – Financial Message Transmission System (SPFS) – będzie w stanie obsłużyć jedynie krajowy ruch płatniczy.

Rubel rosyjski i hrywna ukraińska w obliczu ryzyka eskalacji konfliktu na Wschodzie

„W mojej interpretacji nawet w najgorszym punkcie, kiedy eskalacja była uznawana za możliwą, rynkowe wyceny jedynie w części odzwierciedlały negatywny scenariusz, uwzględniając też sporą szansę na to, że napięcie zelżeje. Jeśli doszłoby do realizacji scenariusza bezpośredniej agresji Rosji na Ukrainę, powinniśmy obserwować wyraźną i gwałtowną deprecjację rubla rosyjskiego i hrywny ukraińskiej. Bezpiecznym założeniem jest wyprzedzić o minimum kilka-kilkanaście procent z obecnych poziomów, niemniej skalę trudno oszacować. W przeciwieństwie bowiem do większości scenariuszy, które analizujemy – takich jak wybory czy posiedzenia banków centralnych – tutaj nie ma mowy o zerojedynowości. Istnieje spektrum zarówno rodzajów eskalacji, jak i odpowiedzi Ukrainy oraz Zachodu na tego typu działania, a obie te kwestie są istotne.

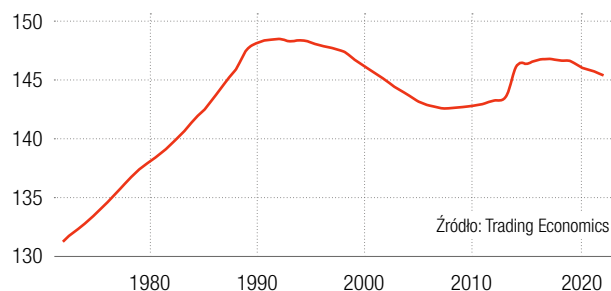
Ponadto banki centralne raczej nie byłyby bierne. Pochodną tego, w jaki sposób funkcjonuje rosyjska gospodarka, jest utrzymywanie dużych nadwyżek na rachunku obrotów bieżących i ogromnych rezerw walutowych. Te ostatnie odpowiadają wartości ponad półtora roku importu kraju, co powinno być wystarczającym poziomem, by przez dłuższy czas skutecznie bronić walutę przed bardzo silną wyprzedacją. Ukraiński bank centralny ma zasoby znacznie skromniejsze (mniej więcej pięciokrotnie w ujęciu pokrycia importu i dwudziestokrotnie w ujęciu nominalnym) oraz prawdopodobnie nie byłby w stanie w dłuższym terminie bronić waluty bez pomocy z zewnątrz. Niemniej ani to ostatnie nie jest wykluczone, ani też presja na waluty niekoniecznie musiałaby mieć charakter ustawiczny – to również zależałoby od rodzaju eskalacji. Jeśli konflikt nie byłby na szeroką skalę lub doszłoby do jego zamrożenia, rynek mógłby się dostosować, a waluty mogłyby odrabiać straty.

Roman Ziruk – analityk Ebury

Rosja już płaci cenę za podniesienie ręki na Ukrainę. W okresie listopad–styczeń rubel osłabił się o ok. 10 proc. w relacji do głównych walut (euro, dolara) i gros tej słabości należy wiązać właśnie z ryzykiem konfliktu. Widać było również ucieczkę kapitału od aktywów rosyjskich: spadki cen obligacji, wyprzedaż akcji i wzrost cen kontraktów zabezpieczających przed niewypłacalnością Rosji. Rozpoczęcie konfliktu zapewne poskutkowałoby dalszą przeceną rosyjskich – ale też ukraińskich – aktywów.

Wydaje się, że Rosja wyraźny i niepodważalny ekonomiczny zysk z najechania Ukrainy mogłaby uzyskać tylko w zakresie pozyskania siły roboczej. Moskwa przeżywa poważne problemy demograficzne. Sukcesywnie spada liczba Rosjan, a eksperci oceniają, że już obecnie niedobór wykwalifikowanej siły roboczej jest ograniczeniem dla wzrostu gospodarczego. Przed 2014 r. głównym kierunkiem dla ukraińskiej zarobkowej migracji był rynek rosyjski, ale wprowadzone ułatwienia w dostępie do rynku pracy w Unii Europejskiej (m.in. ruch bezwizowy) spowodowały, że Ukraińcy (ale też obywatele innych państw b. ZSRR) coraz częściej wybierają pracę w UE. To oznacza, że anektując Ukrainę, Rosja mogłaby odwrócić tę tendencję i wykorzystać potencjał ludzki tego państwa na własne potrzeby.

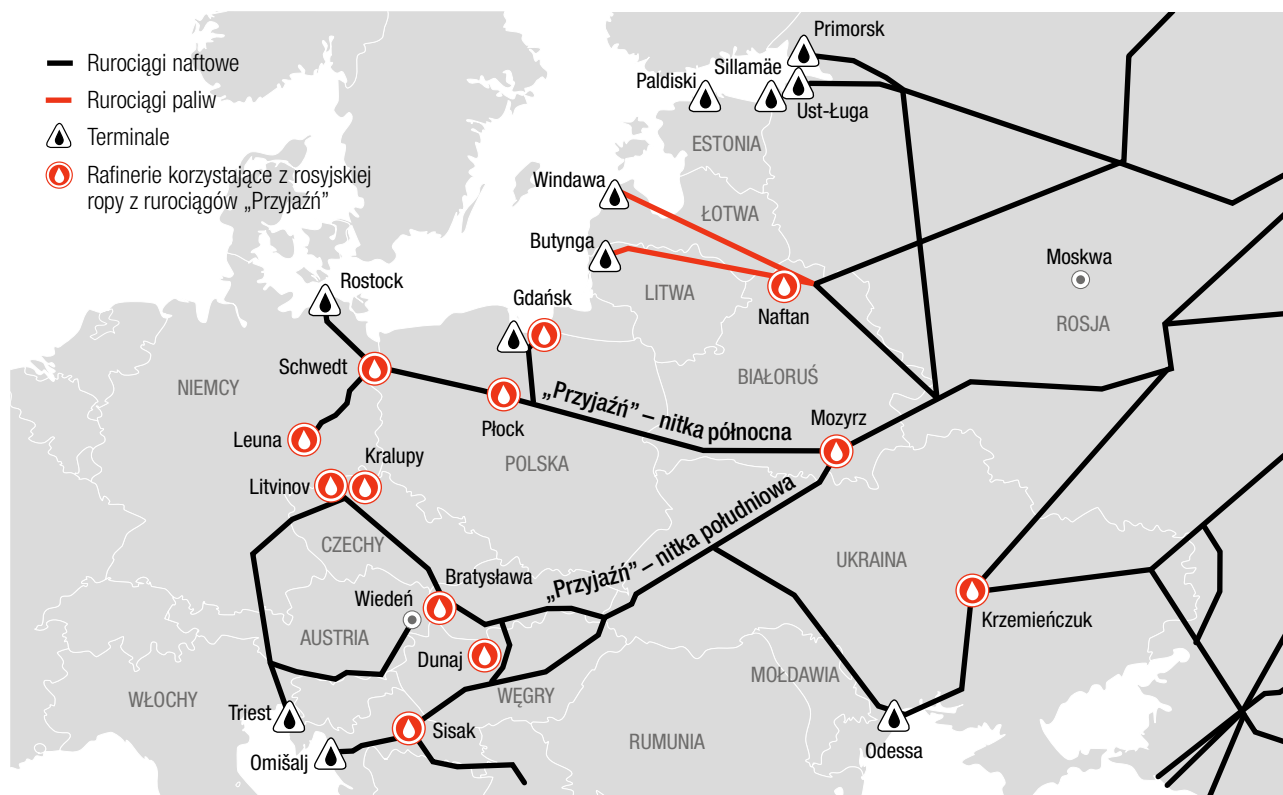
Populacja Rosji (w mln)



Zannualizowane tempo wzrostu PKB Rosji



Nie tylko gaz. Sieć ropociągów tłoczy ropę z Syberii do Europy



Główne sektory, którymi interesuje się Rosja na Ukrainie:



Sektor bankowy. Przed 2014 r. na ukraińskim rynku obecnych było kilka rosyjskich banków, w tym te największe (Sbierbank, WTB, Alfa Bank). Posiadanie banków było ważnym instrumentem wspierania inwestycji rosyjskich w innych sektorach gospodarki.



Sektor energetyczny. Ukraina leży na szlaku tranzytu rosyjskiej ropy naftowej do Europy (rosyjskie koncerny zarabiają głównie na eksporcie produktów naftowych). Przed 2014 r. Ukraina była jednym z największych importerów rosyjskiego gazu, obecnie w ogóle nie kupuje surowca od Gazpromu. Ukraińska infrastruktura gazowa oferuje Gazpromowi atrakcyjny dostęp do odbiorców w Europie, posiada dużą przepustowość i magazyny, które mogą wspierać stabilność dostaw. Jednocześnie ceny za przesył są znacznie atrakcyjniejsze niż za tranzyt nowo zbudowanymi, bardzo kosztownymi gazociągami morskimi.



Sektor generacji energii elektrycznej. Ukraina posiada złoża rudy uranowej, Rosja jest natomiast potentatem wzbogacania uranu. Federacja Rosyjska eksportuje paliwo do ukraińskich elektrowni jądrowych. Ukraina podłączona jest do tego samego, co Rosja i Białoruś, systemu elektroenergetycznego. Ukraina mogłaby importować energię elektryczną z Rosji i jednocześnie stać się kanałem przesyłu rosyjskiej energii do Europy (FR zainteresowana jest eksportem swojej energii do Europy). Rosja jest obecnie ważnym źródłem dostaw węgla (zwłaszcza energetycznego) do ukraińskich elektrowni. W obliczu transformacji energetycznej na świecie, zwłaszcza w UE, Ukraina mogłaby się stać ważnym producentem wodoru na potrzeby UE oraz kanałem eksportu tego surowca z Rosji.



Sektor zbrojeniowy. Po 2014 r. została zerwana ukraińsko-rosyjska współpraca w przemyśle zbrojeniowym (Ukraina silnie współpracowała z Rosją w ramach

jeszcze sowieckich łańcuchów produkcyjnych). Ucierpiała zwłaszcza rosyjska branża stoczniowa (m.in. ukraińskie zakłady Zoria–Masz-Projekt wstrzymały dostawy siłowni do okrętów nawodnych, co było poważnym ciosem dla rosyjskiej produkcji okrętów), ale także branża kosmiczna (zerwana współpraca z charkowskimi zakładami Chartron).



Sektor metalurgiczny. Rosyjski kapitał w przeszłości próbował przejąć kontrolę nad ukraińską metalurgią (m.in. ukraińskie kombinaty były ważnym dostawcą rur szerokiej średnicy na potrzeby Gazpromu).



Sektor aluminiowy/surowcowy. Ukraiński mikołajowski kombinat jest jednym z ważniejszych producentów glino-krzemianu niezbędnego do produkcji aluminium, w czasach sowieckich był ważnym zapleczem surowcowym dla rosyjskich zakładów w Krasnojarsku czy Brańsku. Do 2016 r. właścicielem kombinatu był rosyjski koncern Rusal. Poza tym Ukraina ma wielki niewykorzystany potencjał wydobywania litu i kobaltu – może się stać poważnym graczem na europejskim rynku, wyjść na czołowe pozycje na świecie – tak twierdzi Państwowa Służba Geologii i Złóż Ukrainy Derzhgeonadra.



Sektor rolno-spożywczy. Rosja była ważnym importerem ukraińskiej produkcji tego sektora. Ze względu na wprowadzone w 2014 r. przez prezydenta W. Putina kontr sankcje na import artykułów rolno-spożywczych Ukraina (podobnie jak inne państwa zachodnie) utraciła ten rynek zbytu, a rosyjscy obywatele zmuszeni są płacić wyższe ceny za artykuły niższej jakości. Ukraina posiada silne rolnictwo, żyzne gleby, sprzyjający klimat, ale także rozwinięty przemysł spożywczy. Ponadto jest ważnym eksporterem zboża (konkuruje na tym rynku z Rosją).

Opracowanie: Ośrodek Studiów Wschodnich

Warto też zwrócić uwagę, że po aneksji Krymu Ukraina wstrzymała dostawy wody na półwysep Kanałem Północnokrymskim, co spowodowało poważne problemy w zaopatrzeniu. Mimo że Rosja zdołała rozwiązać problem z dostępem do Krymu (budowa mostu krymskiego i rozbudowa lotnisk) i zaopatrzenia w energię elektryczną (budowa połączenia energetycznego) oraz gaz (budowa gazociągu), to jednak nie zdołała rozwiązać problemu niedoboru wody na Krymie. Po najechnięciu Ukrainy mogłaby sobie poradzić z tą trudnością.

Odbić Unii Ukrainę

Jak wygląda rosyjsko-ukraińska współpraca gospodarcza? Jeszcze przed 2014 r. – mimo napięć w relacjach politycznych między oboma krajami – rosyjski biznes widział we współpracy z Ukrainą duży potencjał. Kooperacja dynamicznie się rozwijała mimo wielu problemów politycznych. Ukraina jest bowiem ściśle

związana z gospodarką rosyjską jeszcze łańcuchami produkcyjnymi z czasów sowieckich czy sieciami infrastrukturalnymi (rurociągowymi, kolejowymi, drogowymi lub wodnymi).

Zacieśnianie współpracy Ukrainy z UE już przed 2014 r. było postrzegane przez część rosyjskiego biznesu jako możliwość uzyskania dostępu do unijnego rynku dzięki inwestycjom na Ukrainie. Państwo to, z populacją prawie 45 mln osób, może być atrakcyjnym rynkiem zbytu dla rosyjskiej produkcji. Aneksja Krymu i konflikt w Donbasie spowodowały jednak ograniczenie – a w niektórych sektorach wstrzymanie – współpracy rosyjsko-ukraińskiej, co było poważnym ciosem dla przedsiębiorstw obu gospodarek. – Dodatkowo Rosja poważnie ucierpiała na sankcjach nałożonych na nią przez Zachód. W efekcie jej gospodarka znajduje się w stagnacji, a obywatele ubożeją. Dystans dzielący Rosję od gospodarek światowych pogłębia się – wskazuje Iwona Wiśniewska. ●

PIOTR ROSIK

Konkurencja w miejsce kooperacji

Polska stała się jednym z najważniejszych partnerów handlowych Ukrainy. Współpraca gospodarcza między oboma krajami jest jednak pełna problemów

Ukraina to nasz wschodni sąsiad, dla którego staliśmy się niedawno jednym z trzech najważniejszych partnerów handlowych. Jesteśmy dla niego swego rodzaju oknem na rynek unijny, a także celem wielkiej emigracji zarobkowej. Nie można jednak nazwać obustronnej współpracy gospodarczej idealną czy bezproblemową. Mało tego, postępująca harmonizacja ustawodawstwa ukraińskiego z unijnym będzie powodowała

fot. Shutterstock; opracowanie własne

większe skupianie się firm ukraińskich na rynkach zachodnich niż na rynku polskim, a więc de facto pogłębiała konkurencję w wielu branżach.

Polska jednym z najważniejszych partnerów gospodarczych...

Jak wyglądają stosunki polsko-ukraińskie w sferze gospodarczej w wymiarze prawnym? Są one regulowane przez ponad 140 różnego rodzaju umów i porozumień – chodzi tutaj zarówno o stosunki gospodarcze, polityczne, jak i na poziomie samorządów. W Traktacie między Rzeczpospolitą Polską a Ukrainą o dobrym sąsiedztwie, przyjaznych stosunkach i współpracy z 18 maja 1992 r., w art. 7. zawarto postanowienie „o wzajemnie korzystnej współpracy gospodarczej, w tym handlowej, opartej na zasadach rynkowych”. Na szczęblu rządowym działa stała komisja ds. współpracy gospodarczej, na której czele stoją ministrowie odpowiedzialni po obu stronach za współpracę gospodarczą.

Od 2014 r. obowiązuje układ stowarzyszeniowy między Unią Europejską (UE) a Ukrainą, od 1 stycznia 2016 r. zaś weszła w życie umowa o wolnym handlu UE-Ukraina, która stanowi ramy współpracy gospodarczej Polski i Ukrainy. Od 2016 r. to UE jest najważniejszym partnerem handlowym Ukrainy, a nie Rosją, jak było w przeszłości. Polska jest największym rynkiem zbytu dla Ukrainy wśród państw UE oraz drugim, po Niemczech, partnerem handlowym.

”

Biznes ukraiński tworzą ludzie średniego i młodego pokolenia, przez których Polska była postrzegana jako „okno na Europę”

Agresja Rosji na Krym przybliżyła Ukrainę do Europy Środkowej, również do Polski, która stała się trzecim najważniejszym partnerem handlowym Kijowa (po Chinach i Niemczech). Dla naszego kraju Ukraina nie jest aż tak kluczowa (14. miejsce w rankingu odbiorców polskich towarów; 21. wśród państw eksportujących towary do Polski), jednakże obroty handlowe między krajami rosną w imponującym tempie. W 2021 r. mamy szansę znacznie przekroczyć poziom 11 mld dol. Już po 10 miesiącach ub.r. zanotowaliśmy 10,4 mld dol., czyli wzrost o 45 proc., przy czym polski eksport do Ukrainy zwiększył się prawie o 25 proc., natomiast eksport ukraiński do Polski wzrósł aż o 80 proc. Obroty towarowe między RP a Ukrainą w 2020 r. wynio-

sły 8,9 mld dol. (wzrost o 3,4 proc. r/r), w tym eksport wyniósł 5,98 mld dol. (wzrost o 7,4 proc. r/r), a import 2,9 mld dol. (spadek o 3,8 proc. r/r).

Polskę i Ukrainę łączą projekty zapewniające bezpieczeństwo oraz niezależność energetyczną obu krajów. Chodzi tutaj m.in. o budowę polsko-ukraińskiego interkonektora gazowego, przedłużenie rurociągu Odessa-Brody do Polski, budowę infrastruktury zielonej energetyki czy wydobycie gazu przez PGNiG i Naftogaz.

712 mln dol.

zainwestowały w 2020 r. polskie przedsiębiorstwa na Ukrainie, co dało naszemu krajowi 7. miejsce wśród inwestorów z państw UE

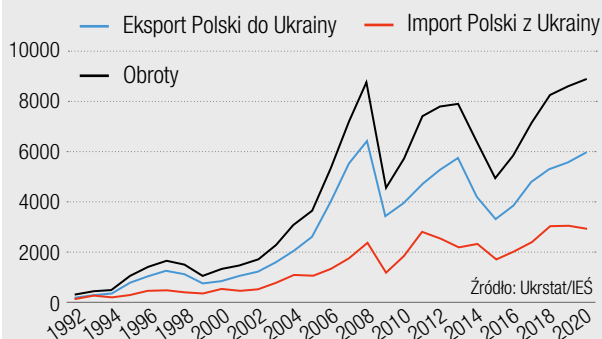
Źródło: Państwowa Służba Statystyki Ukrainy

...i oknem na rynek UE

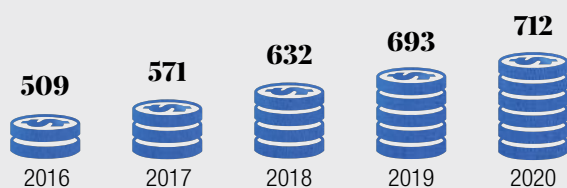
Polsko-ukraińska współpraca gospodarcza nie jest jednak idealna. Przede wszystkim widać asymetrię w zainteresowaniu współpracą po obu stronach granicy. Polskie firmy interesują się ukraińskim rynkiem coraz mniej, a ukraińskie polskim – coraz bardziej. Polska jest postrzegana przez przedsiębiorców ukraińskich jako sposób wejścia „mniejszym kosztem” i „po sąsiedzku” na wspólny rynek UE. „Spadek zainteresowania polskich przedsiębiorców rynkiem ukraińskim spowodowany jest brakiem przejrzystości na tym rynku, nieprzestrzeganiem warunków kontraktów, korupcją w administracji lokalnej (szczególnie w służbie podatkowej), nieprzewidywalnością polityczną, niesprawnym systemem sprawiedliwości i sądownictwa” – czytamy w raporcie Instytutu Europy Środkowej (IES) „Stan i perspektywy partnerstwa strategicznego Polski i Ukrainy”.

Mimo to wolumen bezpośrednich inwestycji Polski na Ukrainie jest mniej więcej 6,5 razy większy niż Ukrainy w Polsce. „Według szacunkowych danych Państwowej Służby Statystyki Ukrainy w 2020 r. polskie przedsiębiorstwa zainwestowały na Ukrainie 712 mln dol. (7. miejsce wśród państw UE i 10. globalnie). Oznacza to 2,6-procentowy wzrost skumulowanej wartości polskich inwestycji (o 18,3 mln dol.) przy jednoczesnym 12-procentowym spadku ogólnego wolumenu BIZ na Ukrainie (o 434 mln dol.). Najwięcej inwestycji odnotowano w przemyśle – ok. 50 proc., szczególnie w przetwórstwie przemysłowym; ubezpieczeniach i finansach – 26 proc.; handlu hurtowym i detalicznym

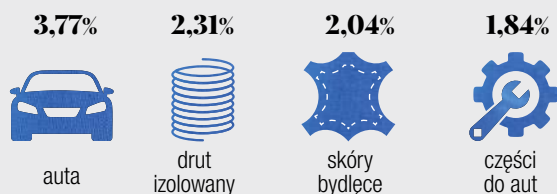
Wymiana handlowa Polski z Ukrainą 1992–2020 (w mln USD)



Wartość polskich inwestycji (BIZ) na Ukrainie (w mln USD)



Główne składniki eksportu z Polski do Ukrainy (2019)



Główne składniki eksportu z Ukrainy do Polski (2019)



Źródło: Ukrstat; OEC

łącznie z naprawą pojazdów i motocykli – 10,7 proc.; produkcji rolnej – 6,4 proc.” – informuje raport IEŚ.

Największymi polskimi inwestorami na Ukrainie są m.in. firmy Cersanit, Canpack, Groclin, Polimex Mostostal, Śnieżka czy Barlinek. Z kolei największymi ukraińskimi inwestorami w Polsce są firmy T.B. Fruit (posiada zakłady przetwórcze T.B. Fruit Dwikozy), ISKRA (producent żarówek Helios), Milkiland (Ostrowia), Miratech, SoftServe oraz Korporacja „Przemysłowy Związek Donbasu” kontrolująca Hutę Stali Częstochowa.

Polskie marki są odbierane przez społeczeństwo ukraińskie jako dobre jakościowo, o wyższym zaawansowaniu technologicznym – twierdzi dr Marta Drabczuk, starszy analityk w Zespole Europy Wschodniej Instytutu Europy Środkowej. – Przy czym wszystkie produkty przywiezione z Polski są uznawane za polskie, niezależnie od kraju pochodzenia. Co więcej, w ciągu ostatniej dekady wzrosła „turystyka zakupowa” Ukraińców do RP, więc marki i firmy polskie są rozpoznawane na Ukrainie. Co ciekawe, polskie towary często są przedmiotem przestępczości gospodarczej typu podrabianie towarów, podrabianie znaków akcyzowych, nielegalny handel towarami polskimi – wskazuje.

Kultura łączy, historia dzieli

Przedstawiciele obu narodów w życiu biznesowym zdają się współpracować poprawnie, okazując szacunek i zaufanie. – Jako Polacy odbierani jesteśmy przez Ukraińców bardzo dobrze. Od wielu już lat w sondażach wypadamy jako wiarygodny partner, przeskoczyliśmy Białorusinów. Imponują im nasze dokonania w transformacji ustrojowej i gospodarczej. Bliskość kulturowa oraz językowa znacznie ułatwiają współpracę. Polskie firmy w Ukrainie są postrzegane bardzo dobrze. Dawno skończyliśmy już z wizerunkiem zawartym w rosyjskim powiedzeniu: „kurica nie ptica, Polska nie zagranica” – mówi „Gazecie Bankowej” Jacek Piechota, prezes Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej (PUIG).

Twierdzi on, że Izba odnotowuje stałe zainteresowanie rynkiem ukraińskim. – W przeszłości Ukraina zapracowała na nie najlepszą opinię jako miejsce do inwestowania. Niestabilność i nieprzejrzystość regulacji prawnych, wszechogarniająca korupcja, opóźniający się zwrot VAT-u, a nawet siłowe przejmowanie aktywów – to tylko niektóre „przygody” polskich inwestorów. Opisuując same nasze izbowe interwencje, moglibyśmy już wydać niezłą kronikę, wręcz z wątkami sensacyjnymi. Ale to w zdecydowanej mierze już historia. Od czasu podpisania Umowy Stowarzyszeniowej z Unią Europejską i wejścia w życie wspomnianej już Umowy DCFTA warunki inwestowania na Ukrainie i prowadzenia tam działalności gospodarczej zdecydowanie się poprawiły – zapewnia szef PUIG.

Dr Marta Drabczuk przekonuje, że grunt pod współpracę polskiego i ukraińskiego biznesu jest urodzajny,

ale pojawiają się pewne problemy. – Biznes ukraiński tworzą ludzie średniego i młodego pokolenia, przez których Polska była postrzegana jako „okno na Europę”. Często Ukraińcom łatwiej „nauczyć się” prowadzenia biznesu po europejsku w Polsce, a potem rozszerzać działalność. Mały i średni biznes po obu stronach tworzy specyficzne środowisko mikrogospodarcze „dypłomatów ekonomicznych”, gdzie obok kontaktów stricte biznesowych pojawiają się często relacje koleżeńskie i przyjacielskie, co wpływa pozytywnie na wzajemne postrzeganie. Nie ma problemów komunikacyjnych, ale pojawiają się problemy natury etno-politycznej czy historycznej, co podważa zaufanie po obu stronach – wyjaśnia dr Drabczuk.

Emigracja zarobkowa wszystkim wychodzi na dobre

W ostatnich latach mieliśmy do czynienia z dużą emigracją zarobkową z Ukrainy do Polski – w ciągu pięciu lat liczba Ukraińców w naszym kraju wzrosła czterokrotnie, pod koniec 2019 r. było ich nad Wisłą ok. 1,5 mln (prawie 499 tys. płaciło składki emerytalne), wytwarzali niemal 1 proc. PKB rocznie. „Migranci ukraińscy stali się brakującym ogniwem na polskim rynku pracy i zazwyczaj są mile widziani przez pracodawców oraz polskie społeczeństwo. Z powodu pandemii COVID-19 zahamowaniu uległ napływ nowych imigrantów, ale osoby mające wcześniejsze doświadczenia migracyjne w większości pozostały w Polsce i częściej, niż to miało miejsce w przeszłości, deklarowały chęć pozostania w RP w kolejnych latach” – przekonują eksperci Instytutu Europy Środkowej.

Oczywiście ukraińscy migranci zarobkowi, pracując w naszym kraju, przyczyniają się do rozwoju gospodarki Ukrainy. Według Banku Światowego strumienie przekazów pieniężnych na Ukrainę w 2019 r. wynosiły ok. 16 mld dol. (według Narodowego Banku Ukrainy – 12 mld dol.), czyli ponad 10 proc. PKB, w tym z Polski – 3,8 mld dol.

W 2020 r. w RP o 22 proc. zwiększyła się liczba obywateli Ukrainy prowadzących indywidualną działalność gospodarczą (5 961 osób), a stanowią oni 25 proc. ogółu cudzoziemców pracujących na własny rachunek w naszym kraju – wynika z danych ZUS-u. Problem w tym, że istnieją utrudnienia dla ukraińskich przedsiębiorców rozpoczynających swoją działalność w Polsce. Chodzi o biurokrację związaną z uzyskaniem pozwolenia na pobyt czasowy i pracę – przedsiębiorca bez znajomości języka polskiego może mieć trudności z przygotowaniem i wypełnieniem wszystkich wymaganych dokumentów.

Problem przepustowości granicy i pozwoleń na przewóz

Kolejnym, po biurokracji, utrudnieniem w stosunkach gospodarczych między Polską a Ukrainą jest od lat ograniczona przepustowość przejść granicznych. Przeważającym rodzajem transportu w wymianie między krajami jest transport drogowy i przejścia nie dają rady go obsługiwać. „Koniecznością staje się wdrożenie rozwiązań multimodalnych. Transport multimodalny, kombinowany, intermodalny, w którym istotne znaczenie odgrywa transport kolejowy, morski i wodny śródlądowy, jest bardziej przyjaznym dla środowiska, tańszym i szybszym rozwiązaniem niż transport uni-modalny – obecnie najczęściej jest to transport drogowy” – uważają eksperci IEŚ.

Ich zdaniem relacje gospodarcze Polski oraz Ukrainy mają istotne znaczenie dla gospodarki regionu Europy Środkowej i Wschodniej, a Ukraina jest naturalnym elementem integracji regionu na osi północ-południe.

„Do rozwoju wymiany handlowej w warunkach reorganizacji łańcuchów dostaw oraz tworzenia centrów tranzytowo-logistycznych (pod wpływem pandemii COVID-19) potrzebne są infrastruktura i korytarze transportowe (lądowe i morskie). Strony powinny zadbać o regularne spotkania międzyrządowe i międzyresortowe, aby móc sprzyjać podmiotom zaangażowanym w projekty po obu stronach granicy” – stwierdzają eksperci IEŚ.

Szczególną sytuację w polsko-ukraińskich relacjach widać w obszarze logistyki. W grudniu 2021 r. ukraiński przewoźnik kolejowy UkrzZeleznica wprowadził blokadę na przewóz towarów do Polski. Problem dotyczył liczby pozwoleń przewozowych dla ukraińskich tirów. Jak się jednak wydaje, spór udało się rozwiązać, o czym poinformowali polski i ukraiński minister infrastruktury – Andrzej Adamczyk i Oлександр Кубраков. Szefowie resortów oświadczyli, że tranzyt kolejowy przez Ukrainę do Polski zostanie odblokowany.

Protekcjonizm Kijowa będzie rósł?

Niepokoić może, że w ostatnich latach daje się zauważyć rosnący protekcjonizm ze strony rządu w Kijowie. Chce on „chronić” wybrane segmenty rynku przed polską konkurencją (18-procentowe cło na tworzywa sztuczne używane w budownictwie, ograniczenia ilościowe w stosunku do importowanych nawozów itd.). Czy należy się spodziewać kontynuacji tego trendu?

Według Piechoty każdy rząd znajduje się pod naciskiem krajowych producentów i sięga czasem do

1,5
mln

Ukraińców pod koniec 2019 r. przebywało w Polsce na emigracji zarobkowej. Wytwarzali oni ok. 1 proc. PKB RP rocznie



fol. Shutterstock/Ivan Semenovych

Przez Ukraińców
Polska jest postrze-
gana jako „okno na Eu-
ropę” i miejsce, gdzie
można „nauczyć się”
prowadzenia biznesu
po europejsku

instrumentów ochrony rynku wewnętrznego przed zewnętrzną konkurencją. – Nie mogę się jednak zgodzić z tezą o rosnącym protekcjonizmie z ukraińskiej strony. Od czasu wejścia w życie umowy DCFTA mamy swobodę obrotu z Ukrainą na zdecydowaną większość towarów. Dzisiaj na przykład ukraińskie ministerstwo prowadzi postępowanie ochronne w sprawie nadmiernego importu serów. Stroną w takim postępowaniu jest Bruksela. Zachęcamy polskie firmy i doradzamy im, jak uczestniczyć w takim postępowaniu, aby uniknąć decyzji niekorzystnych dla naszych eksporterów. Wiele takich postępowań wcześniej prowadzonych nie zakończyło się decyzjami ograniczającymi dostęp do ukraińskiego rynku – twierdzi prezes PUIG.

Odmienne patrzy na tę kwestię dr Drabczuk. – Protekcjonizm ukraiński jest i będzie się nasilał. W 2022 r. Ukraina szykuje się do podpisania „bezwizu przemysłowego”, czyli zawarcia z UE porozumienia ACAA w sprawie oceny zgodności i zatwierdzania wyrobów przemysłowych, który przyzna jednostronne preferencje ukraińskiemu biznesowi. Ukraińscy producenci nie będą przechodzić procedury certyfikacji towarów przez organy unijne. A eksport ukraińskich towarów na rynek UE wzrośnie dzięki łatwiejszemu dostępowi do rynku. Ukraina liczy też na uznanie certyfikatów bezpieczeństwa produktów żywnościowych. Przedstawiciele władz Ukrainy wielokrotnie powtarzają, że harmonizacja rynków ukraińskiego i europejskiego jest trudna, bo łączy się „mały z dużym”, dlatego protekcjonizm jako instrument ochrony będzie wykorzystywany – wskazuje ekspertka.

Generalnie, według Drabczuk, oba kraje stają się coraz bardziej konkurentami niż kooperantami. – Dalsza harmonizacja ustawodawstwa ukraińskiego z unijnym

będzie powodowała większe skupianie się firm ukraińskich na rynkach zachodnich niż na rynku polskim. Dobrym przykładem jest sektor rolny. Ukraina eksportuje do UE rekordowe ilości produkcji rolnej, ale dochody z ich sprzedaży nie są zadowalające. Ukrainie będzie zależało na rozwoju i unowocześnianiu rolnictwa oraz stawianiu na towary przetworzone i gotową żywność, a tym samym będzie się pogłębiać konkurencja z Polską

”

Jeśli nie chcemy zaostrzania się konkurencji między oboma krajami, trzeba szukać możliwości wejścia polsko-ukraińskich tandemów w międzynarodowe łańcuchy dostaw

– wskazuje analityczka IES. Według niej, jeśli nie chcemy zaostrzania się konkurencji między oboma krajami, trzeba szukać możliwości wejścia „tandemów” polsko-ukraińskich (uzupełniających się biznesów) w dłuższe międzynarodowe łańcuchy dostaw. – Należy korzystać z efektu synergii, a w świecie pandemicznym łańcuchy dostaw się poluzowały, więc to dobry moment, żeby w nie wskoczyć – uważa dr Drabczuk.

Jak widać, przed Polską i Ukrainą jeszcze sporo pracy oraz konieczność wykazywania dobrej woli, jeśli stosunki gospodarcze mają być naprawdę dobrosąsiedzkie. ●

Wschodnia bolączka

Ewentualny konflikt rosyjsko-ukraiński spowoduje perturbacje w regionie, ale nie trzęsienie ziemi. Polska nie jest uzależniona od gospodarki ukraińskiej, ale ucierpieć mogą pojedyncze firmy, głównie średnie i małe

Ukraina znajduje się w drugiej dziesiątce naszych największych partnerów handlowych. Kijów poza węglem nie ma nam nic specjalnego do zaoferowania, a od naszych towarów woli rosyjskie lub z Dalekiego Wschodu. W wymianę handlową z Ukrainą są zaangażowane małe firmy, a skala ich obrotów nie ma większego znaczenia dla naszego bilansu z tym krajem. Inaczej sprawy mają się, jeśli chodzi o usługi. Konflikt może się odbić na naszych firmach transportowych, przede wszystkim kolejowych zaangażowanych w Nowy Jedwabny Szlak oraz samochodowy, korzystający z tranzytu. Można się też obawiać o dopływ ukraińskich pracowników do rozpędzonej polskiej gospodarki. Dotyczy to zwłaszcza budownictwa i przemysłu rolno-spożywczego. ●



Piotr Bujak

główny ekonomista PKO BP

Potencjalne implikacje konfliktu między Rosją a Ukrainą są złożone. W scenariuszu umiarkowanego natężenia konfliktu, z założeniem nieprzerwanego przepływu surowców energetycznych, skutki na poziomie makroekonomicznym mogą

być znikome, ponieważ udział obu krajów w polskim handlu zagranicznym zmniejszył się znacznie z i tak relatywnie niskiego poziomu przed wybuchem pierwotnego konfliktu w latach 2013–2014. Co więcej, Rosja i Ukraina nie są w czołówce rynków eksportowych Niemiec i innych głównych partnerów handlowych Polski, więc również pośredni wpływ konfliktu kanałem wymiany towarowej byłby mocno ograniczony. Z kolei w scenariuszu poważnej eskalacji konfliktu, z uwzględnieniem zaburzeń w dostawach surowców energetycznych, negatywny wpływ wojny na Wschodzie mógłby być przynajmniej w krótkim terminie mocno odczuwalny. Przy konieczności przejściowego ograniczenia dostaw energii dla przemysłu nie można

by nawet wykluczyć technicznej recesji w tym sektorze ani ostrego spowolnienia całej gospodarki.

Wydarzenia za wschodnią granicą nie są bez znaczenia dla zachowania rynków finansowych, co pośrednio oddziałuje na realną gospodarkę. Wojna między Rosją a Ukrainą wywierałaby negatywną presję na notowania złotego wobec głównych walut. To utrudniałoby walkę z podwyższoną inflacją i wymuszało większą skalę podwyższenia stóp procentowych NBP, chociaż wydaje się, że stając przed wyborem „wsparcie gospodarki” lub „zwalczanie inflacji”, RPP wybrałaby to pierwsze.



Jan Strzelecki

analityk zespołu rynków
światowych PIE

Rosyjskie cele wobec Ukrainy nie są wyznaczone zgodnie z logiką ekonomiczną i potencjalnymi korzyściami gospodarczymi. Pierwszorzędne znaczenie dla Kremla ma konfrontacja z Zachodem i reintegracja obszaru poradzieckiego. Nadrzędne cele Rosji wobec Ukrainy nie zostały zrealizowane: Ukraina, zamiast zostać trwale podporządkowana rosyjskiej dominacji, integruje się z Zachodem. Dlatego agresywna polityka wobec Ukrainy jest obecnie zastrzana. Z punktu widzenia Moskwy utrzymanie status quo na Ukrainie nie jest korzystne – nie umożliwia Rosji wpływania na sytuację w całym kraju i nie zapobiega zbliżeniu Ukrainy ze strukturami zachodnimi. Ponadto powoduje straty wynikające z nałożonych przez Zachód sankcji i koszty związane z utrzymaniem separatystycznego Donbasu. Ponieważ rosyjski system władzy wymaga stałej propagandowej podbudowy i mobilizacji społeczeństwa, legitymizacja władzy odbywa się poprzez pobudzanie nastrojów wojennych i imperialnych. Europejski wybór Ukrainy, któremu Rosja postanowiła się sprzeciwić zbrojnie, ma stanowić także odstraszący przykład dla pozostałych społeczeństw obszaru poradzieckiego.

Zebrał i opracował Dariusz Styczek



Inwestorzy zagraniczni pokazują
swoimi pieniędzmi, że widzą
w Polsce perspektywiczny
rynek. I to na wiele, wiele lat

”

Piotr Nowak, Minister Rozwoju i Technologii

fot. Andrzej Skwarczyński

Gdy stawiamy ideologię ponad prawa ekonomii, zawsze źle to się kończy

Ekonomiści, z którymi rozmawiałem, przedsiębiorcy, z którymi miałem możliwość spotkania się za granicą, pytają wprost: Co robi Europa? Przecież to nieracjonalne – mówi Piotr Nowak, Minister Rozwoju i Technologii

ROZMAWIALI

MACIEJ WOŚKO I STANISŁAW KOCZOT

W ostatnich dwóch latach wszystkie siły zostały skierowane na niwelowanie skutków kryzysu wywołanego pandemią. Czy pana zdaniem nie zapomnieliśmy o rozwoju, chroniąc się przed spowolnieniem, ratując rynek pracy? Czy inwestowanie w rozwój w czasie pandemii wyhamowało, czy jest wręcz odwrotnie?

Piotr Nowak, Minister Rozwoju i Technologii: Pandemia była szokiem dla całego świata. My, jako państwo, już na początku pandemii zapewniliśmy jak najszybsze dostarczenie przedsiębiorstwom środków finansowych, zorganizowaliśmy dla nich tarczę osłonową. Rząd zlecił to Polskiemu Funduszowi Rozwoju. Był to chyba największy program w historii III RP, jego skala była olbrzymia. W roku 2020 i w części 2021 rząd skupił się na tym, by utrzymać miejsca pracy i zapewnić bezpieczeństwo dzięki sprawnemu funkcjonowaniu służby zdrowia. Zakładałam, że przedsiębiorcy robili dokładnie to samo, czyli z jednej strony chcieli zatrzymać pracowników, a z drugiej – dbali o ich i swoje bezpieczeństwo. Teraz, gdy powoli osławiamy się z pandemią, wychodzimy z niej, firmy zaczynają myśleć o rozwoju, o inwestowaniu. Pamiętajmy, że w gospodarce wolnorynkowej firmy są driverem, pionierami, jeżeli chodzi o rozwój i innowacje. Państwo może tworzyć zachęty, stymulanty. To, że nominalny PKB jest teraz wyższy niż przed

pandemią, w dużej mierze jest zasługą elastyczności i pracowitości przedsiębiorców.

Z drugiej jednak strony realia gospodarcze są obecnie inne niż przed pandemią...

To prawda. Przed pandemią zamawiało się produkty w systemie just-in-time, nie trzeba było gromadzić zapasów. Teraz tego nie ma, łańcuchy dostaw zostały pozrywane i na dobrą sprawę nikt nie wie, kiedy pojawi się jakiś kolejny wariant wirusa. Niski poziom zaszczepienia w biedniejszych krajach w Azji czy w Afryce powoduje, że pojawia się tam ryzyko powstania nowych mutacji wirusa, w pewnym sensie odpornych również na szczepionki. Planowanie inwestycji, przeznaczanie środków na badania i rozwój wymaga długoterminowego horyzontu, a przy obecnej zmienności jest to trochę utrudnione.

Wzrosło po prostu ryzyko działalności gospodarczej?

Uwarunkowania gospodarcze zmieniają się dużo szybciej niż przed pandemią. Na pewno ogranicza to proces inwestycyjny. Ale nie ma innego wyjścia, trzeba być innowacyjnym, żeby być konkurencyjnym.

A jak się zmienia współpraca między światem nauki, wynalazcami a firmami i gospodarką? Takie zmiany były

już widoczne kilka lat wcześniej. Polegały one – w dużym uproszczeniu – na zgłaszaniu przez biznes pod adresem środowisk naukowych pewnych potrzeb. Czy pandemia wzmocniła tę tendencję? Czy ministerstwo stymulowało w jakiś sposób ten kierunek?

Promujemy takie rozwiązania, zależy nam na tej współpracy, natomiast instrumenty, które to wspierają, są jeszcze trochę rozproszone. Z jednej strony pierwszym kontaktem dla naukowców jest Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, które podlega Ministerstwu Edukacji i Nauki. Z drugiej strony mamy PFR, w którego strukturze działają fundusze venture capital, na bardzo wczesnym, ryzykownym etapie realizacji pomysłu wspierające innowatorów i przedsiębiorców. Ministerstwo Rozwoju i Technologii dysponuje odpowiednimi grantami, które jednak są przeznaczone dla firm strategicznie ważnych, chcących rozwijać swoją produkcję. Proszę też pamiętać o Polskim Ładzie, który zawiera wiele ulg, np. na robotyzację, na łączenie ulgi na badania i rozwój z IP Box. Są rozwiązania dla rynku kapitałowego, promujące inwestycje i ułatwiające pozyskiwanie kapitału. Jednym słowem, w ramach Polskiego Ładu stworzono wiele narzędzi, które promują innowacje.

”

Stworzenie oprogramowania dla obiektów poruszających się w przestrzeni kosmicznej jest niezwykle skomplikowane, ale mamy potencjał, by się z tym zmierzyć. Możemy się ścigać na tym polu

Spotykają się państwo z przedstawicielami wielu branż. Które z nich, pana zdaniem, należą do najbardziej przyszłościowych?

Jedną z nich jest sektor kosmiczny. W USA czy w Chinach to najbardziej dynamicznie rozwijający się sektor gospodarki. Bank of America szacuje, że w ciągu dziesięciu lat jego wartość sięgnie 1,5 bln dolarów.

Co więcej, polskie firmy już działają w tej branży.

Tak, mamy takie firmy. Wiadomo, że w ciągu kilkunastu lat powstanie nowa gospodarka na tzw. niskiej orbicie. Bardzo dużo firm w Stanach Zjednoczonych ściga się, by opracować jak najtańsze metody wynoszenia ładunków na orbitę. Dzisiaj koszty wyniesienia 1 kg sięgają nawet 25 tys. dolarów. Szacuje się, że jeśli spadną one do 5–10 dolarów, boom w tej

branży będzie olbrzymi. Pojawiają się rozwiązania, o których nawet nam się nie śniło. Będą one w stanie zmienić układy geopolityczne, przyspieszyć i tak już duże tempo zmian.

Jak Polska może się odnaleźć w tym nowym układzie? Czy jest szansa, by nasze firmy brały udział w tych procesach?

Bardzo nam na tym zależy. Polska Agencja Kosmiczna – z jednej strony – uczestniczy w tworzeniu międzynarodowych regulacji, których do tej pory nie było, a z drugiej – wspiera nasze firmy działające w sektorze kosmicznym. Chciałbym, by POLSA zaktywizowała się jeszcze bardziej w ramach Europejskiej Agencji Kosmicznej. Zapewne będzie się to wiązało ze zwiększeniem składki członkowskiej, ale i tak jej część wraca bezpośrednio do polskich firm. Nasze dzisiejsze rozmowy o przemyśle kosmicznym trochę przypominają dywagacje na temat internetu w latach 80. i wczesnych 90. Oglądanie filmów przez internet wydawało się wtedy fikcją, tak samo jak kupowanie e-booków. Teraz podobnie jest z Kosmosem, również pewne rzeczy wydają się czystą fikcją. My nie możemy sobie pozwolić na przegapienie kluczowego momentu, z jakim obecnie mamy do czynienia.

Jak jednak konkurować w tej dziedzinie z gigantami, z firmami, które mają olbrzymie osiągnięcia, dysponują wielkim kapitałem i doskonale przygotowanymi kadrami? Czy to w ogóle możliwe?

Staramy się identyfikować takie pola konkurencji, na których jesteśmy na podobnym etapie jak inni. Nie będziemy się ścigali przecież w budowie rakiet, bo nie mamy takich możliwości. Najbardziej marżowe produkty, które tworzy się w szeroko rozumianym Kosmosie, to te, których używa się w przestrzeni kosmicznej. Polska ma np. doświadczenie w budowie łazików i ich elementów. Podobnie z software'em – mamy jednych z najlepszych informatyków na świecie, Polacy coraz częściej zajmują kluczowe stanowiska w firmach z Doliny Krzemowej. Stworzenie oprogramowania dla obiektów poruszających się w przestrzeni kosmicznej jest niezwykle skomplikowane, ale mamy potencjał, by się z tym zmierzyć. Możemy się ścigać na tym polu. Kolejny obszar, który identyfikujemy jako korzystny z naszego punktu widzenia, to komputery kwantowe. Raczej nie możemy się mierzyć w ich tworzeniu, gdyż firmy amerykańskie czy chińskie są już bardzo zaawansowane w tej dziedzinie.

To dziedzina z ogromnym potencjałem, która zmieni świat.

Komputery kwantowe, kiedy powstaną, zmienią całkowicie rozumienie naszego świata. O ile dziś potrzeba 200–300 lat na złamanie jakiegoś kodu w najszybszych komputerach, to dla komputera kwantowego wystarczą na to minuty, sekundy. Całkowicie zmieni

to naszą rzeczywistość. Z pozytywnego punktu widzenia stworzy możliwości poszukiwania nowych rozwiązań, zależności, powiązań, o których teraz nie mamy nawet pojęcia. Z drugiej strony wiąże się z tym ryzyko polegające na tym, że łamanie zabezpieczeń w internecie stanie się niezwykle proste. Hasła, bankowość elektroniczna, systemy bezpieczeństwa będą musiały natychmiast się zmienić. Tutaj mamy szerokie pole do popisu.

Dlaczego?

Polska ma bardzo dobrych informatyków, którzy mogą się podjąć tworzenia systemów odpornych na działania komputerów kwantowych. To niezwykle istotne z punktu widzenia stabilności systemu finansowego, a nawet całego państwa. Wyobraźmy sobie, że komputery kwantowe już działają, a wszystkie pozostałe systemy informatyczne funkcjonują według starych zasad. Mówi się, że niektóre kraje gromadzą ruch w sieci na wielką skalę. Po co to robią, skoro złamanie takich informacji musi zająć – przy obecnym poziomie technologicznym – 200–300 lat? Za 300 lat sami przecież będziemy mogli powiedzieć innym, co tam jest ciekawego, bo będzie można to zobaczyć w muzeach. Chodzi o to, że wyścig o stworzenie komputera kwantowego jest tak zaawansowany, że gdy społeczeństwa dowiedzą się o nich, okaże się, że pewne kraje, firmy nieoficjalnie korzystają już z tej technologii od roku, dwóch lat. Cały świat startuje niejako z tego samego poziomu zero, jeżeli chodzi o ochronę przed komputerami kwantowymi. Polska ma potencjał matematyczny i potencjał ludzki, by uczestniczyć w tym wyścigu. Warto skorzystać z tej szansy. Oczywiście to temat, który dopiero się rodzi. Warto jednak wspomnieć, że Międzynarodowy Fundusz Walutowy ma od marca 2021 r. na swojej stronie internetowej dostępną publikację poświęconą temu problemowi.

Na szczęście takiego komputera kwantowego jeszcze nie ma.

Jeżeli topologiczny komputer kwantowy powstanie za pięć lat, a przystosowanie systemów zajmie sześć lat, to mamy problem. Nie ma czasu do stracenia. Zależy mi na tym, by już teraz zacząć wspierać firmy działające w tym kierunku. Nie można zamykać oczu, bo problem nie zniknie.

Jednym słowem, nie stoimy w miejscu, nawet w czasie pandemii. Owszem, nie można dopuścić do tego, że tracimy nasze zdobycze gospodarcze, rozsypuje się rynek pracy, ale jednocześnie musimy się rozwijać, myśleć o przyszłości. Co jeszcze jest tym elementem, który może na niej zaważyć?

Świat idzie w kierunku walut cyfrowych banku centralnego CBDC – Central Bank Digital Currency. Waluty cyfrowe obniżają transgraniczne koszty

”

Cały świat startuje niejako z tego samego poziomu zero, jeżeli chodzi o ochronę przed komputerami kwantowymi. Polska ma potencjał matematyczny i potencjał ludzki, by uczestniczyć w tym wyścigu

płatności, przelewy są natychmiastowe. Osoby, które obawiają się takich walut, twierdzą, że stwarzają one możliwość inwigilacji społeczeństwa. Z jednej strony mają rację, ale z drugiej – można architekturę walut cyfrowych usankcjonować w taki sposób, by pozostawić anonimowość ich użytkowników. Posiadanie waluty cyfrowej czy stablecoinów, czyli popularnej w USA cyfrowej waluty powiązanej ze „stabilnym” aktywem rezerwowym, takim jak dolar amerykański, uruchamia całą gamę możliwości, które do tej pory wydawały się nieosiągalne. Proszę pamiętać, że walutę cyfrową można zaprogramować; np. dając kieszonkowe dziecku, ma się pewność, że nie kupi za nie papierosów.

Można określić długość jej trwania, na miesiąc, rok czy dwa lata...

Z punktu widzenia polityki fiskalnej państwa to bardzo korzystne. Dzięki temu można wprowadzać czasowe impulsy do gospodarki. Na przykład jeżeli za trzy miesiące waluta zniknie, to mamy pewność, że impuls popytowy będzie trwał tak długo, a pieniądze nie trafią na konta oszczędnościowe. Dzięki walutom cyfrowym można tworzyć cyfrowe kontrakty, które automatycznie się rozliczają. Ogranicza się ryzyko w eksporcie i imporcie, bo jeżeli kontrahent się nie wywiąże ze swoich zobowiązań, nie dostanie pieniędzy. To nowe, trudne nawet w tej chwili do wyobrażenia, możliwości. Jednak to wszystko – waluty cyfrowe, finanse rozproszone itp. – ma sens, jeżeli cały czas pamięta się o jednym fundamencie: cała ta technologia musi być Quantum Resilience, musi być stabilna. Popyt na tego typu usługi na całym świecie będzie potężny, kiedy tylko się pojawi. A pojawi się na pewno.

Rozwój technologiczny i związane z tym szanse to jedno. W sferze działań ministerstwa leży również rozwój przedsiębiorstw.

Chcemy, żeby małe firmy stawały się średnimi, a średnie dużymi. Chcemy wspierać firmy w znajdowaniu rynków zbytu za granicą. Do tego służy Polska

Agencja Inwestycji i Handlu. Musimy się zastanowić nad reformą PAIiH-u, zwiększyć efektywność środków, jakimi dysponuje. Może nie są potrzebne placówki Agencji w ponad 70 krajach? Może wystarczy się skupić na 15–20? Z drugiej strony wierzę, że polskie przedsiębiorstwa zaczną przejmować firmy zagraniczne. Chodzi o to, by stworzyć dla nich zachęty przy przejmowaniu udziałów większościowych. Dzięki temu polskie przedsiębiorstwa mogłyby bogacić się na zasobach zagranicznych społeczeństw, zdywersyfikować swoje przychody, a przy tym zmienić ligę geopolityczną naszego kraju. Jeżeli będzie dużo polskich firm – właścicieli spółek w Niemczech, we Francji, w Hiszpanii – zupełnie inaczej będą rozmawiali politycy z tamtych krajów z naszymi politykami.

Zmiany klimatyczne, transformacja gospodarek to w tej chwili jeden z kluczowych trendów globalnej ekonomii. Jak radzą sobie z tym polskie firmy? Czy cele klimatyczne, jakie postawiła sobie Unia Europejska, są realistyczne? Czy nie mamy do czynienia ze zwycięstwem ideologii nad realiami gospodarczymi? Pakiet Fit for 55 denerwuje rynek, nie tylko polski. Czy mamy się czego obawiać?

Z jednej strony tak, choć trzeba podkreślić, że nie negujemy kierunku i potrzeby transformacji energetycznej. Jedyna rzecz, o którą się martwimy, to tempo tych zmian. Stany Zjednoczone również wyznaczyły sobie cel osiągnięcia zeroemisyjności, tak samo jak Chiny. Problem polega na tym, że ścieżka dojścia forsowana przez zagorzałych zwolenników transformacji jest pętlą na szyję dla gospodarki Unii Europejskiej. USA nie pokazują, w jaki sposób chcą osiągnąć swój cel klimatyczny, natomiast Europa stworzyła sobie Fit for 55. Tak ostre tempo, przy obecnych technologiach, jest zabójcze dla przemysłu. Jeśli Fit for 55 zostanie wdrożony, Europa zostanie odprzemysłowiona.

Czy Komisja Europejska będzie forsowała te pomysły, skoro są tak ryzykowne?

Ryzyko, że tak będzie, jest bardzo duże. Niektórym politykom, którzy przez ostatnie lata mieli transformację energetyczną na swoich sztandarach, będzie trudno się z tego wycofać. Część przemysłu – w Niemczech czy we Francji – wyraża swój niepokój. Problem polega na jego publicznym artykułowaniu, gdyż istnieje obawa o klientów. Firmy przedstawiały się jako zielone, a teraz miałyby przyznać, że to tempo jest za szybkie? Co na to powiedzą ich klienci?

Czy Stany Zjednoczone postępują według podobnego scenariusza jak UE?

Spokojne czekają, aż zostanie wynaleziona technologia, która pozwoli przeprowadzić transformację szybciej. A co się stanie później, gdy Europa osiągnie

poziom redukcji dwutlenku węgla do 55 proc.? Co z resztą, z 45 procentami? Radykalni zwolennicy transformacji odpowiadają tak: mamy nadzieję, że w 2035 r. zostanie wynaleziona technologia, która na to pozwoli. Czyli jest to kwestia wiary, a nie ekonomii. Ekonomisci, z którymi rozmawiałem, przedsiębiorcy, z którymi miałem możliwość spotykania się za granicą, pytają wprost: Co robi Europa? Przecież to jest nieracjonalne. Nie negujemy transformacji, nie mówimy, że w 2050 r. neutralność klimatyczna jest niepotrzebna. Ustalmy tylko, że USA, UE, Chiny mają ten sam zeroemisyjny cel klimatyczny, że ścieżka dojścia jest taka sama. I niech na przykład ONZ będzie taką radą nadzorczą, która przypilnuje, by wszystkie kraje ją realizowały.

No dobrze, ale jeżeli tak się nie stanie?

Wtedy polityka klimatyczna UE będzie generowała potężne napięcia i produkcja w Europie przestanie być konkurencyjna. Cały czas mam nadzieję, że uda się tego uniknąć. Powinniśmy dostosować tempo transformacji do najsłabszego kraju w Europie – to byłoby racjonalne.

Utrata konkurencji to jeden wymiar transformacji. Czy drugim nie jest rosnąca cena energii?

Wydać mi się, że politycy, którzy tak mocno pchają Unię Europejską do transformacji, nie informują obywateli swoich krajów, że ktoś musi za to zapłacić. Najczęściej nieproporcjonalnie duże obciążenia dotyczą osób najbiedniejszych. Przekonają się o tym, gdy dostaną rachunki za energię elektryczną. Pomysły rozszerzenia systemu handlu emisjami EU ETS na branżę budowlaną czy motoryzacyjną – co jest absurdem – kosztują bardzo słono. Wygląda na to, że społeczeństwa zachodnie są zupełnie tego nieświadome.

Trzeba przeprowadzić reformę handlu uprawnieniami do emisji CO₂?

Tak. Powinna ona polegać na ukróceniu spekulacji na tym rynku.

Zwolennicy transformacji, na czele z kierownictwem Komisji Europejskiej, twierdzą, że reforma jest niepotrzebna, bo handel uprawnieniami rządzi się prawami wolnego rynku...

Warto przypomnieć Komisji Europejskiej, że w 2008 r., gdy mieliśmy do czynienia z kryzysem finansowym, wprowadzono zakaz shortowania [krótkiej sprzedaży – red.] akcji banków. Dlaczego to zrobiono? By obronić system finansowy. W 2014 r., gdy pojawił się problem krajów południa Europy, zakazano shortowania obligacji rządów, by nie dolewać oliwy do ognia. Tak samo my mówimy teraz: mamy kryzys, a chcemy transformować gospodarki,



fot. Andrzej Świrachowski

wprowadzimy więc zakaz spekulacji na EU ETS. Duże instytucje finansowe kupowały za miliardy ETS-y po 6-9 euro, trzymają je, bo nie mają one daty zapadalności. Przy obecnym pędzie KE do zielonej transformacji jest to pewny zysk. Wiadomo, że za rok będą one jeszcze droższe. Chcemy zakazu posiadania ETS-ów przez podmioty, które nie emitują CO₂. Może warto też wprowadzić terminowość tych praw, ważność przez miesiąc, dwa, trzy? Jeżeli firma ich nie potrzebuje do produkcji, to po co jej one? By po prostu drożej je sprzedać. To czysta spekulacja, za którą płacą wszyscy obywatele.

Ursula von der Leyen twierdziła, że nie ma żadnej spekulacji. Opierała się na raporcie Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych ESMA.

Dwa dni przed jej wypowiedzią, 16 grudnia, pojawiła się analiza Potsdam Institute for Climate Impact Research, zajmującego się badaniem wpływu klimatu na gospodarkę, która pokazuje dziury w systemie EU ETS. Według Instytutu raport ESMA analizuje tylko rynki giełdowe, a wszyscy doskonale wiemy, że główny obrót prawami do emisji odbywa się na rynku pozagiełdowym – OTC. Wiadomo, że prawdziwy wolumen instrumentów pochodnych znajduje się właśnie tam. Mechanizm handlu na EU ETS przypomina scenariusz kryzysu z 2008 r., kiedy tworzone kredyty subprime, a oparte na nich CDS-y, czyli kredytowe instrumenty pochodne, były handlowane nie na giełdzie, tylko na rynku międzybankowym. Raport ESMA akurat tej części handlu emisjami,

która jest zresztą główną częścią systemu EU ETS, nie dotyczy. Instytut z Poczdamu nie twierdzi, że mamy na sto procent do czynienia ze spekulacją, ale pokazuje ułomność raportu ESMA. Zmienność cen uprawnień świadczy o tym, że rynek ten ma znamiona spekulacji.

Transformacja energetyczna jest częścią szerszego trendu, określanego skrótem ESG: Environmental, Social, Governance – środowisko, społeczna odpowiedzialność, ład korporacyjny. Jak polskie firmy odnajdują się w tej rzeczywistości? ESG to zjawisko globalne, bardzo mocno eksponowane w firmach, korporacjach.

Polska była pierwszym krajem na świecie, który wyemitował zielone obligacje. Stało się to w 2016 r. Dościliśmy za to międzynarodowe nagrody, dzieliliśmy się swoim doświadczeniem z innymi krajami. Już wtedy myśleliśmy o transformacji klimatycznej.

Co więcej, stworzyliśmy program dla Śląska, byliśmy pionierami w Europie. I nagle dostajemy taki cios jak wyrok TSUE w sprawie Turowa.

To był wyrok skandaliczny. Żaden premier żadnego kraju na coś takiego by się nie zgodził. Ale wracając do ESG – dbając o to, by nasze przedsiębiorstwa nie były dyskryminowane w zawieraniu kontraktów za granicą, musimy zadbać o ESG, czyli o pokazywanie śladu węglowego w przedsiębiorstwach. Jeśli polska firma chce być kontrahentem firmy niemieckiej, musi pokazać swój ślad węglowy. Pojawiają się wówczas problemy z interpretacją, z wyjaśnieniem

pojęć. Firma, która zatrudnia 5-10 osób, nie jest w stanie tego zrobić, nie ma ekspertów. Musimy rozwiązać ten problem, bo jeśli tego nie zrobimy, polskie firmy zaczną tracić rynek. ESG to teraz warunek konieczny. Możemy negocjować sens ESG, możemy się z tym nie zgadzać, ale to jest po prostu wymóg kontrahentów z największych gospodarek zachodnich. Musimy wesprzeć nasze firmy, zastanowić się, jak zapewnić im wsparcie.

”

ESG to teraz warunek konieczny. Możemy negocjować sens ESG, możemy się z tym nie zgadzać, ale to jest po prostu wymóg kontrahentów z największych gospodarek zachodnich

Czy nie obawia się jednak pan, że zielona transformacja, jak najbardziej słuszna z punktu widzenia ekologii, tworzy coraz więcej problemów, zamiast je rozwiązywać? Czy nie ma tu błędu, którego konsekwencje będą groźne dla gospodarki?

Spójrzmy na rynek ropy, na którym ceny za baryłkę szybko rosną. Zwiększa się popyt na paliwa, którego jest po prostu za mało chociażby z tego powodu, że fundusze, które miały w swojej nazwie ESG, nie chciały inwestować w surowce kopalne, w wydobywanie ropy, ponieważ nie jest to zielona energia. W USA od 5-7 lat nie inwestowano w nowe moce wytwórcze, a obecne są zbyt małe. Możliwości produkcyjne sektora naftowego w USA spadają rok do roku o ok. 7 proc. Ruszyły wprawdzie nowe inwestycje, ale zaczną one produkcję dopiero za rok, półtora. Podobna sytuacja jest w krajach OPEC. Być może w ciągu najbliższych kilku, kilkunastu miesięcy ceny ropy będą takie, o jakich nam się nawet nie śniło.

To pokazuje, że gdy stawiamy ideologię ponad prawą ekonomii, zawsze źle to się kończy. I jeszcze jedno – co bardzo mnie niepokoi jako osobę, której zależy na przeprowadzeniu transformacji energetycznej – kiedy ludzie zobaczą rosnące ceny, będą protestować, odrzucać transformację.

Jest jeszcze kolejne niepokojące zjawisko, które określa się mianem „zielonej inflacji”...

Transformacja energetyczna napędza inflację. Niepokoi nas inflacja w strefie euro, która jest naszym

największym partnerem handlowym. Strefa euro zaczyna trzeszczeć, bo z jednej strony na Litwie inflacja sięga 11 proc., na południu jest znacznie niższa, a EBC utrzymuje stopy procentowe na poziomie zerowym czy ujemnym. Jedna część strefy euro potrzebuje podwyżek stóp, druga nie. Proszę sobie wyobrazić podwyżkę stóp w strefie euro, kiedy we Włoszech stosunek długu do PKB sięga 180 proc. Jak oni sobie poradzą z rolowaniem długu, a potem z jego obsługą? Strefa euro dolewa sobie „zieloną inflacją” paliwa do ognia. Sami sobie robią krzywdę. Mam nadzieję, że przyjdzie otrzeźwienie.

Jak pana zdaniem napięcie na Ukrainie wpływa na postrzeganie Polski, naszego regionu przez inwestorów? Robi się niebezpiecznie.

Sytuacja na Ukrainie jest elementem zmiany układu globalnego. Skupiamy się na niej, bo to dotyczy nas bezpośrednio. Ale nie zapominajmy, że – tak jak już wspominałem – wyścig w Kosmosie ma potężny wpływ na równowagę geopolityczną. Może się okazać, że przewaga jednego kraju w technologii kosmicznej zmieni równowagę sił na Ukrainie, w naszym regionie, w Europie. Warto pamiętać, że konflikt Ukraina-Rosja tli się już od dłuższego czasu, a jednak napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do naszego kraju był w zeszłym roku rekordowo duży. Inwestorzy, mimo że widzą, co się dzieje na naszej granicy wschodniej, wyraźnie odróżniają nas od naszych wschodnich sąsiadów i doceniają to, że jesteśmy w NATO. Inwestorzy zagraniczni pokazują swoimi pieniędzmi, że widzą w Polsce perspektywiczny rynek. I to na wiele, wiele lat.

Czy napięcie na linii Polska-Unia Europejska im nie przeszkadza?

Napięcia, o jakich panowie mówią, wynikają z faktu, iż przez lata Bruksela przyzwyczaiła się do tego, że polscy politycy przytakiwali jej i na wszystko się zgadzali. Rządy Zjednoczonej Prawicy zaczęły się upominać o polskie interesy i bronić naszych racji. Stąd te różnice zdań. Wracając do pytania, ubiegły rok pod względem inwestycji zagranicznych był rekordowy. Inwestorzy wiedzą, że nasza gospodarka jest zrównoważona – polityka fiskalna jest skuteczna, polityka monetarna – również. Mamy wysoką inflację, ale ma ją cały świat. Nasze perspektywy są bardzo dobre, biorąc pod uwagę chociażby kapitał ludzki, zwłaszcza w dziedzinach, w których powstają innowacje. Nie słyszałem o żadnym inwestorze zagranicznym, który by twierdził, że z powodów tzw. praworządności został w Polsce skrzywdzony. Mimo nieuczciwej nagonki na polski rząd inwestorzy chcą u nas wydawać swoje pieniądze. Liczby nie kłamią.

JAN ROKITA

publicysta, były polityk i poseł



Elektromobilność – czyli nonsens

Samochód elektryczny stał się w potocznej wyobraźni symbolem nowoczesności. Poza ultrakonserwatywnym bawarskim koncernem BMW chyba wszyscy szanujący się producenci pojazdów ogłosili już nieodległe terminy, w których zamierzają skończyć z produkcją silników spalinowych i przejść na prąd. Biznes zwykł łatwo ulegać trendom energicznie propagowanym przez rządy, gdyż ryzyko rozjechania się z polityką grozi mu sporą liczbą kłopotów i utratą zysków. Zwłaszcza w etatystycznej i coraz bardziej antyliberalnej Europie interesy tradycyjnego przemysłu ciężkiego zostały ściśle sprzężone z polityką. Bo choć teoretycznie jedną z naczelných zasad Unii Europejskiej pozostaje zakaz udzielania pomocy publicznej, to co najmniej od kryzysu 2008 r., a już na pewno od czasu zarazy, zasada ta stała się fikcją, która ciągle robi za sui generis „liberalny listek figowy” Unii, a tak naprawdę służy do nękania od czasu do czasu tych krajów i tych firm, którym brukselska eurokracja ma akurat ochotę rzucić kłódę pod nogi. Samo istnienie i sukcesy finansowe wielkich firm zależą dziś od polityki; dlatego lobbying polityczny stał się częścią biznesowego menedżmentu; kto wie, czy nie ważniejszą od klasycznych umiejętności zarządczych.

Dlatego właśnie tak dużą uwagę przykuły ostatnio stanowcze wypowiedzi Austriaka Stefana Pierera – prezesa koncernu KTM, sprzedającego rocznie ponad 200 tys. motocykli (i innych pojazdów), zdaje się, że najsilniejszego europejskiego producenta w tej branży. 65-letni Pierer, co nie bez znaczenia, jest też szefem Europejskiego Zrzeszenia Przemysłu Motorowego ACEM, więc ma mandat do reprezentowania całej branży. A także jest figurą popularną w austriackim życiu publicznym, często obecną w mediach i obdarzaną różnymi nagrodami medialnymi. Nie dziwota więc, że wystąpienie tego typu postaci w sposób skrajnie sprzeczny z obowiązującą w Unii poprawnością wywołało niejaki zamieszanie.

”

**Doktrynerstwo
zawsze miało tę
skłonność, aby
na końcu obracać
się we własne
przeciwieństwo**

Czym zatem szokuje ludzi prezes Pierer? Ano, po pierwsze – dość obcesowym stwierdzeniem, że „elektromobilność to nonsens forsowany przez niedouczone polityków”. Po drugie – zapowiedzią, że jeśli idzie o jego branżę motorową, to: „możemy jeździć z silnikami spalinowymi w nieskończoność”. Tu Pierer zaczyna się wprawdzie mitygować, więc dodaje, iż owa „nieskończoność” to okres co najmniej do 2035 r; co będzie dalej, to się dopiero okaże. Argumenty prezesa KTM nie są jakoś szczególnie wyrafinowane. W jednym z wywiadów przedkłada on po prostu szczegółowe liczby, wykazujące,

że produkcja i ładowanie potężnych akumulatorów nie tylko wymaga wielkiej ilości rzadkich surowców, których w Europie nie ma (są za to np. w Chinach), lecz przede wszystkim wiąże się z porównywalną – albo i nawet zwiększoną – emisją gazów cieplarnianych w stosunku do czasu obecnego, gdy dominują silniki spalinowe. Niby każdy laik wie, że prąd jest w Europie (zwłaszcza w Niemczech, Austrii, Polsce) produkowany w coraz większym, a nie coraz mniejszym, stopniu z węgla. A Pierer, aby zrobić wrażenie, z lubością opowiada jeszcze o „akumulatorach ładowanych generatorami diesla, które wytwarzają takie ilości dwutlenku węgla, że aż można dostać mdłości”.

To, co mówi prezes koncernu KTM, nie jest żadną rewelacją. Jeśli jego słowa nabrały rozgłosu i znaczenia, to raczej z tego powodu, kto je wypowiedział. Pierer występuje trochę w roli owego dziecka z bajki Andersena, które jako jedyne krzyknie: „król jest nagi!”, choć przecież nagość władcy widzą wszyscy inni, podziwiający „nowe szaty monarchy”. Oczywiście szef KTM trochę ryzykuje, bo już został ostro skonfrontowany z austriacką ultrazieloną minister klimatu i energetyki Eleonorą Gewessler. Wiadomo, że dla „ekologów integralnych”, do jakich zdaje się zaliczać kluczowa austriacka minister, wartością naczelną jest sama zielona doktryna, w której elektromobilność jest niczym świętość. My jednak z historii wiemy dobrze, że doktrynerstwo zawsze miało tę skłonność, aby na końcu obracać się we własne przeciwieństwo.

wydarzenia

Raporty & Analizy & Firmy



for: Shutterstock

KRZYSZTOF PĄCZKOWSKI

Punkt zwrotny

Tak wysokiej inflacji nie było w Stanach Zjednoczonych od czterech dekad. Dlatego – przy dobrej koniunkturze na rynku pracy i niskim bezrobociu – amerykański bank centralny zapowiada w najbliższym czasie zmianę dotychczasowej polityki i zwrot w kierunku wyższych stóp procentowych. A to budzi rosnący niepokój na giełdach i już skutkuje mocnymi wahaniami kursów akcji

Dynamiczny wzrost cen towarów i usług za oceanem (na koniec 2021 r. inflacja na poziomie 7 proc.), przy jednocześnie bardzo dobrej sytuacji na rynku pracy skłania amerykańską Rezerwę Federalną (Fed) do szybszego zaostrzenia polityki pieniężnej. Możemy się więc spodziewać nie tylko zakończenia programu skupu aktywów już w I kwartale tego roku, lecz także wejścia na ścieżkę podwyżki stóp procentowych w kolejnych miesiącach.

W efekcie inwestorzy nerwowo reagują na sygnały płynące ze strony Fed, obawiając się negatywnych skutków dla rynku akcji i surowców. Chodzi tutaj o możliwe schłodzenie koniunktury wraz z rosnącym poziomem stóp procentowych i spadkiem atrakcyjności – mocno wyśrubowanych już na przestrzeni ostatnich lat – aktywów o bardziej ryzykownym charakterze. Dla przykładu tylko w styczniu indeks giełdy na Wall Street S&P 500 stracił na wartości ponad 5,2 proc., a technologiczny NASDAQ spadł aż o 9 proc.!

Warto wspomnieć, że dotychczasowe działania Fed od momentu wybuchu pandemii COVID-19 polegały na zdecydowanym pobudzaniu gospodarki poprzez rekordowo niskie stopy i wzmocnianie płynności obszaru związanego z finansami i gospodarką. Z jednej strony miało to pobudzić i zaktywizować rynek pracy oraz wzmocnić przedsiębiorstwa w obliczu kolejnych fal pandemii i następujących po sobie lockdownów. Z drugiej zaś umożliwiało inwestorom dostęp do wyjątkowo taniego kapitału, przynosząc w rezultacie utrzymanie wyjątkowo dobrej koniunktury na rynkach.

Jednak decyzje Rezerwy Federalnej mogą w najbliższym czasie mocno zachwiać dobrymi nastrojami inwestorów – tym bardziej, że bank centralny poza samymi podwyżkami stóp może się zdecydować na obniżenie

swojego bilansu poprzez sprzedaż obligacji. To z kolei skutkowałoby również spadkiem płynności w systemie finansowym.

Spodziewane podwyżki

– Za zmianą polityki pieniężnej przemawia nie tylko najwyższa od dziesięcioleci inflacja, lecz także ryzyko jej dalszego wzrostu. Mamy również bardzo pozytywne tendencje na rynku pracy, a stopa bezrobocia spadła w USA w okolice historycznych minimów. W grudniu wyniosła 3,9 proc., podczas gdy przed pandemią, na początku 2020 r., było to 3,5 proc. – podkreśla Mirosław Budzicki, strateg w PKO BP. Jego zdaniem nieco niższe poziomy były notowane latach 60. ubiegłego wieku. Dlatego taki układ danych makroekonomicznych – z jednej strony wysoka inflacja, z drugiej niskie bezrobocie – wymusza na banku centralnym działania w kierunku zaostrzenia polityki pieniężnej. – Pamiętajmy, że dotychczas Fed ją de facto jeszcze luzował. Do końca marca prowadzony będzie też program skupu aktywów z rynku. W tej sytuacji bank centralny mógłby teoretycznie podnieść stopy, już począwszy od połowy marca [16 marca jest planowane posiedzenie Rezerwy Federalnej – przyp. red.]. Jeśli nie nastąpi to w I kwartale, to kolejne posiedzenie zaplanowane jest na 4 maja i tu już można się spodziewać pierwszej podwyżki o 25 pkt. bazowych – ocenia ekspert PKO BP.

Według niego rynek wycenia obecnie łączną podwyżkę stóp procentowych za oceanem o 100 pkt. bazowych do końca 2022 r. To w dużej mierze już uwzględnione przez inwestorów, choć oczywiście istnieją elementy ryzyka, które mogą istotnie wpłynąć na koniunkturę oraz nastroje rynkowe.

Należy zauważyć, że historycznie podwyżki stóp procentowych w USA często wiązały się na świecie

ze wzrostem rentowności obligacji. Obserwowaliśmy wówczas także odpływ kapitału z aktywów charakteryzujących się wyższym stopniem ryzyka.

Szef Fed zaostrza kurs

Zdaniem Łukasza Zembika, analityka Domu Maklerskiego TMS Brokers, z ostatnich zapowiedzi Jerome'a Powella, szefa amerykańskiej Rezerwy Federalnej, wynika, że Fed może się nawet zdecydować na jeszcze bardziej agresywny ruch w stosunku do oczekiwań całego rynku. – Powell jednoznacznie podkreśla, że wysoka inflacja i dobra kondycja rynku pracy są czynnikami, które dają sporą przestrzeń do wzrostu kosztu pieniądza. To z kolei wprowadza niepokój na Wall Street, przekładając się na niższe ceny akcji i giełdowych indeksów – podkreśla ekspert. Według niego początek cyklu w marcu wydaje się jednak niemal pewny, a szef Fed pozostaje niezrażony zmiennością na rynkach finansowych. Wręcz przeciwnie – twardo obstaje przy nowym kursie, sugerując w obecnej sytuacji brak potrzeby dalszej stymulacji gospodarki oraz konieczność zacieśnienia warunków finansowych (jako oczekiwany rezultat bardziej restrykcyjnej polityki banku centralnego).

”

Fed poza podwyżkami stóp może się zdecydować na obniżenie swojego bilansu poprzez sprzedaż obligacji. To z kolei skutkowałoby również spadkiem płynności w systemie finansowym

W całej układance pojawia się jednak wiele pytań – choćby te, z jaką częstotliwością i w jakiej skali Rezerwa Federalna będzie podwyższać koszt pieniądza. – Nadal nie wiemy, czy Fed będzie podnosił stopy w tempie kwartalnym, czy też np. co dwa posiedzenia. Dodatkowo niejasna jest też skala wzrostu przy bardziej agresywnym podejściu i pierwszej podwyżce, która może sięgnąć 25 pkt. bazowych, ale równie dobrze i 50 pkt. Tutaj jednak zgodnie z zapowiedziami kluczowa ma być decyzja, która zostanie podjęta w oparciu o aktualne dane makro – dodaje analityk DM TMS Brokers.

Zwraca też uwagę na sugestie Powella, który jasno wskazał, że gospodarka USA jest obecnie silniejsza niż w roku 2015, a więc w momencie, kiedy amerykańska instytucja zaczęła poprzedni cykl. – Stąd można również wnioskować, że najbliższe zmiany w polityce monetarnej będą jednak bardziej zdecydowane – czy to

w postaci mocnych jednorazowych zwwyżek, czy też rozłożonych w czasie mniejszych ruchów w poziomie stóp procentowych. Jeżeli natomiast chodzi o zapowiadaną przez Fed redukcję bilansu, to zostanie ona prawdopodobnie ogłoszona w czerwcu i rozpocznie się w lipcu. Oczywiście ten temat będzie jeszcze wielokrotnie dyskutowany na kolejnych posiedzeniach banku centralnego – ocenia Łukasz Zembik.

Jego zdaniem w tej sytuacji szczególnie interesujące będzie także dalsze zachowanie inwestorów, którzy – mimo że spodziewali się wspomnianych już kroków ze strony Rezerwy Federalnej – to jednak zareagowali bardzo nerwowo.

– Pojawia się więc teraz pytanie, czy będziemy świadkami sprzedawania faktów, a następnie odreagowania na rynku, czy też inwestorzy raczej mocno wezmą sobie do serca słowa szefa Fed, co w konsekwencji spowoduje, że kierunek zmian na rynku finansowym z początku roku nie będzie jednorazowym incydentem – mówi ekspert DM TMS Brokers.

Portfele do przebudowy

Z kolei Adam Stańczak, analityk Domu Maklerskiego BOŚ, zwraca uwagę na szczególnie ważną w ostatnim czasie kwestię kryzysu w stosunkach międzynarodowych – wynikającą z eskalacji napięcia ze strony Rosji i możliwego konfliktu zbrojnego za naszą wschodnią granicą. – Z całą pewnością koniec stycznia na globalnych rynkach akcji zaczął się trzęsieniem ziemi, ale zakończył też sygnałami, które dają przestrzeń do korekty styczniowej słabości. Inwestorzy wystraszyli się konfrontacji Rosji i NATO na Ukrainie. Informacja, że Sojusz poszerzy swoją obecność w Europie Wschodniej, została odczytana jako istotny wzrost ryzyka politycznego i zaowocowała gwałtownymi spadkami cen akcji – podkreśla ekspert. Według niego przeceny były tak mocne, że część indeksów – zwłaszcza europejskich – nie zdołała w krótkim terminie podnieść się ze spadków. W przypadku Wall Street kluczowe dla styczniowych notowań były koniec miesiąca i widoczne wówczas odreagowanie. – Oczywiście uderzenie podaży było także reakcją na sygnały ze strony Rezerwy Federalnej, sugerujące, że podwyżki ceny kredytu będą prawdopodobnie szybsze, bardziej dynamiczne i zaczną się już w marcu – mówi ekspert DM BOŚ.

Jego zdaniem warto się również skupić na głębokości dotychczasowych spadków od szczytu hossy spółek technologicznych. I tu przeceny aktywów, które rozlały się także na inne sektory rynku, nie powinny jednak stanowić zagrożenia dla średniookresowego trendu. – Obecnej sytuacji nie należy postrzegać jako pozycjonowania się inwestorów pod bessę i ewentualną recesję gospodarczą, ale korygowanie wycen i przemodelowanie portfeli w perspektywie rosnącego kosztu pieniądza. A będzie on z pewnością wyższy, niż miało

to miejsce na przestrzeni ostatnich dwóch lat – uważa Adam Stańczak.

Dodaje też, że z punktu widzenia średniookresowych strategii spadki cen akcji amerykańskich gigantów technologicznych ciągle można interpretować jako korektę wcześniejszej siły rynku, a nie zapowiedź zakończenia historycznego cyklu i przejścia w bessę. – Dlatego np. kilkunastoprocentowe cofnięcie indeksu NASDAQ wypełnia podręcznikowe definicje korekt i – przy założeniu, że w perspektywie kolejnych kwartałów nie będzie recesji w Stanach Zjednoczonych – pozostaje okazją do zakupów. Problemem jest natomiast duża zmienność, która utrudnia inwestorom złapanie równowagi. Jednak ten element – za sprawą zmian w polityce banku centralnego – wejdzie na stałe do giełdowej codzienności. W praktyce możemy się również spodziewać, że każdy odczyt danych makro będzie też w jakiś sposób odczytywany w kontekście przyszłych decyzji Rezerwy Federalnej – mówi analityk DM BOŚ.

EBC idzie w ślady Fed?

Nie tylko w USA możemy się spodziewać podwyżki stóp procentowych. Tym tropem prawdopodobnie podąży także Europejski Bank Centralny. Choć na razie brak konkretnych deklaracji ze strony Christine Lagarde, szefowej EBC, to analitycy już szacują skalę

możliwego wzrostu kosztu pieniądza na Starym Kontynencie. – Choć na lutowym posiedzeniu EBC prezes banku nie powiedziała nic szczególnego, co mogłoby sugerować rychłe zmiany w polityce monetarnej, to inwestorzy odebrali jej wystąpienie jako jastrzębie. W rezultacie doszło też do mocnych przecen na rynku akcji – zauważa Łukasz Stefanik, analityk XTB.

Jak eksperci oceniają możliwy scenariusz wydarzeń w przypadku EBC? Według prognoz banku inwestycyjnego Goldman Sachs tutaj także należy się spodziewać szybszego zacieśnienia polityki monetarnej. W efekcie powinniśmy być świadkami podwyżki stopy depozytowej o 25 pkt. bazowych we wrześniu i w grudniu tego roku. Z kolei na marcowym posiedzeniu EBC Rada Prezesów banku prawdopodobnie zdecyduje o zakończeniu programu skupu aktywów i jego zamknięciu w połowie roku. Analitycy zakładają, że kolejne podwyżki stóp będą następowały co sześć miesięcy – aż do osiągnięcia końcowego poziomu 1,25 proc. w czerwcu 2025 r. Decyzje będą oczywiście uzależnione od bieżącej sytuacji makroekonomicznej – m.in. tempa wzrostu gospodarczego i wskaźnika inflacji. I tu jednym z kluczowych czynników może też być normalizacja w obszarze globalnego handlu – przy zapewnieniu większej dostępności towarów na rynku, co skutkowałoby ewentualnym spadkiem cen w kolejnych kwartałach. ●



Decyzje Fed, którym kieruje Jerome Powell (na zdjęciu), mogą w najbliższym czasie mocno zachwiać dobrymi nastrojami inwestorów

fol. East News/Eric Barradat



Zaskakujące przyspieszenie

Informacja GUS-u o wynikach produkcji przemysłowej w grudniu 2021 r. pozytywnie zaskoczyła rynek kolejny miesiąc z rzędu. Analitycy twierdzą zgodnie, że dane te pozwalają przewidywać wysoki wzrost PKB w IV kwartale minionego roku

ROBERT BOMBAŁA

Produkcja przemysłowa zakończyła rok 2021 bardzo dobrym wynikiem, rosnąc w grudniu o 16,7 proc. r/r. W całym roku również zanotowano solidne, ponad dwucyfrowe tempo wzrostu (15,4 proc.) – zauważa Piotr Bartkiewicz, ekspert Departamentu Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao.

– Dynamika produkcji sprzedanej przemysłu okazała się sporym pozytywnym zaskoczeniem w grudniu, ale tak naprawdę bardzo pozytywnie zaskakiwała we wszystkich trzech miesiącach IV kwartału 2021 r. Skala odchyleń odczytów rzeczywistych od prognoz była ponadprzeciętna, a największa – w listopadzie i właśnie w grudniu – ocenia Monika Kurtek, główna ekonomistka Banku Pocztowego.

– Choć w ujęciu zmian miesięcznych (względem listopada 2021 r., po wykluczeniu wpływu efektów sezonowych) produkcja lekko się obniżyła, to po dynamicznym jej wzroście w listopadzie taki korekcyjny spadek nie zapowiada spowolnienia aktywności w sektorze – wyjaśnia Aleksandra Świątkowska, ekonomistka z Departamentu Rynków Finansowych i Analiz BOŚ.

Niespodziewany przebieg ostatniego kwartału

Jak informował GUS, w grudniu 2021 r. produkcja sprzedana przemysłu była wyższa o 16,7 proc. w porównaniu z grudniem 2020 r., kiedy notowano wzrost o 11,1 proc., natomiast w porównaniu z listopadem 2021 r. spadła o 2,9 proc. W okresie styczeń–grudzień 2021 r. produkcja sprzedana przemysłu była o 14,9 proc. wyższa w porównaniu z tym samym okresem rok wcześniej, kiedy notowano spadek o 1,0 proc.

Bartkiewicz zwraca uwagę na zaskakujące przyspieszenie w IV kwartale ubiegłego roku, które – jak ocenia – należy wiązać z masową produkcją dóbr pośrednich oraz uzupełnianiem ich zapasów w kraju i za granicą „oraz ze wzrostem produkcji energii w odpowiedzi na zwiększony popyt zagraniczny w czasie tego, co niektórzy komentatorzy nazywają europejskim kryzysem energetycznym. W konsekwencji poziom produkcji przemysłowej w Polsce jest nie tylko wyższy od wartości notowanych przed pandemią, lecz nawet powyżej wieloletniego trendu”. Według Moniki Kurtek polski przemysł produkował, bo miał tak duże zamówienia na towary. Zarówno w kraju, gdzie według szacunków konsumpcja gospodarstw domowych utrzymywała bardzo wysokie tempo wzrostu do końca roku, jak i z zagranicy. – Był to niewątpliwie główny powód wysokich wzrostów produkcji przemysłowej. Innym, nie mniej ważnym, był galopujący wzrost kosztów produkcji. Nie wiemy jeszcze, jak duży pozytywny wkład we wzrost PKB w IV kwartale 2021 r. miały zapasy firm, ale z całą pewnością istotny. Polski przemysł z jednej strony kupuje „do magazynów” materiały i surowce, jeśli tylko jest taka możliwość, na co wskazują chociażby badania Markitu, ale też zapewne stara się produkować „na zapas”, jeśli może, aby – na ile się da – „wyprzedzać” rosnące koszty produkcji – wyjaśnia ekspertka.

Dane GUS-u pokazują, że w grudniu 2021 r., w porównaniu z grudniem 2020 r., wzrost produkcji sprzedanej (w cenach stałych) odnotowano w 30 (spośród 34) działach przemysłu, m.in. w produkcji metali – o 42,7 proc., chemikaliów i wyrobów chemicznych – o 33,8 proc., napojów – o 22,1 proc., w naprawie, konserwacji i instalowaniu maszyn oraz urządzeń – o 23,3 proc., w produkcji papieru i wyrobów z papieru – o 21,7 proc., wy-

for: Shutterstock

robów z metali – o 18,5 proc., wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych – o 17 proc. Spadek produkcji sprzedanej przemysłu, w porównaniu z grudniem 2020 r., wystąpił w 4 działach, w tym w produkcji odzieży – o 9,7 proc. Największy wkład do dynamiki zatem – na co zwracają uwagę w swoim komentarzu po danych GUS-u ekonomiści PKO BP – miały: produkcja wyrobów z metali, przemysł chemiczny, spożywczy i motoryzacja. – Ta ostatnia odnotowała dwucyfrowy wzrost (12,5 proc. r/r), sygnalizując odwrócenie negatywnych tendencji w globalnych łańcuchach produkcji – mówi ekonomistka BOŚ. I dodaje, że chociaż wzrost produkcji branży motoryzacyjnej może nie wygląda spektakularnie, to jednak dział ten notował pod koniec roku dynamiczne przyspieszenie, a to dzięki odblokowaniu globalnych łańcuchów dostaw komponentów. – O ile tylko kolejna fala zachorowań na świecie ponownie nie ograniczy podaży, produkcja w motoryzacji powinna nadrabiać zaległości w pierwszych miesiącach br. W pozostałych działach o znaczącym udziale sprzedaży eksportowej dynamika produkcji kształtowała się na stabilnym, niższym poziomie. Wydaje się, że produkcja eksportowa (poza branżami nadrabiającymi wcześniejsze ograniczenia podażowe) najsilniejsze wzrosty ma już za sobą. Z kolei wciąż pozytywne perspektywy jeszcze przez kolejne miesiące powinny mieć działy przemysłu silnie powiązane z produkcją budowlaną, których produkcja od połowy 2021 r. dynamicznie rośnie – dodaje Świątkowska.

Co dalej z PKB?

GUS poinformował, że według wstępnego szacunku PKB w całym 2021 r. był realnie wyższy o 5,7 proc. w porównaniu z rokiem 2020 (w 2020 r. zanotował spadek o 2,5 proc. w cenach stałych roku poprzedniego). Ekonomiści spodziewają się, że jeszcze w I kwartale 2022 r. PKB może przekroczyć 5 proc., a to – jak ocenia ekonomistka BOŚ – m.in. dzięki nadrabianiu aktywności w przemyśle oraz przy wciąż niskiej bazie odniesienia (czyli słabej aktywności w I kw. 2021 r. z powodu restrykcji epidemicznych). „Kolejne kwartały, wraz z wygasaniem czynników okresowych i niskich baz odniesienia, a przede wszystkim w warunkach wysokiego ryzyka z tytułu dynamicznego wzrostu kosztów produkcji i inflacji konsumenckiej przyniosą już silniejszy spadek dynamiki poniżej 4,0 proc. r/r”. Bartkiewicz dodaje, że polski przemysł ma wciąż dobre perspektywy, ale „wystrzał produkcji z końcówki 2021 najprawdopodobniej się nie utrzyma z uwagi na presję na moce wytwórcze, przejściowy charakter procesów gromadzenia zapasów i prawdopodobne ograniczenie skali nie-

doborów energii w Europie”. I przewiduje, że w 2022 r. produkcja przemysłowa wzrośnie o nieco ponad 5 proc., czyli bliżej wieloletniej średniej. I podobnie jak inni ekonomiści spodziewa się wzrostu gospodarki w tym roku o 4,0 proc. – Będzie ona napędzana przez popyt konsumpcyjny i inwestycyjny oraz korzystniejszą relację eksportu i importu, częściowo dzięki aktywnej roli polityki fiskalnej w Europie (wydatkowanie środków w ramach Europejskiego Funduszu Odbudowy). Niemniej fatalny sentyment polskich gospodarstw domowych i rosnący pesymizm przedsiębiorstw zapowiadają spowolnienie, które będzie obserwowane na przestrzeni całego 2022 r. W przypadku gospodarstw domowych będzie to łagodzone przez wysoki wzrost płac (ponad 10 proc. w całym roku), solidną waloryzację emerytur i rent oraz zmiany w opodatkowaniu związane z tzw. Polskim Ładem i z Tarczą Antyinflacyjną. Motyw przezornościowy i coraz mocniejsze efekty zacieśnienia monetarnego dadzą jednak znać o sobie, prowadząc do hamowania konsumpcji. W końcówce 2022 PKB może wyhamować nawet do ok. 2 proc. r/r, by potem odbijać i wrócić do wartości znanych pandemii (ok. 4 proc.).

Według Kurtek, wraz z dynamicznym ubiegłorocznym odbiciem w polskim przemyśle, po kryzysowym 2020 r. uwidoczniły się także problemy m.in. z dostępnością materiałów i surowców, z opóźnieniami w dostawach, z gwałtownie rosnącymi cenami oraz dostępnością pracowników w trakcie kolejnych fal zachorowań na COVID-19. – Większość tych problemów będzie dalej „obecna” w roku bieżącym, ale najprawdopodobniej obniży się także popyt. W Polsce jesteśmy w trakcie zacieśniania polityki monetarnej, która schłodzi konsumpcję i zapewne częściowo także inwestycje – ocenia ekonomistka. Warto przypomnieć, że Rada Polityki Pieniężnej w ostatnim czasie podniosła (od października 2021 r. do stycznia 2022 r.) stopy procentowe cztery razy, obecnie główna z nich wynosi 2,25 proc. I – na co zwraca uwagę ekonomistka Banku Pocztowego – w wielu krajach jest podobnie, czyli banki centralne ostro podnoszą stopy procentowe, aby zbijać inflację (w Polsce w grudniu – jak informował GUS – według szybkiego szacunku ceny towarów i usług konsumpcyjnych wzrosły o 8,6 proc. r/r, a w ujęciu miesięcznym – o 0,9 proc.). – Mniejsze zamówienia, krajowe i zagraniczne, przełożą się zatem na mniejszą produkcję. O ile dynamika w 2021 r. wyniosła około 14,5 proc., co jest w ogóle rekordem ostatnich lat, o tyle w tym roku raczej dwucyfrowego poziomu już nie zobaczymy. W tym kontekście także prognoza dotycząca PKB w 2022 r. jest sporo niższa, bo w okolicach 4,0 proc. wobec 5,7 proc. (według wstępnego szacunku GUS-u) w 2021 r. – uważa Kurtek. ●

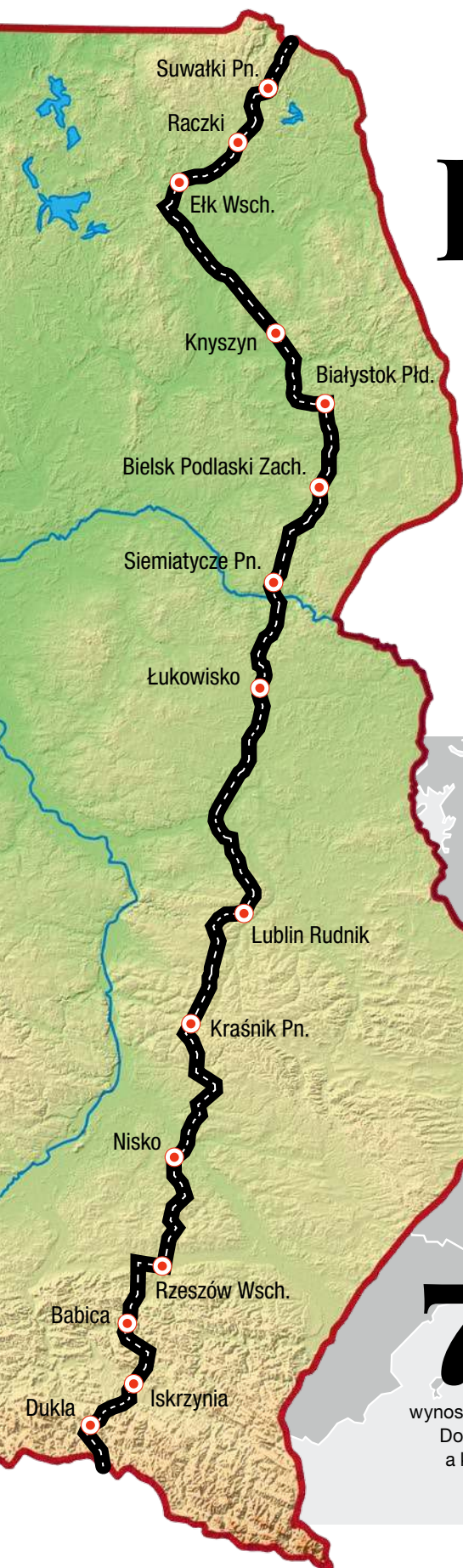
30

w tylu działach produkcji na 34 ogółem w klasyfikacji GUS odnotowano w grudniu 2021 r., w porównaniu z grudniem 2020 r., wzrost produkcji sprzedanej (w cenach stałych)

MARCIN TRONOWICZ

Droga życia i rozwoju

Via Carpatia – międzynarodowy korytarz od portu w Kłajpedzie do Salonik nad Morzem Egejskim – ma liczyć 2,6 tys. km i połączy północ z południem Europy, integrując zarazem obszar Trójmorza. Arteria komunikacyjna od Litwy bieć będzie przez Słowację, Węgry, Rumunię i Bułgarię do Grecji. Jak wygląda realizacja polskiego odcinka szlaku, który ma dla nas strategiczne znaczenie?



700 km

wynosi długość polskiego odcinka Via Carpatia.
Do użytku oddano ponad 177 km szlaku,
a kolejne 275 km jest na etapie budowy

Źródło: GDDKiA



W Polsce ta niemal od początku do końca droga ekspresowa przebiegać będzie przez województwa podlaskie, mazowieckie, Lubelszczyznę i Podkarpacie, jej długość wyniesie ok. 700 km, w tym 580 km trasą S19.

Budowa ekspresówki S19 to według GDDKiA koszt 27 mld zł. Zgodnie z założeniami całość Via Carpatia w Polsce ma być ukończona w 2026 r., a jej podstawowym celem jest ułatwienie handlu na szlaku północ-południe Europy, przede wszystkim pomiędzy krajami przebiegu trasy.

Ten strategiczny projekt jest szansą rozwoju dla wschodnich województw Polski. Jak mówi minister edukacji Przemysław Czarnek: „Łza się w oku kręci, dlatego że ja, zanim zostałem wojewodą lubelskim, przez kilka lat jeździłem systematycznie [z Lublina] do Rzeszowa, to trwało i dwie i pół, i trzy, i trzy i pół godziny [...]. Otwarcie S19 Via Carpatia na tak długim odcinku to jest rewelacyjna rzecz dla obecnego i następnych pokoleń; rzecz, która rozwinie województwo lubelskie i podkarpackie oraz wschodnią Polskę; rzecz, na którą czekaliśmy całe dziesięciolecie”. Przemysław Czarnek może mówić tak dlatego, że Via Carpatia na odcinku Lublin-Rzeszów jest już niemal w całości oddana do ruchu.

Na dzień 16 grudnia 2021 r. do użytku oddano ponad 177 km Via Carpatia, a kolejne 275 km jest na etapie budowy – informował w grudniu Tomasz Żuchowski, p.o. szef GDDKiA. W odniesieniu do pozostałych odcinków trasy, a więc ok. 250 km, trwają przetargi na wyłonienie wykonawców, z wyjątkiem dosłownie kilku odcinków znajdujących się w stadium przygotowania ujętym w limicie finansowym. Pieniądze na realizację całości polskiej części Via Carpatia są zabezpieczone w Programie Budowy Dróg Krajowych do 2023 r. Trasa w największej części jest zrealizowana na Podkarpaciu.

Ekspresówka S19

W Polsce Via Carpatia zaczyna bieg od przejścia granicznego z Litwy w Budzisku, następnie poprowadzi drogą S61 przez Suwałki oraz Białystok i stamtąd już w całości drogą S19 do Lublina, Rzeszowa i ku granicy ze Słowacją w Barwinku. Aktualnie w budowie jest drogowe połączenie pomiędzy granicą w Budzisku a obwodnicą Suwałk, o długości 24 km. Jego zakończenie jest planowane na jesień 2022 r. Wciąż trwają uzgodnienia, czy Via Carpatia na odcinku od Suwałk do Białegostoku będzie przebiegać przez Ełk, Biebrzański Park Narodowy, Knyszyn i Krynice, czy też przez Augustów do Krynicy starą trasą S8.

Na Podlasiu w czerwcu 2021 r. podpisano umowę na budowę fragmentu ekspresówki S19 stanowiącej część obwodnicy Białegostoku – od węzła Białystok Zachód

do miejscowości Krynice. Droga ekspresowa S19 poprowadzi aż do południowej granicy Polski, a jej długość wyniesie 580 km.

We wrześniu i w październiku 2021 r. GDDKiA podpisała cztery umowy, oddając w ten sposób do realizacji całość Via Carpatia w woj. podlaskim. Wykonawcami czterech odcinków są firmy Budimex, Strabag oraz turecki Kolin Insaat. Wykonanie końcówki podlaskiej części S19 Via Carpatia o łącznej długości 62 km opiewa na kwotę ponad 1,65 mld zł. Trasa od Haciek (podlaskie) do Chlebczyna (mazowieckie) będzie przebiegać m.in. przez Bielsk Podlaski i Siemiatycze. Wszystkie cztery odcinki drogi mają być oddane do użytku w 2025 r.

”

Pieniądze na realizację całości polskiej części Via Carpatia są zabezpieczone w Programie Budowy Dróg Krajowych do 2023 r.

Białystok–Lublin–Rzeszów

W województwie lubelskim trasa połączy m.in. Międzyrzec Podlaski, Radzyń Podlaski i Lubartów, w tym dwa ostatnie miasta przez Kock – z Lublinem. Ostatnio zakończono przetarg na rozbudowę obwodnicy Kocka, wygrała go firma Polaqua z ofertą realizacji budowy za 183,5 mln zł. Polaqua zaprojektuje i zbuduje drugą jezdnię obwodnicy miasta Kock i Woli Skromowskiej w ciągu drogi ekspresowej S19. Wykonanie umowy jest przewidziane na 36 miesięcy od dnia jej podpisania. Oferta firmy Polaqua podlega jeszcze kontroli inżynierskiej Urzędu Zamówień Publicznych.

Obwodnica Kocka i Woli Skromowskiej już powstała, ukończono ją w 2011 r. – jako pierwszą trasę ekspresową w woj. lubelskim. Zgodnie z informacją GDDKiA drogę jednojezdniową zaprojektowano z myślą o późniejszej dobudowie drugiej nitki. Obecnie realizowana druga, prawa jezdnia będzie liczyła 7,8 km długości. Ekspresowa S19 od granicy lubelskiego i mazowieckiego do Lublina będzie przebiegać na odcinku około 100 km.

Dalej na południe, od Lublina do Rzeszowa, trasa jest z wyjątkiem trzech odcinków zbudowana. W grudniu 2021 r. oddano do użytku cztery odcinki trasy S19, pomiędzy Lublinem a Janowem Lubelskim, o długości 47 km – informowała Polska Agencja Prasowa. Odcinek od Janowa do Lasów Janowskich (6 km) jest przejezdny od czerwca 2021 r. Budowę Via Carpatia na terenie woj. lubelskiego podzielono na sześć odcinków, o łącznej

długości 75 km. Koszt ich wykonania to ok. 2,5 mld zł
– UE finansuje z tej kwoty 1,2 mld zł.

Do Morza Egejskiego

Via Carpatia od przejścia granicznego w Barwin-
ku wytyczona jest przez Słowację i Węgry do Rumu-
nii, a następnie Bułgarii i docelowo do greckiego portu
Saloniki nad Morzem Egejskim, a druga odnoga do ru-
muńskiego portu w Konstancy. Długość Via Carpatia
na Węgrzech to prawie 230 km. Całość trasy od granicy
ze Słowacją do Rumunii została już zbudowana i odda-
na do ruchu. Podobnie w Grecji, trasa oddana jest tam
do użytku niemal w całości. Wolniej idzie z realizacją
127-kilometrowego odcinka korytarza przez Słowację.

Minister infrastruktury Andrzej Adamczyk powie-
dział na początku lutego br., że Komisja Europejska za-
interesowana jest budową Rail Carpatia – połączenia
kolejowego, które wpisałoby się w międzynarodowy
korytarz komunikacyjny Via Carpatia. Jak dodał, Pol-
ska zgłaszała Komisji taki projekt już sześć lat temu,
a pod koniec 2021 r. gotowość do rozpoczęcia inwesty-
cji potwierdziła unijna komisarz ds. transportu Adina
Valean. Zaproponowała, aby ten projekt zrealizować,
budując szlak kolejowy wzdłuż trasy Via Carpatia, tj.
od Bałtyku do Mórza Czarnego i Egejskiego.

Autostrady przez Polskę

W trakcie swojej drugiej kadencji sprawowania wła-
dzy rząd Platformy Obywatelskiej i PSL oddał do użyt-
ku łącznie 1 243 km dróg ekspresowych i autostrad. Za
przygotowanie największej ich części odpowiedzialny
był minister infrastruktury Cezary Grabarczyk (PO).
Rekordowy pod tym względem był rok 2012, kiedy
współorganizowane przez Polskę Euro 2012 mobilizo-
wało administrację do skończenia jak największej licz-
by inwestycji drogowych – w samym tym roku otwarto
aż 573 km autostrad i tras szybkiego ruchu. Koalicja
PO-PSL zrealizowała m.in. autostrady A1 od Trójmia-
sta do Łodzi oraz A2 od Świecka na granicy z Niem-
cami do Warszawy, a także w całości najdłuższy jak
do tej pory w Polsce odcinek autostrady – drogę A4 od
Niemiec do Korczowej na granicy z Ukrainą, o łącznej
długości 667 km.

Niemal taką samą sumaryczną długość dróg szyb-
kiego ruchu i autostrad jak w trakcie drugiej kadencji
rządu PO-PSL – głównie dróg ekspresowych – oddał
w latach 2016–2019 rząd Zjednoczonej Prawicy. Poza
Via Carpatia aktualnie kończona jest m.in. wschodnia
część autostrady A2 – obecnie wykonywany jest liczący
101 km odcinek na wschód od Kałuszyna, przez Siedlce,
do Białej Podlaskiej. ●



Polski odcinek Via Carpatia w końcu grudnia 2021 r. obejmował 177 km gotowych dróg i 275 km w budo-
wie. Na zdjęciu: obwodnica Janowa Lubelskiego na
drodze S19 w ciągu planowanej Via Carpatia

foto: GDDKiA/Lukasz Minkiewicz

Wymiana zamiast ładowania



KAMIL GIEROBA

Chińczycy wymyślili system modułowych akumulatorów do samochodów elektrycznych, który można błyskawicznie i całkowicie automatycznie wymieniać na stacji. Ma być złożony z trzech bloków, a każdy pojedynczy blok pozwala na przejechanie 200 km. Gdyby pomysł wypalił, oznaczałoby to milowy krok na drodze ku elektromobilności

Koncerny motoryzacyjne od dawna myślą nad tym, by kierowcy w samochodach elektrycznych mogli wymieniać całe baterie, zamiast ładować je co jakiś czas. Do tej pory jednak było to trudno zrealizować.

EVOGO to system opracowany przez chińską firmę Contemporary Amperex Energy Service Technology Ltd. (CAES), należącą do CATL. W teorii sposób działania wydaje się prosty: stworzono stacje wymiany, które przypominają myjnię automatyczną, tyle że obok przelotowego stanowiska wymiany jest magazyn na 48 modułów bateryjnych, podobnych do... tabliczki czekolady. Cały obiekt jest kompaktowy; jak zapewnia CAES zajmuje trzy standardowe miejsca parkingowe. Sterowanie procesem wymiany odbywa się poprzez aplikację na smartfona.

Sama idea wymieniania baterii co jakiś czas, zamiast ich ładowania, nie jest nowa. Ten pomysł jest jednak o tyle innowacyjny, że ma być stosowany przez chińskich producentów. W przeszłości azjatycki koncern NIO wprowadzał już do życia wymianę automatyczną baterii. Ich produkt był jednak ograniczony, pasował do aut tego jednego producenta.

Praktyka przede wszystkim

Rozwiązanie CATL ma być kompatybilne z większością modeli, które będą wprowadzone na rynek aut elektrycznych w ciągu najbliższych lat. W końcu samo CATL dostarcza swoje baterie między innymi do Tesli. Moduły CATL przeznaczone do aut od segmentów A00 do C – w najmniejszym mieści się jeden moduł, a w największym trzy. Przy czym nie wszystkie trzy trzeba wo-

zić, co pozwoli kierowcy na samodzielne dostosowanie liczby pobranych modułów do potrzeb, czyli na przykład zmniejszenie wagi auta i szybszą jazdę. Trzy moduły razem dają energię na przejechanie nawet 600 km, co z kolei jest przydatne na dłuższe podróże.

Na stacjach EVOGO wymiana jednego bloku ma zająć zaledwie minutę, czyli mniej niż przeciętny czas tankowania auta spalinowego. Dla porównania obecnie ładowanie samochodu z szybkiej ładowarki trwa zwykle około 40 minut.

Są też haczyki

Jak zwykle przy tego typu wynalazkach diabeł tkwi w szczegółach. Co ciekawe, problemem nie są rozwiązania techniczne, ale biznesowo-organizacyjne – jak doprowadzić do uzyskania masowości rozwiązania i osiągnięcia efektu skali? Największym wyzwaniem dla EVOGO jest namówienie innych producentów do unifikacji swoich systemów, żeby skorzystali ze standardu CATL, bo w zasadzie trzeba to zrobić już na etapie projektowania auta. Osobnym problemem jest kwestia infrastruktury, bo stworzenie systemu stacji trzeba zacząć od zera, tak jak w przypadku stworzenia zwykłych stacji ładowania.

Nie jest też znany koszt wymiany modułów EVOGO. Gdyby udało się dostosować koszty detaliczne do zawartości portfela przeciętnego kierowcy, to w sumie projekt CATL stałby się milowym krokiem na drodze do wdrożenia rozwiązań elektromobilnych. Kwestia baterii i ich częstego, długiego ładowania była do tej pory jednym z głównych czynników zniechęcających potencjalnych klientów do przejścia do elektromobilności. ●

fol. mat. prasowe

GRAŻYNA RASZKOWSKA

Czasy kryzysu i niepewności wymagają od ludzi biznesu, menedżerów, ale i szeregowych pracowników mobilizacji, by wyjść z impasu. W niestandardowej sytuacji potrzebne są rozwiązania niestandardowe, twórcze, dlatego odwołanie się do kreatywności, innowacyjności, pomysłowości i intuicji jest w takich okolicznościach w pełni uzasadnione. Od kogo świat biznesu może wprost uczyć się tworzenia nowych, oryginalnych rozwiązań?

Artyści mają głos

Na to pytanie stara się odpowiedzieć najnowsza publikacja „Kreatywność w biznesie. Czego możemy się nauczyć od artystów” (wyd. Poltex 2021), której autorem jest prof. Lechosław Gasparski z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, znawca marketingu i zarządzania, dyrektor Kozminski Advanced Management Program, od kilku lat zgłębiający tematy kreatywności, sztuki i intuicji w biznesie. Publikacja udowadnia, że kreatywność przydaje się nie tylko w czasach zagrożenia czy kryzysu, a do osiągnięcia sukcesu – czy to artystycznego, czy biznesowego – niezbędne jest twórcze podejście do zastanej rzeczywistości.

Warto przy tym mieć na uwadze, że „kreatywność w biznesie”, oprócz konotacji pozytywnych, związanych z nowatorskim twórczym podejściem do zarządzania czy rozwiązywania problemów, wiąże się też niestety z negatywnymi praktykami, czego dobitnym przykładem jest pojęcie „kreatywnej księgowości”, kojarzonej wprost z przekrętami i wykorzystywaniem luk w przepisach.

Te negatywne działania nie mogą jednak przesłaniać głównego nurtu rozpoznawalnego jako kreatywność w zarządzaniu, czy – szerzej – w aktywności gospodarczej, w których doświadczenia ze świata sztuki mogą pozytywnie oddziaływać na decyzje biznesowe.

Jeśli artyści poprowadzą biznes

W książce znajdujemy informację, że już w 2002 r. na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos po raz pierwszy zaproponowano uczestnikom udział w sesji pt. „Jeśli artyści poprowadzą twój biznes”. „Jednym z analizowanych problemów była kwestia kompetencji artystycznych i różnych form komunikacji, które mogą się przyczynić do zmiany w funkcjonowaniu organizacji gospodarczych, rozwoju nowych produktów itp. Dało to początek różnorodnym analizom

Od genialnego fizyka i noblisty Alberta Einsteina (1879-1955), znanego też z pasji do muzyki, także dzisiejsi menedżerowie mogą się uczyć, jak być kreatywnym

fol. Library of Congress

i badaniom, a także podejmowaniu działań edukacyjno-szkoleniowych, które z czasem zostały określone jako art-based learning lub art-based management” – czytamy w publikacji.

Jedną z definicji „nauki opartej na sztuce” odnosi się do celowego wykorzystywania umiejętności i doświadczeń artystycznych jako narzędzi edukacyjnych, wspierających uczenie się w dyscyplinach i dziedzinach nieartystycznych. Przykładem tego typu działań może być amerykańska firma doradczo-szkoleniowa Creativity at Work (Kreatywność w pracy), której założycielką jest Linda Naiman, pedagog i coach (trener biznesu). Stosuje ona multidyscyplinarne podejście do rozwoju zespołów pracowników i firm w oparciu o swoje doświadczenie jako artysty i projektanta. Firmy i organizacje, które już skorzystały z jej eksperckiej wiedzy, to Cisco Systems, Dell International, Intel, BASF, American Express, US Navy i ONZ. Na internetowych stronach firmy Lindy Naiman znajdują się informacje, które mają przekonać, że celem uczenia się opartego na sztuce jest stworzenie „wciągających doświadczeń edukacyjnych, które pomogą liderom i zespołom uzyskać nowe spojrzenie i perspektywy na wyzwania biznesowe – otworzyć umysł, ponownie rozpalic wyobraźnię, rozwiązywać problemy z twórczą odpornością i patrzeć w przyszłość z optymizmem”. A także m.in., że „nie możemy znaleźć wszystkich odpowiedzi na nasze wyzwania w świecie racjonalności, logiki i nauki. W związku z tym sztuka staje się wzorem do naśladowania dla biznesu”.

Poeta i naukowiec

O tym, jak istotne mogą być doświadczenia artystyczne w połączeniu z biznesowymi, mówi w nagraniu udostępnionym „Gazecie Bankowej” prof. Andrzej K. Koźmiński, założyciel rozpoznawalnej nie tylko w Polsce, lecz i na świecie (rankingi dziennika „Financial Times”) szkoły biznesu – Akademii Leona Koźmińskiego: – Zaczynałem swoją drogę życiową jako młody poeta. Debiutowałem w 1957 r. w słynnej „Współczesności”. Potem dość regularnie publikowałem, żyłem w środowisku poetów, takich jak Roman Śliwonik, Adam Zagajewski, Stanisław Grochowiak – i to był wspaniały okres w moim życiu. To był okres, w którym rozbudziłem swoją wyobraźnię i wrażliwość. Próbowalem nawet w pewnym momencie takiego eksperymentu, żeby połączyć poezję z jazzem z kapelą, która nazywała się New Orleans Stompers.

Profesor Koźmiński jest przekonany, że warto wspierać i poszerzać edukację menedżerską na sztukę. Dlaczego? – Po pierwsze dlatego, że w gruncie rzeczy pojmujemy świat przez metafory. Najważniejsze koncepcje w zarządzaniu, takie jak łańcuch wartości, piramida potrzeb, to są metafory. Pozwalają nam zrozumieć logikę otaczającego świata, ale równocześnie wprowadzają nas w klimat emocji. [...] Sztuka inspiruje

się emocjami i żywi się emocjami. Nam się wydaje, że zarządzanie, ekonomia to dziedziny, w których całkowicie i bez żadnych koncesji króluje racjonalność. To nie jest prawda. Ogromna ilość bardzo ważnych decyzji podejmowanych na różnych najwyższych szczeblach w wielkich korporacjach, a także na szczeblu państwa, to decyzje o charakterze emocjonalnym. Żeby je zrozumieć, trzeba się zgłębić w świat ludzkich emocji. I sztuka nam to umożliwia. Dlatego starajmy się maksymalnie uwrażliwiać na sztukę, bo to pomaga w zarządzaniu – stwierdza prof. Andrzej K. Koźmiński.

”

W działaniach artystów, twórców i naukowców można odnaleźć powtarzalne mechanizmy oraz sposoby postępowania, które pozwalają lepiej zrozumieć fenomen kreatywności i mogą stanowić inspirację dla osób związanych z biznesem

Twórcy mówią o sukcesach i porażkach

Prof. Lechosław Garbarski w książce uporządkował wskazówki pozyskane od 26 wybitnych współczesnych polskich artystów, twórców i naukowców, z którymi przeprowadził pogłębione wywiady. Autor celowo zastosował zabieg zanonimizowania wypowiedzi, aby skupić uwagę na mechanizmach sukcesu, a nie na osobowości poszczególnych artystów. Wypowiedzi rozmówców pokazują, że paliwem dla kreatywności jest w podobnym stopniu sukces, co porażka. Porażka staje się szansą – jeśli przyjmowana jest refleksyjnie, jako lekcja na przyszłość, podczas gdy sukces może stanowić zagrożenie, a wszelkie nagrody, sława i uznanie to „potężne ryzyko” – jak mówi jeden z bohaterów książki. Dlaczego? Usypiają bowiem czujność, hamują rozwój, zniechęcają do eksperymentowania.

Wśród wypowiadających się artystów i naukowców są m.in. Basem Akiki – dyrygent i kompozytor; Agustin Egurrola – choreograf; Krzysztof Jakowicz – muzyk, wirtuoz; Andrzej Kałuszek – reżyser i producent filmów dokumentalnych; Emilian Kamiński – reżyser teatralny, aktor; Franciszek Maśluszczak – malarz; Krzysztof Obłój – naukowiec (nauki o zarządzaniu); Andrzej Piliński – pisarz (literatura science fiction); Szymon Świętochowski – fotograf.

„Ogromna ilość bardzo ważnych decyzji podejmowanych na różnych najwyższych szczeblach w wielkich korporacjach, a także na szczeblu państwa to decyzje o charakterze emocjonalnym”
– prof. Andrzej K. Koźmiński



Jednym z najbardziej istotnych uwarunkowań kreatywności jest autonomia, której brak wpływa na artystów destrukcyjnie, oraz świadomość własnych kompetencji i osiągnięć. Do innych ważnych wyznaczników wspomagających kreatywność zaliczyć trzeba presję czasową, którą wielu wypowiadających się artystów zachwala. Zacytujmy tu jedną z wypowiedzi: „Uwielbiam presję czasu, uwielbiam termin, bo to mnie mobilizuje i to jest jedyne antidotum na perfekcjonizm. To mnie zmusza do tego, żeby być efektywnym w tym, co się dzieje. Nieraz okazuje się, że najlepsze rzeczy, świetne rzeczy wychodzą dlatego, że miałem na to dwa dni. I często mówię do tancerzy, że perfekcjonizm może nas po prostu zabić, bo zawsze wszystko można zrobić lepiej”.

Inna opinia to spostrzeżenie płynące ze świata nauki: „Każdy ważny temat wymaga podejścia interdyscyplinarnego, a człowiek, który prowadzi badania interdyscyplinarne, jest sierotą. Ekonomiści uważają, że jest socjologiem, socjolodzy uważają, że jest ekonomistą. Nikt go nie uważa za swojego. Jeśli chcesz zrobić coś ważnego, to jest to interdyscyplinarne i wtedy ponosisz niezwykle wysoką cenę w postaci ignorowania przez znaczną część opinii naukowej”.

Artystyczny coaching

Współczesna psychologia zachęca, aby każdy, kto ma na to ochotę, w tym pracownicy mierzący się z rozwojem kariery, spróbowali możliwości, jakie daje tzw. art coaching. Zakłada on, że nie istnieją osoby, które nie posiadają zdolności twórczych. Na kursach art coachingu uczestnicy mają okazję wypróbować wiele środków ekspresji artystycznej: aktorstwa, malowania, pisanie, lepienia, muzykowania. Te doświadczenia pomagają radzić sobie choćby z mniej szablonowym podejściem do powierzonych projektów czy przełamywać bariery związane z wystąpieniami publicznymi. W Polsce ta dziedzina usług dopiero gromadzi swoich zwolenników,

ale nie brakuje przykładów zachęcających do jej dalszego rozwoju.

– W czasie działań artystycznych, którego wynikiem jest np. wykonanie rzeźby czy innego rękodzieła, mamy czas na wewnętrzną rozmowę z samym sobą. Na odkrywanie odpowiedzi, które być może nie ujawniłyby się, gdyby nie zastosowana została twórcza metafora. Do tego dochodzi satysfakcja z wykonanej pracy i często po prostu dobra zabawa, nastawiająca do optymistycznego patrzenia w przyszłość, w tym przyszłość zawodową – mówi Ewa Barlik, art coach, prowadząca pracownię ceramiczną z procesem coachingowym w Warszawie.

Naukowcy uprawiają sztukę

W publikacji prof. Gasparskiego znajduje się też informacja o amerykańskiej parze psychologów, którzy wzięli pod lupę naukowych laureatów Nagród Nobla. Badania Michaela i Roberty Roat-Bernstein wykazały, że prawie wszyscy laureaci w dojrzałym wieku byli pasjonatami, ale też aktywnie uprawiającymi sztukę osobami. W porównaniu z innymi naukowcami: 25 razy częściej śpiewali, tańczyli czy grali role teatralne, 17 razy częściej zajmowali się sztukami wizualnymi, 12 razy częściej pisali poezję lub prozę, 8 razy częściej rzeźbili w drewnie lub zajmowali się majsterkowaniem, 4 razy częściej byli muzykami, 2 razy częściej parali się fotografią. Znany fizyk Max Planck pisał opery i komponował symfonie. Albert Einstein oprócz swoich wielkich osiągnięć w dziedzinie fizyki miał duży talent muzyczny.

Założeniem nie tylko tej analizy, lecz i innych badań z zakresu psychologii biznesu odnoszących się do rozwoju osobistego menedżerów, szlifujących umiejętności zarządcze, jest przekonanie, że warto się wsłuchiwać w wypowiedzi tych, którzy osiągnęli sukces. W działaniach artystów, twórców i naukowców można odnaleźć powtarzalne mechanizmy i sposoby postępowania, które pozwalają lepiej zrozumieć fenomen kreatywności i mogą stanowić inspirację dla osób związanych z biznesem. A od kogo technokratyczni menedżerowie mieliby się uczyć kreatywności, jeśli nie od artystów i naukowców właśnie?

Lechosław Gasparski,
„Kreatywność w biznesie.
Czego możemy się nauczyć od artystów”,
wyd. Poltex 2021



PROF. MAŁGORZATA ZALESKA

dyrektor Instytutu Bankowości SGH,
przewodnicząca Komitetu Nauk
o Finansach PAN,
członek korespondent PAN



Dwa lata z koronakryzysem

Właśnie mijają dwa lata od początku kryzysu 2020+ w Polsce. Wybuch pandemii na świecie zaskoczył w zasadzie wszystkich. W tamtym czasie wspominało się bowiem o różnych zagrożeniach, ale nie było wśród nich pandemii.

Na początku przerażenie wywoływały dane o kilkuset stwierdzonych zakażeniach, tymczasem dwa lata później nawet informacje o kilkudziesięciu-kilkuset tysiącach przypadków dziennie na wielu nie robią wrażenia. Przez ostatnie dwa lata nauczyliśmy się żyć w otoczeniu wirusa, a niektórzy niestety także z COVID-em. Nawet wiedząc, jak długo trwały wcześniejsze pandemie (np. hiszpanka), nie przypuszczaliśmy na początku 2020 r., że koronakryzys będzie nas nękać także w 2022 r. Przecież żyjemy w XXI w., w którym „wszystko jest możliwe”. Może zatem jedną z pozytywnych konsekwencji obecnej pandemii jest to, że skłoniła nas do refleksji i pewnej pokory, a niektórych do przewartościowania swoich poglądów, uświadomienia sobie, co w życiu jest ważne.

Pandemia wywarła też niestety negatywny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne wielu z nas, a także na gospodarkę i finanse. Ponadto należy podkreślić, że pandemii towarzyszą istotne zmiany geopolityczne, które również nie napawają optymizmem. Z kryzysu finansowego (2007+) przeszliśmy płynnie w koronakryzys i geokryzys. Żyjemy więc w permanentnym kryzysie, w czasach niepokoju i niepewności. To nie pomaga zaś w prognozowaniu dalszego rozwoju wydarzeń, w tym uwarunkowań gospodarczych.

Przechodząc do kwestii ekonomicznych, należy stwierdzić, że koronakryzys uderzył w gospodarkę z ogromną siłą. Towarzyszyły temu bezprecedensowe działania rządów i banków centralnych. Narodowy Bank Polski rozpoczął m.in. prowadzenie polityki luzowania ilościowego, bez której nie byłaby możliwa pomoc, m.in. w ramach kolejnych tarcz antykryzysowych. Działania w zakresie polityki pieniężnej i gospodarczej pozwoliły w istotny sposób złagodzić skutki koronakryzysu, ale trzeba pamiętać, że nie istnieją „obiady za darmo”, a konsekwencje pandemii będą długoterminowe.

Pandemia w powiązaniu z interwencjonizmem państw i innymi działaniami politycznymi przyczyniła

się m.in. do wzrostu inflacji na świecie. Wśród innych czynników politycznych wspomnieć można o generowaniu inflacji energetycznej, w tym zielonej inflacji (green inflation), wyreżyserowanej przez niektóre mocarstwa bogate w tradycyjne zasoby energetyczne oraz przez politykę klimatyczną promowaną przede wszystkim przez państwa przodujące w wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii.

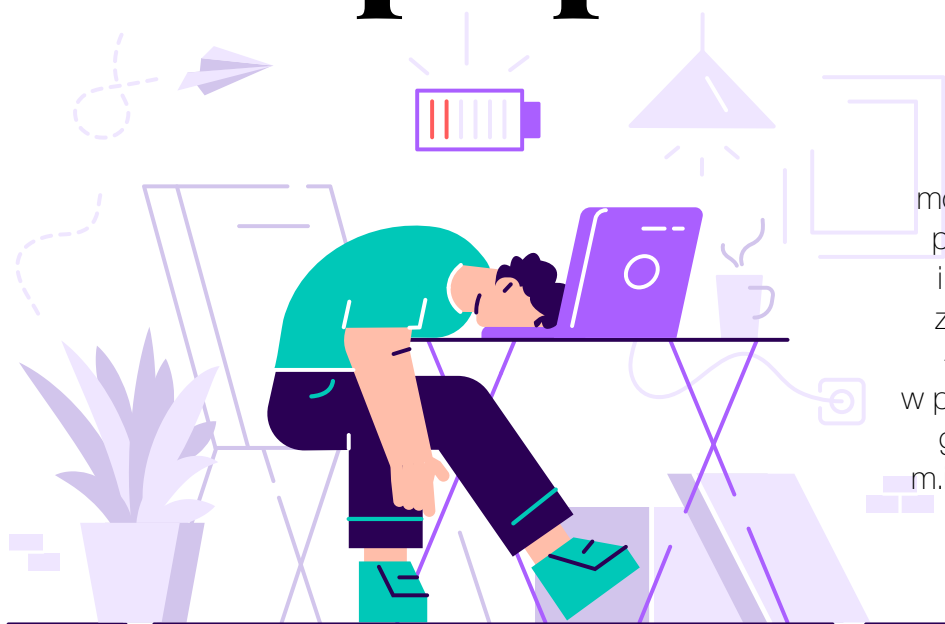
Opisywanie przyczyn obecnej inflacji i spieranie się o jej główne źródła nie ma jednak większego sensu. I tak bowiem decydenci z reguły szybko zapominają lekcje płynące z kolejnych kryzysów oraz interesują się przede wszystkim słupkami poparcia. A społeczeństwo w mniejszym stopniu analizuje strategiczne przyczyny zjawiska, w większym zaś jego codzienne konsekwencje, czyli w przypadku inflacji wzrost cen. To, że trzeba wydawać coraz więcej, nie wzbudza w ludziach entuzjazmu, nawet gdy znają winowajcę. Walka z inflacją, przy zachowaniu dbałości o gospodarkę, przedsiębiorstwa, rynek pracy oraz spokój społeczny, będzie więc nie lada wyzwaniem w najbliższym czasie.

Na wzrost cen podobnie patrzy większość Polaków. Są jednak trendy różnie odbierane w zależności od np. struktury wiekowej społeczeństwa. Wiadomo, że ludzie młodzi są bardziej otwarci na zmiany, a osoby dojrzałe bardziej zachowawcze, a jednocześnie zahartowane w pokonywaniu trudności. Wskazać można m.in. różną wrażliwość na kwestie związane z ochroną środowiska i otwartość na nowe technologie. Przyspieszenie w zakresie cyfryzacji oraz promowania polityki klimatycznej jest przy tym wyraźnie widoczne i dyskutowane w okresie pandemii.

Jak zatem będzie wyglądał świat w przyszłości? Czy będzie taki sam jak przed pandemią? Z pewnością nie. Czy będziemy umieli wyciągnąć właściwe wnioski z doświadczeń ostatnich dwóch lat – zobaczymy. Czy stracimy, czy zyskamy na pandemii – to zależy. Od wieków wiadomo bowiem, że jedni potrafią osiągnąć sukces nawet w trudnych czasach, a inni popadają w tym samym okresie w jeszcze większe kłopoty. I nie inaczej jest podczas koronakryzysu, kiedy m.in. wzrosły globalne nierówności gospodarcze oraz społeczne. Życzymy sobie zatem, aby nie zabrakło nam rozumu, energii i determinacji, aby znaleźć się – mimo wszystko – po stronie zwycięzców, a nie przegranych. ●

GRAŻYNA RASZKOWSKA

Wielka Rezygnacja po polsku



Postępujący spadek motywacji, silna presja na podnoszenie zarobków i kontynuowanie pracy zdalnej lub hybrydowej – trendy odnotowane w pandemii w największych gospodarkach świata, m.in. w USA, widoczne są coraz bardziej i u nas

Minimalne bezrobocie na poziomie 2,9 proc. (dane Eurostatu za grudzień), braki kadrowe zauważane w niemal wszystkich sektorach gospodarki, powiększające się zapotrzebowanie na specjalistów nowych technologii, wysoka inflacja czy zmiany podatkowe wynikające z wprowadzenia Polskiego Ładu – to najbardziej aktualne czynniki wpływające na postawy pracowników. Do tego nakładają się te związane z pandemią. Rezultat? Brak motywacji, silna presja na podnoszenie zarobków i kontynuowanie pracy zdalnej lub hybrydowej.

Nie tylko firmy i instytucje badawcze, monitorujące rynek pracy, lecz także agendy rządowe dostrzegają potrzebę wprowadzenia zmian związanych z dynamiczną sytuacją na rynku pracy. Czy zmiany te zostaną jednak wprowadzone w wystarczającym zakresie?

W opublikowanym pod koniec 2021 r. raporcie Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki” podkreśla się potrzebę zmian w prawo-

dawstwie, które mogą pomóc w sprostaniu wyzwaniom związanym z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym i zdrowiem pracowników zdalnych.

Kodeks pracy do nowelizacji

Ta publikacja koresponduje z przygotowywanymi przez rząd zmianami Kodeksu pracy, które mają uwzględnić nowe warunki dotyczące pracy zdalnej. Praca zdalna w czasie pandemii stała się bowiem powszechnym zjawiskiem, co zresztą regulowały wprost przepisy o szczególnych rozwiązaniach dotyczących zapobiegania, przeciwdziałania i zwalczania COVID-19 (oraz innych chorób zakaźnych i wywołanych nimi sytuacji kryzysowych – ustawa z 2 marca 2020 r.).

Jednak stało się tak, że praca wykonywana poza miejscem zatrudnienia „na poważnie” weszła już trwale w realia rynkowe i jest po prostu oczekiwana przez pracowników – zwłaszcza młodszego pokolenia. Wiadć to wyraźnie w ofertach pracy. Firmy z determinacją poszukujące specjalistów zapewniają, że będą mogli oni pracować zdalnie albo w systemie hybrydo-

fot. Shutterstock

wym (oczywiście jeśli wyrażą taką chęć) – i nie chodzi o przepisy związane z epidemią, ale o docelowy sposób zatrudniania.

Wiadomo już, że w przygotowywanym przez rząd Kodeksie pracy mają być zawarte rozwiązania sprzyjające elastyczności zatrudniania, np. dużą rolę będą odgrywały udogodnienia dotyczące praw przysługujących młodym rodzicom.

Marlena Małąg, minister rodziny i polityki społecznej, w odpowiedzi na interpelację poselską w sprawie ochrony równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym pracowników, przedstawiła odpowiedź, w której informuje, że został przygotowany odpowiedni projekt. „Był on szeroko konsultowany i uzgadniany. Uwzględni również szczególne potrzeby pracowników będących rodzicami małych dzieci. Dla przykładu, wniosek o pracę zdalną złożony przez pracownicę w ciąży, pracowników wychowujących dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia oraz pracowników wymienionych w art. 1421 § 1 pkt 2 i 3 Kodeksu pracy (tj. pracowników – rodziców dzieci z niepełnosprawnościami) będzie dla pracodawcy co do zasady wiążący” – pisze minister rodziny i polityki społecznej.

Pracodawca będzie mógł odmówić pracy zdalnej tym pracownikom tylko ze względu na organizację pracy lub jej rodzaj. Dodatkowo firma będzie miała obowiązek poinformowania pracownika o przyczynie odmowy „w postaci papierowej lub elektronicznej w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia wniosku”.

We wspomnianym wyżej raporcie PARP mówi się, że pandemia ujawniła wyraźne niedostatki w umiejętnościach zarządczych. Menedżerom brakuje takich kompetencji jak: wyznaczanie celów dla podwładnych, trzymanie standardów wysokiej jakości pracy poprzez informację zwrotną, egzekwowanie i rozliczanie zleconych zadań. „Pandemia pokazała również, jak wartościowe są umiejętności adaptacji do zmian oraz zdolności interpersonalne” – stwierdzają autorzy raportu.

Pracownicy, którzy nagle musieli zmienić tryb pracy z powodu lockdownu, nie zawsze potrafili się zaadaptować do nowej sytuacji, wykazywali się brakiem odporności psychicznej, nieumiejętnością samoorganizacji pracy czy po prostu brakiem umiejętności informatycznych.

Wielkie rozczarowanie

W tym kontekście niezwykle ciekawie prezentuje się badanie Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów. Przeprowadzono je w listopadzie 2021 r., wzięło w nim udział ponad 500 menedżerów (51 proc. kobiet i 49 proc. mężczyzn), zarządzających zespołami w firmach, zatrudniających od 10 do ponad 250 osób, ulokowanych w większości w miastach liczących ponad 20 tys. i ponad 100 tys. mieszkańców. Z badania wynika, że największą bolączką menedżerów w minionym roku

Praca zdalna coraz powszechniejsza

W 2020 r. najwięcej pracowników wykonywało swoje zadania zdalnie w Finlandii (25,1 proc.), Luksemburgu (23,1 proc.) i Irlandii (21,5 proc.). Najmniej zdalnych pracowników było w Bułgarii (1,2 proc.), Rumunii (2,5 proc.) i Chorwacji (3,1 proc.).

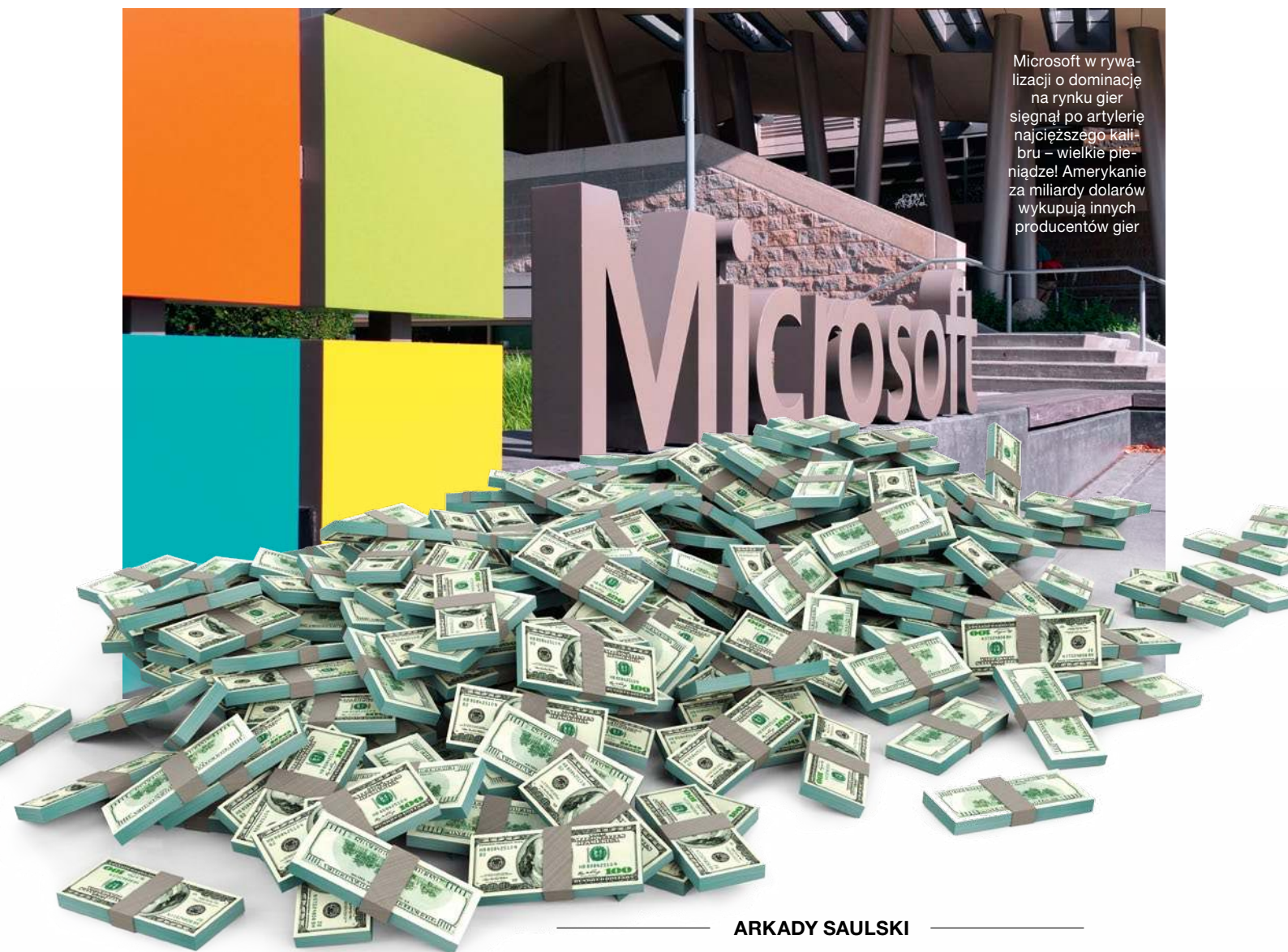
W Polsce odsetek osób pracujących z domu wynosił 8,9 proc., czyli poniżej średniej unijnej, która w 2020 r. wynosiła 12 proc.

Źródło: Raport PARP „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki”

była niska motywacja pracowników. Co w związku z tym czeka świat pracy w przyszłym roku? – Rozczarowani obniżoną motywacją liderzy i liderki podkreślają, że podniesienie jej poziomu stanowi największe wyzwanie na rok 2022. To nie tylko polska specyfika. Kwestia zaangażowania i motywacji pracowników stała się w drugim roku pandemii wyzwaniem całego zarządzającego świata. Zjawisko „wielkiej rezygnacji” – Great Resignation lub Big Quit, czyli najwyższy poziom samowolnych odejść z pracy w historii w USA – jest tego interesującym przykładem. W mniejszej – ale już dającej się odczuć – skali zjawisko to zauważane jest również w Europie, a nawet w Chinach. Wiąże się nie tylko z pandemią. – Ma swoje źródło w rozczarowaniu pracą, wypaleniu, w złym sposobie zarządzania, braku dbałości o pracownika, owocującym brakiem poczucia sensu codziennych zadań – mówi Tomasz Owczarek, psycholog i trener w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów.

Do głównych błędów popełnianych przez menedżerów należą: podejmowanie niejasnych decyzji, brak jasnych kierunków działania i bierność w zarządzaniu, a także brak dbałości o relacje z pracownikami. – Z odpowiedzi udzielanych przez ankietowanych wyłania się obraz organizacji z niejasnymi priorytetami, liderami, którzy narzucają pewne cele, nie mają jednak odwagi lub potrzeby nie tylko dyskusji z pracownikami na ich temat, lecz nawet ich jasnego komunikowania. Niestety pokrywa się to z naszymi wcześniejszymi badaniami, w których kompetencje menedżerskie związane z komunikacją oraz szczerość w relacjach z podwładnymi były ocenione jako zdecydowanie mniej istotne niż na przykład umiejętność pracy pod presją. W takiej sytuacji trudno się dziwić obniżonej motywacji pracowników, a nawet – co również wyszło w badaniu – niedostatecznej motywacji samych liderów – mówi Dominik Pieczewski, odpowiedzialny za badania w GFKM.

Czy będzie można uniknąć „wielkiej polskiej rezygnacji”? Ankietowani przez GFKM menedżerowie sami dają sobie odpowiedź na to pytanie i podpowiadają innym liderom: dbaj o swoich pracowników i uwzględniaj ich opinie, a także rozwijaj się i zapewnij rozwój zatrudnionym.



Microsoft w rywalizacji o dominację na rynku gier sięgnął po artylerię najcięższego kalibru – wielkie pieniądze! Amerykanie za miliardy dolarów wykupują innych producentów gier

ARKADY SAULSKI

Microsoft staje się gamingową potęgą, która wkrótce może zacząć dominować w branży gier. Czy na naszych oczach powstaje monopolista? Jakie skutki wielkie zakupy i przejęcia giganta z USA będą miały dla naszych firm?

Gamingowy monopol

Kiedy 18 stycznia Xbox na swoim oficjalnym koncie na Twitterze poinformował, że finalizowany jest zakup koncernu Activision Blizzard za zawrotną sumę 68,7 mld dolarów, branżowa prasa po prostu eksplodowała. Transakcja była niespodziewana, choć przecież Microsoft dokonywał zakupów firm i studiów produkcyjnych już wcześniej. Teraz jednak technologiczny kolos z USA porwał się na przejęcie jednego z największych rekinów branży.

Nauka z porażki

Gdyby spojrzeć dziś na Microsoft i jego sytuację związaną z najnowszą generacją konsoli Xbox, aż trudno uwierzyć, że jeszcze generację temu Microsoft, jeśli chodzi o gaming, znajdował się w odwrocie. Gdy w 2005 r. na rynku objawił się Xbox 360, przynależny do siódmej generacji konsol, mało kto się spodziewał, że to właśnie Microsoft zwycięży w tym wyścigu. Wcześniej bowiem, w szóstej generacji, to japoński gigant Sony wraz z PlayStation 2 był niekwestionowanym liderem. Do dziś zresztą w debatach „konsolowców” uznaje się PS2 za najlepszą konsolę w dziejach, przynajmniej jeśli chodzi o jakość gier z jej biblioteki. Microsoft miał do odrobienia solidną lekcję rynkową, bo rywalizująca z produktem Japończyków z koncernu Sony konsola Amerykanów, nazwana po prostu Xbox, była porażką. Owszem, zaprezentowała jeden hit, jakim była kosmiczna strzelanka „Halo: Combat Evolved”, ale w pozostałych kwestiach musiała ustąpić technologii od potomków samurajów.

Dlaczego wspominam o tak zamierzchłej przeszłości w sytuacji, gdy mamy generację dziewiątą? Dlatego, że działania Microsoftu sprzed 15 lat z dzisiejszej perspektywy wyglądają bardzo znacząco.

Sony wraz z PlayStation 3 wydawało się wtedy nie do pokonania – japońska konsola była o wiele potężniejsza od amerykańskiej. Japończycy zdobyli też zaufanie graczy, podczas gdy Xboxa traktowano nawet nie jako falstart, ale całkowitą klęskę. Microsoft miał jednak asa w rękawie – owszem, PS3 była potężna niczym japoński pancernik, ale poprzez swoją skomplikowaną architekturę stanowiła wyzwanie dla programistów przygotowujących gry. Tymczasem Xbox 360, choć był konsolą o mniejszych możliwościach, zarazem stanowił konstrukcję technologicznie bardzo prostą, a dzięki temu biznesowo „zwinniejszą” od konkurencji. To właśnie owa prostota sprawiła, że łatwo było nawet niewielkim studiom opracować gry, które potem trafią do milionów odbiorców. Co wymowne, w polskich domach najpierw

slangowym synonimem konsoli była „plejka”, po roku 2005 stał się nim „iksbox”...

Dekadę później nie było wątpliwości, że wyścig wygrali Amerykanie, jednak w tej branży nie ma nic „na zawsze” – kolejna, ósma generacja konsoli Microsoft nie trafiła w oczekiwania rynku i Amerykanie stracili pozycję lidera. I – co najdziwniejsze – stało się tak, bo w Microsoftcie zapomniano o lekcji, jaką był triumf Xboxa 360. Koncern z Redmond najpierw wprowadził zamieszanie z nazwą konsoli, potem próbowano do zestawów dodawać hardware, którego gracze sobie nie życzyli (Microsoft pragnął po prostu opróżnić magazyny z niepopularnego, niesprzedanego towaru). Tymczasem Sony poszło drogą wytyczoną przez... Xbox 360! Japończycy postawili na poziom gry, ciekawe produkcje i wspieranie programistów w ich wizjach. Microsoft udawał, że w ósmej generacji nie

chodzi o gry, tylko o „platformę rozrywki dla całej rodziny”. Ta próba poszerzenia grona odbiorców zawiodła na całej linii – nie tylko nie zachęcono rodzin do zabawy z Xboxem (w segmencie gier rodzinnych już wtedy królem był inny japoński kolos – Nintendo, ze swoim WiiU i później ze Switchem), ale też zniechęcono dotychczasowych fanów, którzy wybrali gremialnie ofertę Sony. Japończycy znowu triumfowali. Kolejna runda zmagania nadeszła z dziewiątą generacją.

Microsoft wywraca stolik

Jakie lekcje wynieśli Amerykanie z kolejnej porażki z Sony? Można by je wymienić w punktach: a) konsola służy przede wszystkim do grania, toteż musi oferować ciekawe gry; b) poboczne aplikacje, choć wygodne, są drugorzędne względem gier; c) konsola musi oferować tytuły rozpoznawalne i jakościowe, przyciągające odbiorców i jednoznacznie identyfikowalne z daną platformą. Sony miało takie gry jak „Horizon: Zero Dawn”, „Ghost of Tsushima” czy „God of War”. Microsoft potrzebował własnych gier, których sprzedaż pociągnie popularność całego systemu. Amerykanie sięgnęli więc po artylerię najcięższego kalibru: wielkie pieniądze!

Japończycy w ósmej generacji przyjęli interesującą taktykę – finansowali obiecujące projekty, dając zarazem wolną rękę programistom. W żaden sposób nie ograniczali wizji, decydując się na ryzyko. I to ryzyko się kilkakrotnie opłaciło – gry takie jak „Horizon” czy „God of War” wymieniane są stale na listach przebojów gier wszech czasów, a porażki takie jak „Days Gone”, choć kiepsko ocenione przez krytykę, cieszyły się jednak wysoką sprzedażą.

Microsoft uznał, że należy uczynić to samo, ale na większą skalę. I zaczął studia nie dofinansowywać, ale

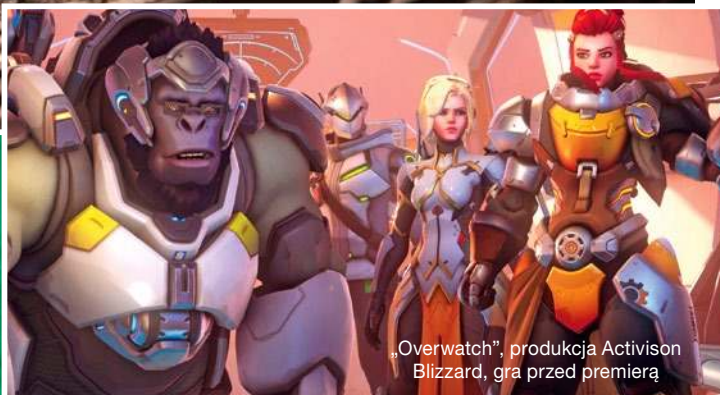
68,7
mld dol.

na taką kwotę opiewa
transakcja zakupu
przez Microsoft
koncernu gamingowego
Activision Blizzard

Bethesda czy Activision Blizzard mają szansę na oddech pod skrzydłami technologicznego kolosa, jakim jest Microsoft



„Call of Duty: Modern warfare”,
produkcja Activision Blizzard, 2019



„Overwatch”, produkcja Activision
Blizzard, gra przed premierą

kupować! Tak było z ekipą Obsidian – ta złożona z weteranów grupa tworzyła ambitne, ale mocno ograniczone budżetowo, gry RPG. Po tym, jak zostali przejęci przez Microsoft, otrzymali wolną rękę na tworzenie nowych projektów i potężny zastrzyk gotówki. Nagle gry wykonywane tradycyjnymi technikami 2D mogły zacząć powstawać jako wielkie, imponujące wizualnie epeje. Microsoft po raz kolejny potwierdził, że „czuje” potrzeby graczy, wraz ze wsparciem dla ukraińskiego studia GSC Game World. Ukraińcy od lat bezskutecznie podejmowali próby stworzenia pełnoprawnego sequela dla swojej kultowej serii gier „S.T.A.L.K.E.R.”. Amerykański koncern zaoferował im wsparcie, dzięki czemu następca popularnego cyklu objawi się już w bieżącym roku.

W 2020 Microsoft uderzył ponownie, nabywając kolosa, jakim była Bethesda. Twórcy takich produkcji jak seria „The Elder Scrolls” i „Fallout” (ciekawski smaczek: gry z serii „Fallout” tworzone były przez ekipę, która z czasem zebrała się w studiu... Obsidian!) byli wtedy największym nabytkiem roku w branży. Już wtedy wydawało się, że Microsoft tworzy grupę nie do pokonania, jednak gdy nadeszły wieści o nabyciu grupy Activision Blizzard, sytuacja zrobiła się arcyważna.

Activision Blizzard posiada bowiem w swoim portfolio najmocniejsze obecnie marki: „Call of Duty”, „Starcraft”, „Overwatch”, „World of Warcraft”, wreszcie „Diablo”, które mimo wpadki w trzeciej odsłonie pozostaje silną marką. Jeśli dodamy do tego inne tytuły, znajdujące się w posiadaniu już nabytych przez Microsoft podmiotów („Doom”, „Fallout”, „The Elder Scrolls”, „Wolfenstein”) plus mnóstwo mniejszych grup, zauważymy, że koncern z Redmond, gdyby tylko chciał, mógłby z łatwością zdominować branżę, zarówno w segmencie AAA, jak i gier mobilnych. Owszem, nadal ma mocną konkurencję w postaci Sony i Nintendo, faktem jest też, że Microsoft nie jest najpotężniejszym koncernem gamingowym świata – ten tytuł należy do chińskiego kolosa Tencent. Jednak wielkość Tencent wynika ze skupienia się na popularnym segmencie mobilnym, jak i oparciu na ogromnej populacji Państwa Środka. Na „Zachodzie” Tencent odgrywa pewną rolę, jednak nie produkuje własnych konsol (jak Sony, Microsoft czy Nintendo), toteż choćby z tego względu nie można traktować giganta jako współuczestnika konsolowego wyścigu.

A w wyścigu tym znaczącą przewagę zyskał właśnie Microsoft. Choć nie znaczy to, że Japończycy z Sony już złożyli broń. Jeszcze w styczniu dokonali nabytku, wchodząc w posiadanie studia Bungie, twórców serii „Halo”, a obecnie – popularnej sieciowej „strzelanki” „Destiny 2”. Sytuacja Bungie przypomina nieco sytuację studia Obsidian. Seria „Halo”, choć powstała

w tajni Bungie, wskutek biznesowych zawirowań już nie znajduje się w jego posiadaniu – teraz zarządza nią... Microsoft! Tym samym Bungie pod skrzydłami Sony będzie rywalizować ze swoją starą marką.

Ruch Sony wydaje się jednak dość desperacki, a potwierdza to rozpaczliwy ton apeli wystosowanych do Microsoftu zaraz po nabyciu Activision – Sony wezwało konkurenta do „respektowania multiplatformowości” i poszanowania umów podpisanych przez nabyty koncern. Czym jest owa drogocenna „multiplatformowość”? To koncepcja zakładająca, że gra danego producenta ukazuje się na wielu platformach – konsolach, zarówno Microsoftu, jak i Sony, oraz na PC. Niekiedy, jeśli gra nie jest zbyt wymagająca technicznie, do grona tego wchodzi też konsola Nintendo. Siłą marek takich jak „Call of Duty” do tej pory była właśnie multiplatformowość – gracze mogli się cieszyć nimi bez względu na posiadaną konsolę. W wypadku gier Bethesdy już ogłoszono, że niektóre tytuły z dużych marek będą się ukazywały wyłącznie na konsolach Microsoftu. Coś, co kiedyś zamykało się w formule „system sellera” – gier od początku do końca projektowanych na daną maszynę i jednoznacznie z nią identyfikowanych – teraz rozpoznać się na więcej marek.

Nie można więc mieć wątpliwości, że Sony, choć wzywa do respektowania multiplatformowości, pójdzie tą samą drogą. Należy też zakładać, że będą kolejne przejęcia – na celowniku gigantów na pewno znajdują się takie firmy jak EA. Jeśli chodzi o polski gaming, myślę, że kolosy przyglądają się takim grupom deweloperskim jak 11 bit Studios, People Can Fly, Techland (zwłaszcza po sukcesie „Dying Light 2”) oraz, tak! – polski okręt flagowy w świecie gier, czyli CD Projekt RED, który wciąż dochodzi do równowagi po pełnym perypetii debiucie gry „Cyberpunk 2077”.

Giganci zyskają, gracze – niekoniecznie

Czy trend przejęć jest korzystny dla rynku gamingowego? Finansowo dla koncernów na pewno, ale czy zyskają na tym gracze? Bez wątplenia jest to nowa metoda walki o konsolową supremację, zwłaszcza że start dziewiątej generacji okazał się może nie niewypałem, ale bez wątpienia trudno mówić o takiej rewolucji, z jaką mieliśmy do czynienia przy okazji startu Xbox 360 i PlayStation 3. Wtedy mieliśmy do czynienia z grami stworzonymi w ścisłym powiązaniu z technologiami danej konsoli. „Halo 3” było „system sellerem” ze względu na swą unikatowość, ale też – jakoś poprzednich części. W przy-



”

Microsoft, nabywając Bethesda, Activision i Blizzarda, nie kupił studiów uwielbianych przez graczy, lecz koncerny pogrążone w kryzysach, dla których przejęcie jest szansą na odbicie

padku serii takich jak „Call of Duty” czy „Wolfenstein” o takiej reputacji nie może być mowy. Popularny „CoD” rokrocznie oceniany jest coraz słabiej, z kolei Bethesda wiele swoich marek w ostatnich latach pogrążyła PR-owsko. Microsoft, nabywając Bethesda, Activision i Blizzarda, nie kupił studiów uwielbianych przez graczy, lecz koncerny pogrążone w kryzysach, dla których przejęcie jest szansą na odbicie. W tym ujęciu wszyscy zyskują – Microsoft nie musi się martwić kreowaniem własnych marek, mając w portfolio gigantyczne własności intelektualne, a koncerny takie jak Bethesda, Activision czy Blizzard mają szansę na oddech pod skrzydłami technologicznego kolosa. Dla Blizzarda jest to szczególnie istotne po serii skandali wewnątrz firmy. Pojawiają się zresztą teorie na temat tego, że informacje o skandalach wyciekły w wyniku celowego działania, mającego obniżyć cenę transakcji. Czy tak było naprawdę, nie sposób teraz rozstrzygnąć.

Kto straci na tworzącym się realnie gamingowym monopolu? Bez wątplenia konsumenci. Póki studia takie jak Obsidian rywalizowały z Bethesda, można było liczyć na wysoką jakość produkcji. Teraz jednak pod znakiem zapytania stoją gameplayowe innowacje czy – szerzej – tworzenie nowych marek, w sytuacji gdy dwie kluczowe konsole opierają się na znanych tytułach. Takie wielkie konsolidacje mogą też zaszkodzić studiom niezależnym, nie mającym finansowego wsparcia kolosów i – co za tym idzie – mającym utrudnioną szansę na prezentację swoich dzieł.

Może to powodować efekt kuli śnieżowej: małe grupy deweloperskie będą dołączać same z siebie do kolosalnych, gamingowych koncernów. A nic tak nie zabija kreatywności jak potrzeba zaspokojenia głodu zysków akcjonariuszy.

MAKSYMILIAN WYSOCKI

Król jest nagi

Od wielu lat mówi się, że „content is king”, czyli „treść jest królem”. A skoro tak, to najlepsze treści wizualne na świecie ma Netflix. Problem chyba w tym, że sam w to uwierzył, bo spektakularny spadek kursu jego akcji na giełdzie, przy okazji bolesnej rewizji planów sprzedażowych, pokazał, że król jest nagi! Co poszło nie tak?



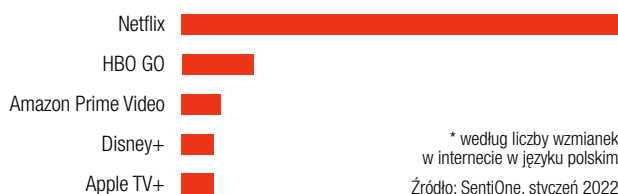
fot. xalien/Shutterstock.com

Początek 2022 r. dla Netflixa był koszmarem biznesowym. Globalny potentat rynku Video on Demand (VOD), streamingu i produkcji filmowej, współczesny emblemat kultury masowej, zaliczył spektakularny upadek. Po opublikowanych danych o prognozie pozyskania nowych abonentów z dnia na dzień firma na giełdzie straciła na wartości 50 mld dolarów. Czy to koniec Netflixa? Czy winne temu były rozbuchane oczekiwania, czy faktycznie osiągnięty punkt graniczny możliwości streamingu? Czy to rynek jest tak nasycony, czy to wina oferty?

Netflix rządzi

Polski SentiOne przeprowadził analizę popularności serwisów streamingowych i VOD wśród internautów za cały 2021 r. Wśród serwisów VOD, gdzie płaci się za dostęp do pojedynczych tytułów, najpopularniejszy jest Player.pl. Spore zainteresowanie budzi VOD TVP, na którym wiele treści jest dostępnych bezpłatnie. Sporo dyskusji wywołuje również serwis Disney+, mimo że oficjalnie nie jest dostępny w Polsce. W ciągu ostatnich trzech lat oglądalność serwisów streamingowych wzrosła o 266 proc. Według szacowanej liczby użytkowników najpopularniejszy w tej kategorii jest w Polsce Netflix. Potwierdzają to dane z analizy wypowiedzi polskich internautów z całego 2021 r., przeprowadzonej przez SentiOne, firmę zajmującą się m.in. monitoringiem sieci z wykorzystaniem technologii sztucznej inteligencji: Netflix jest w Polsce praktycznie bezkonkurencyjny, jak zresztą na całym świecie.

Ranking popularności serwisów streamingowych 2021*



Netflixa się ogląda, o Netflixie się mówi

Przez ostatnie 20 lat użytkownicy telewizji linearnej, np. kablówek, stwierdzali: „tysiąc kanałów, ale nic do oglądania”. Patrząc na fenomen Netflixa, można powiedzieć, że w pewnym sensie historia zatoczyła koło, a na ironię zakrawa fakt, że globalny powrót do rzeczywistości medialnej znanej nam z PRL zawdzięczamy globalizacji i unifikacji technologicznej oraz transmisji

”

W trakcie pandemii biznes Netflixa rozwijał się jak nigdy wcześniej, jednak wraz z cofaniem restrykcyjnych ograniczeń ekspansja zaczęła spowalniać

internetowej. W praktyce mamy dziś dwa-trzy główne kanały, gdzie za dawne TVP1 „robi” Netflix, za dawne TVP2 – HBO GO i gdzieś tam są też chętni na regionalną TVP3 – w zależności od kraju i regionu to Amazon, Disney+ i Apple TV.

Taki układ ma swoje plusy w kontekście kulturowym: widzom na wszystkich kontynentach daje możliwość wspólnego przeżywania i wspólnego emocjonalnego komentowania tych samych (choć niejedynie słusznych) produkcji o wysokiej jakości warsztatowej. Bo tak jak lubimy komentować wspólnie mecze piłkarskie, tak lubimy komentować ulubione serie. To, że Netflix oferuje wysoką jakość rozrywki, często wręcz przewyższającą jakością produkcje Hollywoodu, jest już bezdyskusyjne. Do tego jego sekretną bronią był algorytm, który do dziś pozwala umiejętnie trzymać widzów i nie wypuszczać poza platformę, cały czas podtrzymując ich zainteresowanie produkcjami.

Netflix wciąga

Jeśli ktoś się zastanawia, jak bardzo produkcje Netflixa angażują widzów, niech przypomni sobie tytuł „Squid Game”. Już nawet nie chodzi o to, że małe dzieci na całym świecie szaleją za maskotkami z serialu o patologicznym turnieju dla nędzników, w którym, żeby ktoś wygrał, musieli zginąć wszyscy inni dłużnicy. O skali popularności „Squid Game” niech świadczy to, że rząd Korei Południowej prosił Netflixa o wycofanie serialu, ponieważ zainteresowania kolejnymi odcinkami nie wytrzymała infrastruktura telekomunikacyjna kraju należącego do światowej czołówki high-tech.

Namacalnym śladem ocen oryginalnych produkcji Netflixa są komentarze w internecie. Komentujący w sieci to zawsze mniejszość, a większość, podobnie jak w polityce, to cicha większość. Ale wystarczy wspomnieć, że choćby premier Mateusz Morawiecki nawiązywał do tej platformy, niedawno, przy okazji serialu o polskim „Wiedźminie”. Szef rządu wyczuł zainteresowanie Polaków. Potwierdza to zresztą wspomniane badanie SentiOne. To właśnie w kontekście Netflixa często rozmawiano o „Wiedźminie”. Sformułowania

„wiedźmin serial” i „wiedźmin netflix” miały w sumie 76,5 tys. wzmianek o zasięgu 281 mln wyświetleń. Ponad 29 tys. wzmianek pochodzi z grudnia, kiedy drugi sezon „Wiedźmina” miał swoją premierę. Dla porównania „Squid Game”, pod względem oglądalności największy światowy hit Netflixa, w Polsce był wymieniany 59,6 tys. razy. Wzmianki na jego temat osiągnęły zasięg na poziomie 91 mln wyświetleń.

W zestawieniu platform streamingowych w naszym kraju również króluje Netflix, z ponad 1,3 mln wzmianek, które osiągnęły zasięg na poziomie 4,6 mld wyświetleń. Najwięcej z nich odnotowano w styczniu – ponad 177 tys. Natomiast gwałtowny wzrost zasięgu – o niemal 170 proc. w porównaniu z poprzednim miesiącem – miał miejsce w sierpniu, czyli w miesiącu, w którym zmieniły się ceny niektórych pakietów abonamentowych.

Netflix upada

Notowania akcji runęły po prezentacji najnowszych wyników platformy streamingowej. Netflix nie potrafi już pozyskiwać nowych klientów. Firma w ciągu ostatniego kwartału 2021 r. zdobyła 8,5 mln nowych abonentów, ale szacuje, że w pierwszym kwartale tego roku będzie ich tylko 2,5 mln. Wcześniej eksperci spodziewali się niemal 7 mln nowych abonentów. Czy faktycznie Netflix doszedł do ściany pod względem dalszych możliwości swojego wzrostu, czy może stało się coś innego na rynku?

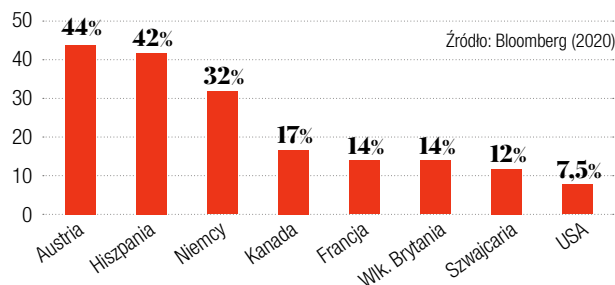
”

Netflix nie potrafi już pozyskiwać nowych klientów. Firma w ciągu ostatniego kwartału 2021 r. zdobyła 8,5 mln abonentów. W pierwszym kwartale tego roku będzie ich tylko 2,5 mln

Zmuszeni do pozostania w domu z powodu ograniczeń COVID-19, ludzie na całym świecie nagle znaleźli nowe hobby – strumieniowe treści wideo. Trendy w streamingu wskazują, że technologia osiągnęła nowy poziom podczas pandemii. Konwergencja nowych technologii, penetracja internetu, rosnące wykorzystanie urządzeń mobilnych i lockdowny były siłą napędową tego rozwoju.

Statystyki z 2020 r. dotyczące przesyłania strumieniowego wskazywały, że wideo nadal będzie najpopularniejsze i będzie stanowić 82 proc. ruchu interneto-

Wzrost przesyłania wideo i telewizji podczas pandemii (13–14 marca 2020)



wego do roku 2022 (dane Interdigital, 2020). Już wtedy tworzono tylko coraz więcej wideo. Poprawiała się też jego jakość, zarówno nagrywania, jak i transferu oraz możliwości odtwarzania.

Pandemia COVID-19 spowodowała, że strumieniowe przesyłanie wideo i telewizji odnotowało bezprecedensowy wzrost o ponad 40 proc. w Hiszpanii i Austrii, podczas gdy w Niemczech odnotowano wzrost o 32 proc. (Bloomberg, 2020). Streaming nie ogranicza się jednak do wideo. Inne media również wykorzystywały tę technologię, np. ruch strumieniowego przesyłania muzyki wzrósł o 20 proc. (WARC, 2020). Wzrost ten, prowadzony przez Spotify i Apple Music, był spowodowany nagłym wzrostem użytkowania podczas pandemii. Dostępność i wygoda były kluczowymi czynnikami wzrostu tego segmentu streamingu; te czynniki przyczyniły się do 49-procentowego wzrostu rynku strumieniowego przesyłania muzyki na żądanie (Nielsen, 2019) w samym 2018 r. Co bardzo ciekawe, pandemia i lockdowny w USA przyniosły wzrost zainteresowania streamingiem tylko o 7,5 proc. Czy to oznaka nasycenia rynku?

Streaming stał się popularny zwłaszcza na urządzeniach mobilnych. Smartfony stanowią aż 70 proc. całego odbioru dostępnych na tej platformie treści. Streamingujemy również w domu. W USA, w 2020 r. większość konsumentów już subskrybowała jakąś formę usług przesyłania strumieniowego. Od 52 proc. w 2015 r., poprzez 64 proc. w 2017 r., po 74 proc. amerykańskich gospodarstw domowych w 2019 r. miało co najmniej jedną subskrypcję usługi streamingu (dane Leichtman Research Group). Ponadto przeciętny amerykański subskrybent oglądał 3,4 usług przesyłania strumieniowego i płacił średni miesięczny rachunek w wysokości 8,53 dol. (Vindicia, 2019).

Co do reszty świata, jedno z badań wykazało, że zachowania związane z konsumpcją mediów w domu są różne, mimo podobnych skutków pandemii. Na przykład podczas gdy 43 proc. australijskich gospodarstw domowych korzystało z usług transmisji strumieniowej do oglądania wiadomości, średnia światowa była

znacznie wyższa i wynosiła 50 proc. Podobnie filipińskie i chińskie gospodarstwa domowe spędzały więcej czasu na strumieniowym przesyłaniu muzyki. Tylko 8 proc. japońskich gospodarstw domowych korzysta z usług przesyłania wiadomości, podczas gdy robi to 60 proc. Włochów.

Przed pandemią i w jej trakcie popularność usługi medialnej over-the-top (OTT, czyli streaming) wzrosła. W 2020 r. w samych Stanach Zjednoczonych OTT miało ponad 182 mln abonentów. W 2020 r. firma eMarketer przewidziała, że ponad 185 mln amerykańskich i kanadyjskich gospodarstw domowych będzie subskrybować Netflixa. Na koniec 2021 r. firma miała 220 mln płatnych subskrybentów. W trakcie pandemii biznes Netflixa rozwijał się jak nigdy wcześniej, przychody wzrosły o 24 proc. w 2020 r. i o 18,8 proc. w 2021. Jednak wraz z ustępowaniem pandemii i zanikiem restrykcyjnych ograniczeń ekspansja serwisu zaczęła spowalniać.

50 566 dol.

tyle zarabiał Netflix w jedną minutę na koniec 2021 r.

Wbrew wielu głosom nie jest to efekt inflacji ani zaskakania pasa w obawie o wzrost wydatków, zwłaszcza przez ludzi młodych. Co może być dla wielu zaskakujące, dzisiejsza młodzież jest rozrzutna nie tylko w Polsce, lecz i na świecie. Z powodu pandemii w pierwszym kwartale 2020 r. na całym globie było 400 mln subskrybentów strumieniowego przesyłania muzyki. Tak zwane pokolenie Z było coraz chętniejsze, by np. płacić za streaming muzyki. Był to wzrost z 14 do 18 proc. tylko w ciągu jednego badania jednego miesiąca z początku i końca marca 2020 r. Ale nie tylko ta grupa była chętna płacić więcej. W tym samym badaniu wśród mileniśców odsetek ten wzrósł nawet dwukrotnie (z 10 do 18 proc.). W przypadku tak zwanego pokolenia X – z 6 proc. do 10 proc., a tzw. Baby Boomers, czyli najstarszych użytkowników internetu – nieznacznie, ale tu również zanotowano wzrost chęci płacenia za treści (z 3 do 5 proc.).

Problem Netflixa

Problemy Netflixa mają kilka źródeł. Po pierwsze, faktycznie przyspieszona popularyzacja streamingu wideo w czasie pandemii spowodowała, że firma doszła na rynku do ściany, podobnie zresztą jak próbująca powtórzyć sukces konkurencja. Disney np. przyznał, że utrzymanie wysokiej dynamiki wzrostu liczby subskrybentów stało się bardzo trudne, ponieważ rynek nasycił

się po pandemicznym boomie. Podczas gdy niektórzy klienci subskrybują wiele usług streamingowych jednocześnie, aby uzyskać dostęp do ekskluzywnych treści, nie każdy może sobie pozwolić na korzystanie z kilku usług i musi zdecydować, które subskrypcje utrzymać. To jeszcze ważniejsze teraz, gdy rosnąca inflacja powoduje, że konsumenci są bardziej ostrożni w wydawaniu pieniędzy.

Tym bardziej kontrowersyjne zdają się ruchy Netflixa związane z „antypiractwem”. W skrócie: wielu ludzi współdzieli konta w ramach jednego konta użytkownika. Netflix sukcesywnie zaczął odłączać ponadwymiarowych użytkowników widmo. To zagranie samobójcze, bo szybki wzrost popularności wynikał między innymi właśnie z możliwości współdzielenia kosztów subskrypcji przez kilka osób. Ale Netflix nie tylko zdecydował się zwalczać multiużytkowników, lecz również podnieść ceny. Do tego dochodzi też inne zjawisko. Najmłodszy pokolenie Gen Z oraz mileniałsi, którzy najbardziej skorzyliby płacić za treści, cały czas mają alternatywę. Przykład stanowi nie tylko YouTube, na którym w jedną minutę wgrywane jest więcej materiału wideo, niż będziemy w stanie zobaczyć przez całe swoje życie. Dochodzą do tego wideo – również streamowane – na Facebooku oraz treści z tylko coraz bardziej popularnego TikToka.

Trzeba zdawać sobie sprawę, jak cenna jest jedna minuta w tej branży. Właśnie w jedną minutę Netflix zarabia 50 566 dolarów, a jego użytkownicy streamują aż 452 tys. godzin programów. W minutę obejrzanych zostaje 694 tys. godzin materiałów z YouTube’a, streamingi Live na Facebooku mają 44 mln wyświetleń, a jego użytkownicy wrzucają 240 tys. zdjęć, gdy w tej samej minucie na Instagramie – 65 tys. zdjęć, na Twitterze pojawia się 575 tys. tweetów, na TikToku – 167 mln filmików, 5,7 mln ludzi szuka czegoś w Google, 2 mln ludzi wysłał sobie snapy, 6 mln ludzi właśnie coś kupuje on-line... Słowem, w internecie jest co robić i jeśli ktoś sądzi, że jest mistrzem świata kontentu i może wszystko, w tym obciąć zasięgi oraz podnieść ceny, bo teoretycznie ma tylko trzech-czterech konkurentów, to bardzo boleśnie i bardzo szybko się rozczaruje. I to właśnie stało się z Netflixem już na początku 2022 r. ●

Netflix jest obecnie jedną z najbardziej znanych firm dostarczających rozrywkę na świecie, **oferującą usługi w ponad 190 krajach i posiadającą ponad 220 mln płatnych subskrybentów** (stan na koniec 2021 r.). Przychody platformy wzrosły z 20,1 mld dol. w 2019 r. do prawie 25 mld dol. w 2020 (Netflix, 2021). W innym miejscu przewidywano, że liczba gospodarstw domowych w Europie Zachodniej, które subskrybują usługi wideo OTT, wzrosła o 15,6 proc. w porównaniu z poprzednim rokiem (eMarketer, 2020).

Droga do zielonej transformacji wiedzy przez transparentność

Obowiązkowe ujawnienia o stopniu zgodności działalności z kryteriami Taksonomii UE zapewnią inwestorom informacje umożliwiające podejmowanie świadomych decyzji uwzględniających zagrożenia środowiskowe, a organom nadzoru dane o podejściu instytucji finansowych do zarządzania własną ekspozycją na ryzyko zmiany klimatu. Dostępność transparentnych ujawnień środowiskowych zwiększy presję na dekarbonizację modeli biznesowych przedsiębiorstw finansowych i niefinansowych





**Iwona
Galbierz-Sztrauch**

Partner w Dziale Usług
Doradczych dla Sektora
Finansowego, Lider ESG
w KPMG w Polsce



**Anna
Stachyrak**

Menedżer w Dziale Usług
Doradczych dla Sektora
Finansowego w KPMG
w Polsce

Taksonomia UE to przełomowy system klasyfikacji działalności gospodarczych jako zrównoważonych środowiskowo – jednolity na poziomie Unii Europejskiej oraz oparty na obiektywnych i naukowych kryteriach. Jest ona jednym z kluczowych elementów wdrażających w życie założenia unijnej strategii dotyczącej finansowania transformacji w stronę gospodarki zrównoważonej. Budowane przez Unię Europejską ramy zrównoważonego finansowania mają na celu ukierunkowanie przepływów finansowych na działalności zrównoważone środowiskowo. Obowiązkowe ujawnienia o stopniu zgodności działalności z Taksonomią UE zapewnią inwestorom informacje umożliwiające podejmowanie świadomych decyzji inwestycyjnych uwzględniających zagrożenia środowiskowe.

Taksonomia UE wpisuje się w aktualne trendy regulacyjne w zakresie postrzegania ryzyka zmiany klimatu w kontekście tradycyjnych rodzajów ryzyka bankowego. Jest ono od pewnego czasu traktowane przez europejskich nadzorców jako ryzyko w zasadzie równorzędne z tradycyjnymi rodzajami ryzyka działalności bankowej. Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EUNB) pracuje nad wiążącymi wytycznymi dotyczącymi integracji tego ryzyka do systemów zarządzania ryzykiem w bankach, a Europejski Bank Centralny (EBC) sformułował swoje oczekiwania nadzorcze dotyczące zarządzania ryzykiem klimatu przez banki strefy euro już w maju 2020 r. Z kolei w styczniu 2022 r. EBC oficjalnie ogłosił rozpoczęcie klimatycznych testów warunków skrajnych europejskiego sektora bankowego. Ponadto EUNB włącza od 2024 r. ujawnienia powiązane z Taksonomią UE do zakresu ujawnień realizujących wymogi artykułu 449a CRR dotyczących ryzyka ESG. W myśl tych wymogów ostrożnościowych tzw. wskaźnik zielonych aktywów (*Green Asset Ratio* – GAR) postrzegany jest jako czynnik mitygujący ekspozycję banku na ryzyko zmiany klimatu. Co więcej,

w perspektywie najbliższych lat finansowanie przez banki działalności zgodnych z Taksonomią UE może mieć wpływ na ich wymogi kapitałowe. EUNB ma opublikować do czerwca 2023 r. swój raport z analizy możliwości i zasadności uwzględnienia czynników środowiskowych w rachunku adekwatności kapitałowej.

Ramy działania i zakres podmiotowy Taksonomii UE

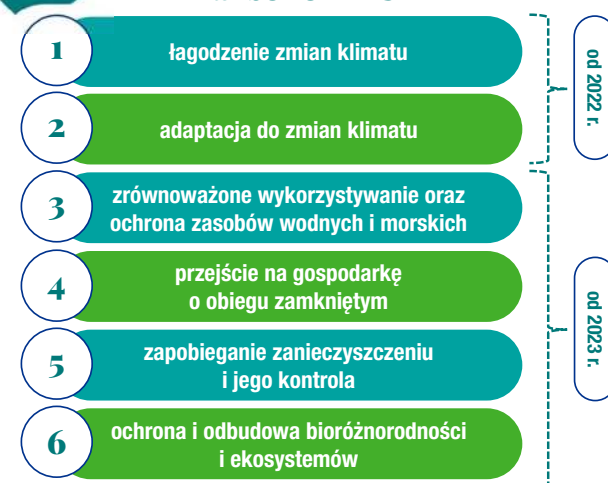
Taksonomia UE obejmuje swoim zakresem sześć celów środowiskowych: łagodzenie zmian klimatu, adaptację do zmian klimatu, zrównoważone wykorzystywanie i ochronę zasobów wodnych, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrolę oraz ochronę i odbudowę bioróżnorodności i ekosystemów.

Działalność zrównoważona środowiskowo w rozumieniu Taksonomii UE to działalność, która wnosi istotny wkład w realizację co najmniej jednego z powyższych sześciu celów środowiskowych i jednocześnie nie wyrządza poważnych szkód (ang. *do no significant harm*) dla żadnego z pozostałych celów środowiskowych, ponadto jest prowadzona z zachowaniem minimalnych standardów społecznych (tj. zgodnie z uznanymi dobrymi praktykami dotyczącymi praw człowieka, bezpieczeństwa pracy etc.).

Wymogi wynikające z Taksonomii UE obejmują swoim zakresem uczestników rynku finansowego, którzy udostępniają produkty finansowe (tj. w szczególności: firmy inwestycyjne świadczące usługi zarządzania portfelem, zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, zakłady ubezpieczeń udostępniające ubezpieczeniowy produkt inwestycyjny) oraz przedsiębiorstwa, które podlegają obowiązkowi publikacji oświadczenia na temat informacji niefi-



6 celów środowiskowych Taksonomii UE



nansowych (jednostkowego lub skonsolidowanego). W tym miejscu warto wskazać, że obecnie obowiązek ten obejmuje duże jednostki zainteresowania publicznego zatrudniające średniorocznie na bazie jednostkowej lub skonsolidowanej ponad 500 etatów, natomiast docelowo – wraz z wdrożeniem nowej dyrektywy *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* – od 2024 r. obejmie wszystkie duże jednostki niebędące małymi lub średnimi przedsiębiorstwami (MŚP), a od 2026 r. również jednostki MŚP notowane na rynkach regulowanych.

”

Ryzyko zmiany klimatu od pewnego czasu traktowane jest przez europejskich nadzorców jako ryzyko w zasadzie równorzędne z tradycyjnymi rodzajami ryzyka działalności bankowej

Taksonomia UE jako nowy pakiet regulacji unijnych

Taksonomia UE to pakiet regulacyjny, który od 1 stycznia 2022 r. obowiązuje dla pierwszych dwóch spośród zdefiniowanych w Taksonomii sześciu celów środowiskowych (tj. dla łagodzenia zmian klimatu oraz dla adaptacji do zmian klimatu), a od 1 stycznia 2023 r. będzie obowiązywać dla pozostałych czterech celów.

Nadrzędnym elementem tego pakietu jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852, które ustanawia kluczowe ramy działania Taksonomii UE, definiuje grupy podmiotów objętych jej zakresem oraz wprowadza obowiązek ujawniania stopnia zgodności działalności gospodarczej z kryteriami Taksonomii. Kolejną częścią pakietu są rozporządzenia delegowane zawierające listę działalności gospodarczych objętych zakresem Taksonomii (wg kodów NACE) oraz szczegółowe kryteria techniczne służące weryfikacji, czy dana działalność jest zrów-

noważona środowiskowo. Dotychczas opublikowane zostało Rozporządzenie Delegowane 2021/2139 z kryteriami technicznymi dla pierwszych dwóch celów środowiskowych. Ostatnim i równie istotnym elementem pakietu jest Rozporządzenie Delegowane 2021/2178 określające szczegółowe wymogi w zakresie ujawnień jakościowych i ilościowych na temat stosowania Taksonomii UE.

Kluczowe ramy wymogów ujawnieniowych wynikających z Taksonomii UE

Taksonomia UE zakłada stopniowe wdrażanie wymogów ujawnieniowych. Przedsiębiorstwa niefinansowe podlegają uproszczonym wymogom dla raportów publikowanych pomiędzy 1 stycznia 2022 r. a 31 grudnia 2022 r., natomiast dla przedsiębiorstw finansowych okres przejściowy trwa o rok dłużej – do 31 grudnia 2023 r. Podczas okresu przejściowego przedsiębiorstwa są zobowiązane przede wszystkim do publikowania wskaźników (KPI) informujących o tym, jaka część ich działalności jest objęta zakresem Taksonomii UE wg kodów NACE, bez obowiązku ujawniania stopnia zgodności tych działalności z technicznymi kryteriami Taksonomii UE. Po zakończeniu okresu przejściowego przedsiębiorstwa będą zobowiązane do publikowania pełnych ilościowych ujawnień tabelarycznych, które będą obejmowały swoim zakresem prezentację stopnia działalności objętej zakresem Taksonomii oraz stopnia działalności zgodnej z Taksonomią w wielu szczegółowych przekrojach prezentacyjnych. Warto wskazać, że powyższe kluczowe wskaźniki różnią się w swojej istocie ekonomicznej pomiędzy przedsiębiorstwami niefinansowymi i finansowymi. Przedsiębiorstwa niefinansowe będą opierać badanie zgodności swojej działalności z Taksonomią na bazie przychodów, wydatków operacyjnych oraz nakładów inwestycyjnych powiązanych z daną działalnością lub projektem, natomiast przedsiębiorstwa finansowane będą analizować stopień zgodności swoich portfeli instrumentów finansowych z kryteriami Taksonomii – według celu udzielonego finansowania lub według całościowego stopnia zgodności działalności danego kredytobiorcy z Taksonomią (na bazie ujawnień publikowanych w tym zakresie przez kredytobiorcę).





fol. Shutterstock

Dodatkowo, w związku z wdrożeniem wspomnianej dyrektywy CSRD, od 2024 r. oświadczenia nt. informacji niefinansowych (w tym ujawnienia wynikające z Taksonomii) będą podlegały obowiązkowej atestacji przez niezależną stronę trzecią.

Ujawnienia banków wynikające z Taksonomii UE

Banki będą ujawniać informacje dotyczące Taksonomii UE w ujęciu skonsolidowanym, według zakresu konsolidacji ostrożnościowej stosowanej na potrzeby rachunku adekwatności kapitałowej. W okresie przejściowym (raporty publikowane w 2022 i 2023 r.) banki są zobowiązane do ujawniania informacji jakościowych dotyczących głównie integracji do strategii banku kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem i informacji kontekstowych dla ujawnień ilościowych oraz wskaźników określających udział procentowy w aktywach ogółem ekspozycji wobec działalności gospodarczej nieobjętej i objętej zakresem Taksonomii UE. Banki będą też publikować wskaźniki pomocnicze dotyczące ekspozycji wyłączanych z docelowego wskaźnika *Green Asset Ratio*, np. ekspozycji wobec rządów centralnych, banków centralnych i emitentów

ponadnarodowych czy instrumentów pochodnych o dodatniej wycenie.

W raportach publikowanych od 2024 r., dodatkowo do powyższych informacji, banki będą zobowiązane do ujawniania tzw. *Green Asset Ratio* (GAR), tj. wskaźnika ilustrującego stopień zgodności celów udzielanego przez bank finansowania z kryteriami technicznymi Taksonomii UE. GAR dotyczył będzie księgi bankowej oraz głównie aktywów finansujących przedsiębiorstwa objęte obowiązkiem ujawniania informacji niefinansowych, kredytowania specjalistycznego oraz ekspozycji detalicznych finansujących zakup lub renowację budynku mieszkalnego albo zakup ekologicznych pojazdów. Ujawnienia te należało będzie publikować w formacie tabelarycznym z uwzględnieniem przekrojów takich jak realizowany cel środowiskowy, typ działalności według kryteriów Taksonomii czy rodzaj kontrahenta. Ujawnienia dotyczące GAR będą publikowane w ujęciu statycznym (tj. wg sald na dany dzień) oraz w ujęciu dynamicznym (tj. wg wolumenów nowego finansowania udzielonego w danym okresie sprawozdawczym). Ponadto od 2024 r. banki powinny również ujawniać tzw. kluczowe wskaźniki dotyczące ekspozycji pozabilansowych, na które składa się wskaźnik zielonych aktywów dotyczący gwarancji finansowych wspierających

instrumenty dłużne finansujące działalność gospodarczą zgodną z Taksonomią oraz wskaźnik zielonych zarządzanych aktywów (dotyczy głównie usług zarządzania portfelem).

W dalszej perspektywie, od 2026 r., banki będą również zobowiązane do ujawniania tzw. *Green Fee Ratio* (dot. przychodów z tytułu opłat i prowizji od przedsiębiorstw, pochodzących z produktów lub usług zgodnych z Taksonomią innych niż udzielanie pożyczek) oraz GAR wynikającego z działalności handlowej, w przypadku gdy działalność handlowa banku jest istotna w rozumieniu przepisów dotyczących adekwatności kapitałowej.

Kluczowe wyzwania operacyjne dla banków

Przygotowanie rzetelnych ujawnień na temat stopnia zgodności finansowanych działalności z Taksonomią UE wiąże się z koniecznością wypracowania praktycznego podejścia do weryfikacji spełnienia przez poszczególne ekspozycje kryteriów technicznych Taksonomii, które stanowią materiał bardzo obszerny, pisany specjalistycznym językiem oraz zawierający wiele odniesień do innych dyrektyw i rozporządzeń unijnych.

Kluczowym elementem przygotowania się do raportowania ujawnień związanych z Taksonomią jest integracja weryfikacji zgodności celów finansowania z technicznymi kryteriami Taksonomii do procesu kredytowego. Jednocześnie niezwykle istotna jest minimalizacja negatywnego wpływu tej integracji na wydajność procesu kredytowego i jego atrakcyjność dla klientów banku. W związku z tym ważną kwestią do rozwiązania w toku przygotowania do wdrożenia Taksonomii w banku jest zadbanie o operacjonalizację jej technicznych kryteriów w sposób pozwalający doradcy lub analitykowi kredytowemu na relatywnie szybkie pozyskanie potrzebnych środowiskowych danych źródłowych od klientów banku lub sprawne odwołanie się do opublikowanych przez klientów ujawnień niefinansowych realizujących wymogi Taksonomii. Istotne jest również zapewnienie jak największego stopnia automatyzacji generowania ujawnień tabelarycznych zgodnych z szablonami opublikowanymi w rozporządzeniu delegowanym. Szczególnie należy zwrócić uwagę na potencjalną konieczność dekompozycji pojedynczych ekspozycji kredytowych pomiędzy kilka przekrojów raportowych – przykładowo kredyt obrotowy może dotyczyć spółki, której działalność jest w 30 proc. zgodna z Taksonomią, w 20 proc. w zakresie Taksonomii, ale bez zgodności z jej kryteriami technicznymi oraz w 50 proc. całkowicie poza zakresem Taksonomii. W takiej sytuacji pojedynczy kredyt będzie musiał być odpowiednio podzielony na trzy raportowane osobno części. Ponadto ujawnienia związane z Taksonomią UE integrują w sobie dane o charakterze finansowym (po-

zycje aktywów, pozycje pozabilansowe) z danymi o charakterze środowiskowym, niefinansowym. W związku z tym proces przygotowania tych ujawnień wymagał będzie zbudowania odpowiednich kompetencji wśród pracowników banku, jak również interdyscyplinarnej współpracy pomiędzy zespołami zajmującymi się sprawozdawczością finansową a zespołami biznesowymi czy ekspertami z obszaru ESG/CSR.

”

Kluczowym elementem przygotowania się do raportowania ujawnień związanych z Taksonomią jest integracja weryfikacji zgodności celów finansowania z technicznymi kryteriami Taksonomii do procesu kredytowego

Nieodzownym elementem wdrożenia Taksonomii UE w banku będzie odpowiednie dostosowanie zakresu dostępnych danych źródłowych o aktywach finansowych i gwarancjach finansowych do zapewnienia możliwości realizacji wymogów ujawnieniowych we wszystkich zakładanych przekrojach. Działaniem istotnie usprawniającym procesy integracji Taksonomii UE do procesu kredytowego oraz zapewniającym automatyzację przygotowania ujawnień może być również wdrożenie narzędzia wspierającego proces oceny zgodności udzielanego finansowania z kryteriami technicznymi oraz posiadającego moduł automatycznego generowania wypełnionych tabel ujawnieniowych.

Oczekiwany wpływ aspektów środowiskowych na konkurencyjność przedsiębiorstw

W kontekście strategicznych celów UE związanych z polityką klimatyczną, które już teraz są wyraźnie widoczne w zarysowanym powyżej regulacyjno-nadzorczym otoczeniu sektora bankowego oraz w preferencjach inwestorów, można powiedzieć, że w nadchodzących latach konkurencyjność środowiskowa będzie nierozdzielnie złączona z konkurencyjnością finansową przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które nie będą projektowały i skutecznie wdrażały rozwiązań proekologicznych oraz dekarbonizacyjnych, będą musiały się zmierzyć z utrudnionym dostępem do źródeł finansowania, zmniejszającą się bazą klientów, jak również ze stopniową marginalizacją swojej roli w danym sektorze gospodarki.

Jeszcze nie wiemy, co to znaczy

Technologiczna nowinka, której pełnego znaczenia nie znają nawet jej twórcy, za kilka czy kilkadziesiąt lat może się okazać kluczem do zrozumienia świata. Taką technologią, której znaczenia chyba do końca nie rozumiemy, są komputery kwantowe. Dużo na ten temat rozmawialiśmy z ministrem rozwoju i nowych technologii Piotrem Nowakiem, z którym wywiad znajduje się w tym wydaniu „Gazety Bankowej”. Rozmowa dotyczyła wielu wątków, w tym tych obszarów, w których Polska – jako państwo i jako gospodarka – może znaleźć swoje miejsce w świecie technologii przyszłości. Komputery kwantowe z pewnością do niej należą, chociaż nie z tej perspektywy, o jakiej na co dzień myślimy. Raczej nie mamy szans na to, by je budować, ale żeby chronić siebie i świat przed ich gigantycznymi możliwościami, także destrukcyjnymi – już owszem.

Technologia kwantowa wykorzystywana w komputerach – albo która będzie wykorzystywana, bo obecnie działające „komputery kwantowe” są takimi raczej z nazwy – stwarza nieprawdopodobne możliwości. Już te, które obecnie są dostępne, choć ciągle jeszcze na zasadzie eksperymentów, potrafią dać znakomite wyniki. W 2019 r. Google ogłosił, że stworzony przez niego Sycamore jest 158 mln razy szybszy od najwydajniejszych superkomputerów na świecie. W zeszłym roku Chińczycy zbudowali dwa komputery kwantowe bardziej wydajne od Sycamore: Jiuzhang 2 w ciągu jednej milisekundy może rozwiązać zadanie, które najszybszemu konwencjonalnemu komputerowi zajęłoby... 30 bilionów lat; drugi – Zhuchongzhi 2 – jest 10 mln razy szybszy od Sycamore!

Na razie jednak naukowcy mają ogromny problem z wykorzystaniem tych możliwości. Rzecz w tym, że kubity potrzebują wyjątkowo stabilnego środowiska. Nie da się dokładnie odczytać generowanych przez nie danych w przypadku np. zmiany temperatury czy lekkich drgań. Dlatego ustawia się je na specjalnych podłożach, często w temperaturze bliskiej zera bezwzględnego. Drugi problem to brak trwałości danych (eksperci używają pojęcia „stany kwantowe”), które zostają naruszone chociażby w przypadku ich odczytania (ich pomiaru).

STANISŁAW KOCZOT

zastępca redaktora naczelnego
„Gazety Bankowej”



Na początku lutego tego roku świat obiegła informacja, że naukowcom z Argonne National Laboratory udało się wydłużyć czas spójności kubitów i dostępu do pamięci do takiego poziomu, że w okresie jego trwania możliwe jest wykonanie ponad 100 mln operacji, zanim stan kwantowy zostanie zakłócony. Nienaruszony stan kwantowy trwał przez ponad 5 sekund. „To nowy rekord dla tej klasy urządzeń. Choć wynik może nie wydawać się imponujący, to w rzeczywistości wypada wręcz świetnie, jeśli wspomnimy, że spójność kubitów utrzymywana była do tej pory w czasie liczącym w mikrosekundach lub milisekundach” – pisze „Komputer Świat”. I cytuje Davida Awschaloma, naukowca z Argonne National Laboratory: „Rzadko się zdarza, aby informacje kwantowe były zachowane w tych ludzkich skalach czasowych. Pięć sekund to wystarczająco długo, aby wysłać sygnał prędkości światła na Księżyc i z powrotem”.

Mikrosekundy, milisekundy, sekundy, w końcu minuty, godziny... To tylko kwestia czasu, kiedy technologia kwantowa będzie rządziła światem. David Awschalom uważa, że przełom dokonany w Argonne National Laboratory oznacza, iż realne staje się przesyłanie informacji z kubitów za pośrednictwem światła. A stąd już prosta droga do „stworzenia rozproszonego internetu kwantowego”.

Pewną ilustracją – oczywiście dość anegdotyczną i całkowicie fikcyjną – co potrafi zdziałać supernowoczesny komputer, jest scena z bardzo popularnego kilka miesięcy temu filmu „Nie patrz w górę” (Don't look up). Pojawia się w nim postać Petera Isherwella, założyciela i prezesa firmy Bash (rekomendowanego jako „trzeci najbogatszy człowiek w dziejach”, który „kupił Biblię Gutenberga, a potem ją zgubił”, jak mówił o nim Leonardo DiCaprio, grający rolę doktora Randalla Mindy'ego). Peter Isherwell nie rozstaje się z tabletem, z którego czerpie wiedzę o teraźniejszości i przyszłości. Kiedy Meryl Streep, czyli prezydent Janie Orlean, pyta go, w jaki sposób umrze, Isherwell odpowiada: „Pożre cię Bronteroc. Ale nie wiemy, co to znaczy”. To „nie wiemy” wyjaśnia się 22 740 lat później, kiedy statek kosmiczny z ocalałymi z ziemskiego kataklizmu ląduje na jakiejś odległej planecie. I rzeczywiście prezydent Janie Orlean zostaje tam pożarta przez dziwne, choć pięknie wyglądające, ptaszysko.

Filmowa historia jest wymyślona od początku do końca, ale trzeba przyznać, że jej autorzy dobrze rozumieją świat, w którym technologia potrafi zdziałać cuda.

techno biznes

Informatyka & Telekomunikacja & Bezpieczeństwo

Cyfrowe prace graficzne NFT osiągały w ubiegłym roku rekordowe ceny. Nic dziwnego, że szeroko zaczęto się zastanawiać nad wykorzystaniem „niewymienialnych tokenów” opartych na technologii blockchain w innych obszarach. Także instytucje finansowe w Polsce przyglądają się możliwościom zastosowania NFT-ów w bankowości przyszłości

Czy NFT-y zmieniają bankowość?

Za token NFT rzeźby „Fortune” Tomasza Górnickiego na licytacji 18. Warszawskich Targów Sztuki zapłacono ponad 300 tys. zł



MAREK JAŚLAN

Jednym z najpopularniejszych technologicznych haseł w ostatnich miesiącach był zwrot NFT (skrót od non-fungible token), co tłumaczone jest jako „niewymienialny token”. Wbrew pozorom nie jest to rozwiązanie nowe, bo wykorzystuje blockchain, czyli metodę zabezpieczeń znaną już od dawna w tworzeniu i obrocie kryptowalut. Mówiąc zaś bardziej obrazowo – NFT to plik cyfrowy, np. graficzny (ale może być to inny dowolny rodzaj pliku) wraz z przypisanym do niego certyfikatem potwierdzającym autentyczność i niepowtarzalność konkretnie tego pliku. Tokenami NFT można handlować na giełdach kryptowalut czy też wyspecjalizowanych do tego platformach.

Kolekcjonerski szal

– NFT to wirtualne aktywa kryptograficzne, którymi handluje się z wykorzystaniem technologii blockchain. Można je porównać do cyfrowych certyfikatów potwierdzających autentyczność jakiegoś dobra. Każdy taki token ma unikatową wartość, więc nie może być edytowany czy podrobiony. Nie można go też przenieść na inną osobę bez zgody aktualnego właściciela. Tokeny zatem służą dobrze w roli dowodu autentyczności – tłumaczy Dawid Stankiewicz, business consultant w Comarchu.

Moda na NFT-y narodziła się na rynku sztuki i kolekcjonerskim, kiedy rok temu na aukcji w domu aukcyjnym Christie's za token NFT z cyfrowym kolażem fotografii „Everydays: The First 5 000 Days” Mike’a Winkelmann, znanego pod pseudonimem artystycznym Beeple, zapłacono 69,3 mln dol. Transakcja ta przyniosła duży rozgłos pracom NFT, a cyfrowe tokeny zaczęły przenikać do szerszej świadomości głównego nurtu. W Polsce pierwsza aukcja NFT odbyła się pod koniec listopada 2021 r. podczas 18. Warszawskich Targów Sztuki. Licytowany był cyfrowy model 3D stworzony na podstawie oryginalnej rzeźby „Fortune” znanego artysty Tomasza Górnickiego. Uzyskano 62-krotne przebicie ceny wywoławczej – licytacja zaczęła się od 5 tys. zł, a zakończyła na 265 tys. zł, co z opłatą aukcyjną dało 312,7 tys. zł. „Walka była wyjątkowo zacięta, a chętnych do licytacji nie brakowało: w trakcie aukcji złożono 79 ofert” – podkreślali organizatorzy.

To, że inwestorzy coraz bardziej interesują się NFT-ami, może potwierdzać zaprezentowane w grudniu 2021 r. przez Biuro Maklerskie Banku BNP Paribas opracowanie „Tematy Inwestycyjne 2022”. Eksperti wybrali kilka tematów inwestycyjnych, których znajomość może dać inwestorom przewagę w trudnych czasach wysokiej inflacji – jednym z nich są NFT-y. „Wraz z rozwojem technologii coraz częściej mówi się

o głębszym przenikaniu się świata realnego z wirtualnym. Ukoronowaniem tego procesu będzie powstanie tzw. metawersum, czyli zbioru światów wirtualnych, stworzonych w grafice trójwymiarowej, w pełni interaktywnych, immersyjnych i pozwalających na współdziałanie z pozostałymi użytkownikami. Wyścig do zajęcia pozycji lidera w tym obszarze już się rozpoczął” – podkreślają w analizie.

”

Popularne obecnie NFT-y są zazwyczaj bardzo proste technologicznie i funkcjonalnie, ale rozwój ich użyteczności jest przedmiotem wyłożonych prac społeczności Web 3.0

Eksperti BM BNP Paribas upatrują w tym szansy dla producentów gier, spółek z sektora cyberbezpieczeństwa, elektronicznych płatności, tokenizacji, blockchain (NFT), dostawców szybkich łącz sieciowych, e-commerce i dużych platform rozrywkowych. Nie dziwi więc, że o tym, jak tu zarobić na NFT-ach, zaczęli myśleć nie tylko artyści czy galerie sztuki, lecz także przedstawiciele innych branż. I tak np. na początku lutego polska spółka z branży gier, RedDeer.Games, ogłosiła, że powołuje dedykowany dział NFT, a wdrożenie tokenów NFT w grach studia to kolejny cel strategiczny firmy.

Co na NFT-y banki?

A jak to wygląda w przypadku sektora finansowego? W styczniu tego roku Mastercard poinformował, że nawiązał współpracę z giełdą kryptowalut Coinbase, aby uczynić tokeny niewymienne (NFT) bardziej dostępnymi. Użytkownicy będą mogli korzystać z kart Mastercard do robienia zakupów na rynku NFT Coinbase. Czy w podobnym kierunku pójść inne instytucje finansowe lub banki?

– Choć pierwsze NFT-y powstawały już prawie dekadę temu, prawdziwy boom na nie zaczął się w 2021 r. Dziś wykorzystywane są głównie na rynkach kupna i sprzedaży cyfrowych dzieł sztuki. Najczęściej zabezpieczają autentyczność plików z obrazami, ze zdjęciami, z filmami, muzyką czy dodatkami do gier komputerowych. Należy jednak pamiętać, że rynek NFT jest dziś głównie oparty na spekulacjach, może być więc

bardzo ryzykowny i niestabilny. Tym bardziej że bazuje na kryptowalutach, których kursy dynamicznie się zmieniają. To może zniechęcać banki do inwestowania w takie technologie – zauważa Dawid Stankiewicz z Comarchu.

Dodaje jednak, że mimo wszystko instytucje finansowe zauważają rosnącą popularność NFT-ów i bacznie przypatrują się rynkowi, szukając w tokenach szansy na uatrakcyjnienie swojej oferty. Wskazuje, że największe światowe banki powiernicze od jakiegoś czasu tworzą systemy do przechowywania kryptoaktywów i obrotu nimi. Głównie mówi się przy tym o wirtualnych walutach, jak bitcoin czy CDBC, lecz spotyka się też informacje o NFT-ach. – Wydaje się, że skoro światowe banki przechowują klasyczne instrumenty finansowe funduszy, np. akcje, obligacje czy derywaty, to mogłyby tak samo świadczyć usługi powiernicze dla alternatywnych funduszy inwestujących w kryptoaktywa. Natomiast póki co polskie banki jedynie obserwują ten rynek i analizują trendy. Brak jakichkolwiek doniesień medialnych, jakoby któryś z głównych czy nawet mniejszych graczy w polskiej bankowości wykorzystywał już potencjał NFT-ów w swojej działalności – mówi Dawid Stankiewicz.

Przedstawiciele takich banków jak Millennium czy BNP Paribas w Polsce potwierdzają, że technologia NFT jest im znana i przyglądają się możliwościom jej zastosowania w zakresie bankowości w przyszłości.

Piotr Łukasiński, data scientist w Santander Bank Polska, zwraca uwagę, że tokeny NFT pojawiły się jako rozwiązanie problemu z unikatowością, jaki występuje w świecie cyfrowym. Zdaniem eksperta jednak wpływ tej technologii wykracza poza świat sztuki i rozciąga się na świat muzyki, sportu, mediów społecznościowych czy znanych marek. – Dla artystów, blogerów i celebrytów NFT-y dają nowe możliwości zarabiania i połączenia z fanami. Zamiast koszulek z nadrukiem czy gadżetów mogą oni teraz sprzedawać fanom NFT-y zdjęć swojego programu, postu czy nagranej wypowiedzi. Nie przekazują przy tym praw autorskich do tych treści. Entuzjaści podkreślają, że to rozwiązanie, które zrewolucjonizuje handel sztuką, rzadkimi przedmiotami i umożliwi inne innowacje. Dynamiczny rozwój handlu w internecie w latach 90. był możliwy dzięki szybko rozwijającej się infrastrukturze płatności. W przypadku NFT-ów płatności często odbywają się w kryptowalutach, ale coraz więcej platform oferuje możliwość standardowych płatności. Tak więc w zależności od tego, jak rynek NFT-ów będzie się rozwijał i czy oraz jak będzie regulowany, rola instytucji finansowych może polegać głównie na obsłudze transakcji – uważa Piotr Łukasiński.

Większe możliwości NFT-ów dostrzega PKO BP. – Tokeny NFT są jednym z najpopularniejszych trendów w zakresie wykorzystania technologii blockchain. Najczęściej pełnią one funkcję przedmiotów cyfro-

wych posiadających specyficzne właściwości, które mogą zostać wykorzystane w powstających światach wirtualnych (metaverse). Przy współistniejącym trendzie Gaming NFT oraz obecności zdecentralizowanych produktów finansowych (DeFi) tokeny zyskują nowe możliwości dla ich stosowania. Posiadanie tokenów NFT może w przyszłości pozwolić np. na zakup wyłączonego dostępu do szczególnych warunków związanych z produktami finansowymi. Bez wątpienia sektor bankowy może się stać pionierem tworzącym innowacyjne produkty finansowe powiązane z tokenami NFT. Należy jednak pamiętać, że to technologia na bardzo wczesnym etapie, przez co wypracowanie odpowiedniego podejścia do jej wykorzystania wymaga kilku lat – mówi Paweł Wierciński, ekspert z Departamentu Komunikacji Korporacyjnej PKO BP.

NFT-y jako klucze dostępu do aktywów i produktów finansowych

Duże pole do zastosowań NFT-ów w sektorze finansowym dostrzega Adam Wdowczyk, technology consulting senior manager w firmie doradczej Accenture w Polsce. – Zobrazowanie, na czym polega technologia NFT, pomoże zrozumieć, jaki jest potencjał wykorzystania „niewymienialnych tokenów” w sektorze finansowym. Dowolny użytkownik może dodać do blockchainu smart kontrakt tworzący i zarządzający nowymi NFT-ami. Tokeny te będą rozpoznawane przez cały ekosystem danego łańcucha jako obiekty, które mogą być przesyłane pomiędzy portfelami lub wykorzystywane przez inne aplikacje. Podobnie jak w przypadku kryptowalut właścicielem tokenu zawsze jest właściciel adresu, do którego został on przypisany. Po wysłaniu tokena nie ma możliwości odzyskania go, a NFT-y wysłane na błędny adres są tracone bezpowrotnie – zwraca uwagę Adam Wdowczyk.

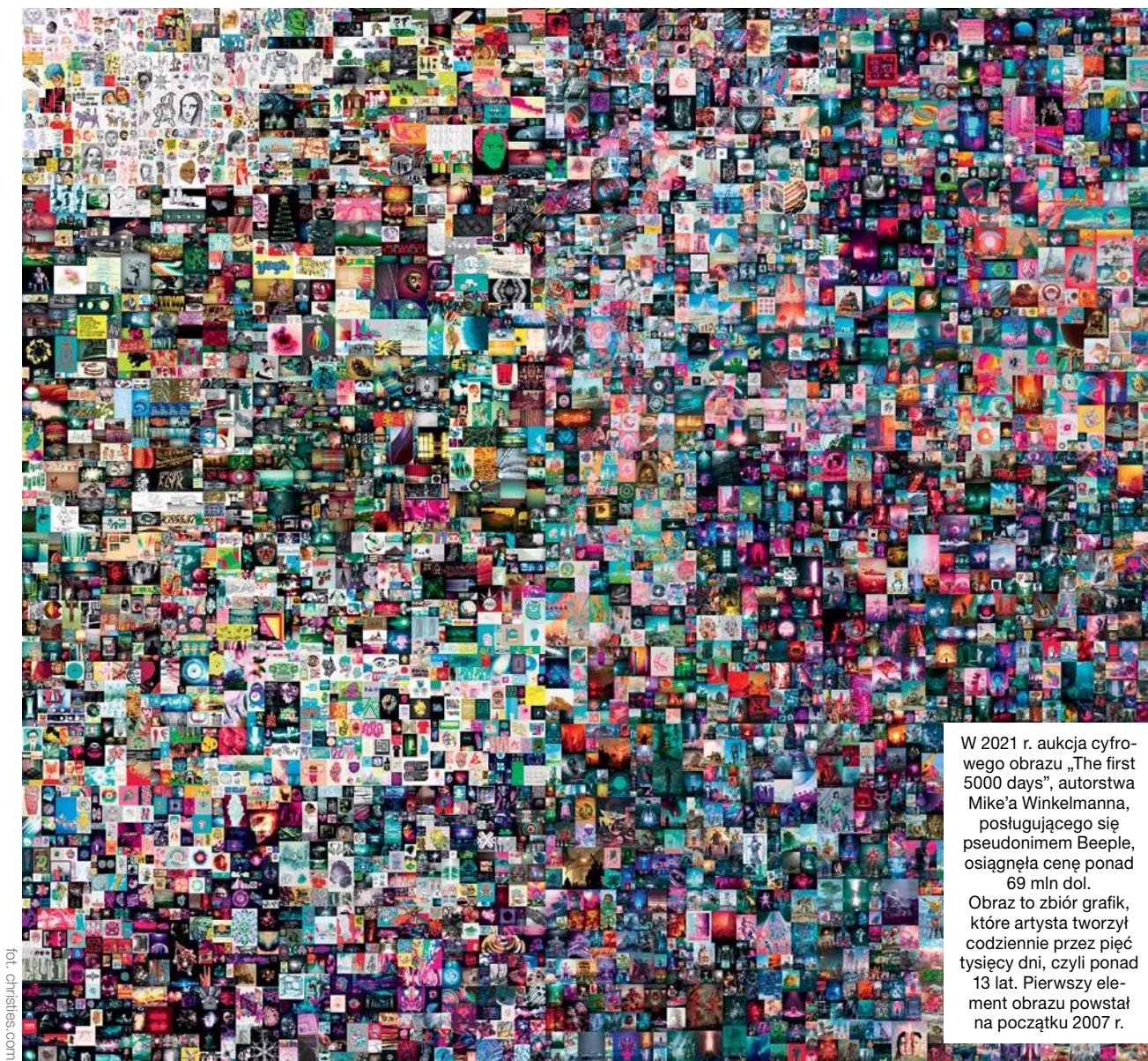
Podkreśla, że w odróżnieniu od kryptowalut każdy token jest unikatowy i niepodzielny. Nie służy też wyłącznie do przechowywania danych, ponieważ smart kontrakt tokena może dodatkowo zawierać dowolną logikę. Jednak – jak wskazuje – najważniejszą cechą kolonizowanych wartości jest możliwość dowolnego budowania z nich nowych produktów i usług. Każdego dnia powstają protokoły tworzące nowe tokeny lub korzystające z istniejących, co można porównać do budowania z klocków. – W porównaniu z rozpowszechnionymi zastosowaniami NFT-ów w świecie wirtualnym, bardziej wymagające są inicjatywy tokenizacji w świecie materialnym, czyli identyfikacja i potwierdzanie informacji o tożsamości, prawach własności materialnych przedmiotów lub nieruchomości, certyfikatach szczepienia i różnego rodzaju dokumentacji. W sektorze finansowym istnieją pierwsze próby tokenizacji produktów i aktywów. Na przykład papiery dłużne wystawiane

jako NFT zawierają wszystkie wymagane parametry długu, a sam NFT może być także przedmiotem dalszego obrotu. Na przykład korzystając z prywatnej wersji Ethereum, obrotem tokenów zajmuje się firma Finledger. W przyszłości NFT-y mogą być wykorzystywane jako klucze dostępu do aktywów, produktów finansowych czy też aktów własności i przekazywane między klientami za pomocą technologii blockchain. Przykładowo start-up Centrifuge.io zajmuje się tokenizacją faktur, praw własności i praw autorskich – wylicza ekspert z Accenture.

I choć – jak zauważa – popularne obecnie NFT-y są zazwyczaj bardzo proste technologicznie i funkcjonalnie, to dziś rozwój ich użyteczności jest przedmiotem wyłożonych prac społeczności Web 3.0. – Realne

zastosowania NFT-ów będą zależały od szybkości dostosowywania regulacji prawnych poszczególnych sektorów, od wartości oferowanej przez tworzone rozwiązania oraz od łatwości ich adopcji – spodziewa się Adam Wdowczyk.

Dawid Stankiewicz zgadza się, że NFT-y wciąż są na wczesnym etapie rozwoju, a banki nie mają pomysłów, jak je wykorzystać (może poza usługami powierniczymi i platformami do wymiany kryptoaktywów). Głównie używa się ich w obszarze niezwiązanym z finansami, czyli w handlu plikami graficznymi i muzycznymi. Nie bez racji zauważa jednak, że kilkanaście lat temu mało kto myślał poważnie o bitcoinach, a dziś największe instytucje finansowe świata zauważają oraz wykorzystują ich potencjał. Może podobnie będzie z NFT-ami? ●



W 2021 r. aukcja cyfrowego obrazu „The first 5000 days”, autorstwa Mike’a Winkelmanna, posługującego się pseudonimem Beeple, osiągnęła cenę ponad 69 mln dol.

Obraz to zbiór grafik, które artysta tworzył codziennie przez pięć tysięcy dni, czyli ponad 13 lat. Pierwszy element obrazu powstał na początku 2007 r.

Techno**Biznes** 2022

JUBILEUSZOWE Konkursy Technologiczne

15. edycja **HIT ROKU** 2022



oraz

20. edycja **LIDER** 2021



w kategoriach:

Bankowość

**Ubezpieczenia i inne
usługi finansowe**

Przemysł 4.0

Weź udział! Zgłoszenia przyjmujemy w dniach **23.02–31.03.2022 r.**

Szczegóły na:

gb.pl/konkursy

Patronat Honorowy:



Ministerstwo
Rozwoju i Technologii



Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju

Jubileuszowa edycja

Rozpoczynamy kolejną edycję konkursu Techno Biznes. Po raz 20. wybierzemy Lidera, a po raz 15. – Hit Roku

Jubileuszowy Techno Biznes to de facto kumulacja dwóch jubileuszy. Dzieli je różnica pięciu lat, ale i tak – patrząc z dzisiejszej perspektywy – są niemal równolatkami dokonującego się w Polsce przełomu technologicznego. Trudno sobie obecnie wyobrazić, by Lider mógł się obejść bez kategorii Hit, a Hit bez kategorii Lider.

W istocie są to bowiem dwie twarze tych samych przemian polskiej gospodarki. Celem konkursu Lider Roku 2021 jest wyłonienie instytucji czy firmy, która w minionym roku dokonała najlepszego wdrożenia w obszarze nowych technologii w trzech branżach: bankowość, ubezpieczenia i inne usługi finansowe oraz Przemysł 4.0. W tym konkursie zgłoszeń dokonują firmy, które wdrożenia już przeprowadziły (nie muszą być one zrealizowane w całości, ale powinny stanowić część już funkcjonującego rozwiązania, które systematycznie będzie uzupełniane o jego konieczne elementy).

Celem konkursu Hit Roku 2022 jest z kolei wskazanie najlepszych rozwiązań technologicznych, które będą dostępne w bieżącym roku. Ich spektrum jest szerokie, od aplikacji po urządzenia, dzięki którym może się zwiększyć innowacyjność polskich przedsiębiorstw i instytucji. Zgłoszenia do plebiscytu Hit Roku 2022 dokonuje producent urządzenia, firma oferująca rozwiązanie informatyczne lub usługodawca, a więc ten podmiot, który taką ofertę posiada w swoim portfolio. Tak jak w przypadku Lidera Roku 2021, Hit dotyczy ofert dla bankowości, ubezpieczeń i innych usług finansowych oraz Przemysłu 4.0.

Co należy rozumieć pod pojęciem „Przemysł 4.0”? Dotyczy ono zarówno wdrożonych już innowacji (Lider), jak i oferowanych produktów innowacyjnych (Hit), które poprawiają efektywność wytwórczą i sprzedażową, usprawniają procesy wewnętrzne, służą do unowocześnienia produkcji, działają korzystnie na środowisko naturalne.

Tegoroczna edycja przyniesie z pewnością wiele ciekawych informacji o naszym rynku. Pandemia narzuciła bowiem firmom duże tempo zmian w dziedzinie nowych technologii. Był to naturalny proces rynkowy, w którym ograniczenie kontaktów społecznych spowodowało konieczność dostosowania do tej sytuacji odpowied-

nich narzędzi, zmiany procedur, ustanowienia nowych priorytetów.

W lepszej pozycji byli ci, którzy takie narzędzia posiadali już wcześniej, nawet jeśli tylko w formie dodatków do tradycyjnej działalności biznesowej. Trzeba tylko było zwiększyć ich skalę działania, nadać im bardziej masowy charakter. Cała reszta, związana z procesem wprowadzenia nowości w życie, działa się już sama: użytkownicy, którzy wcześniej albo nie czuli potrzeby wykorzystywania technologicznych nowości, bo świetnie radzili sobie z tym, co mieli wcześniej, albo po prostu im nie ufali, musieli skorzystać z dobrodziejstw aplikacji, komunikatorów, zdalnej komunikacji. Trudniej miały firmy, którym technologia przed pandemią do niczego nie była potrzebna, bo biznes dobrze się bez niej kręcił. Chociaż punkty wyjścia jednych i drugich były różne, to jednak cel, do którego zmierzali, był wspólny: przetrwać w pandemii, nie wypaść z rynku, utrzymać biznes.

Jednym udało się to lepiej, innym gorzej. Niemniej po pierwszym szoku i następnie próbach stabilizacji w nowej, bardzo zmienionej rzeczywistości przychodzi czas weryfikacji, pokazania osiągnięć i wskazania kierunków, w których – po czasach ciężkiej próby – będzie zmierzał ich biznes.

Konkursy technologiczne „Gazety Bankowej” mają za zadanie pokazać nie tylko polskie perły nowych technologii, lecz również wychwytywać kierunki zmian, w jakich zmierza gospodarka. To, że dokonało się w niej przemebelowanie wynikające z reguł narzuconych przez pandemiczny kryzys, jest oczywiste. Co jednak z tych zmian pozostanie na trwałe? Które z nich przemodelują charakter biznesu, pozwolą mu zdobywać nowe rynki?

Całkiem możliwe, że czas weryfikacji właśnie nadchodzi. Przykłady takich pomysłów i realizowanych już projektów z pewnością uda się odnaleźć w konkursie Techno Biznes.

Zgłoszenia do obu plebiscytów są przyjmowane od 23 lutego do 31 marca 2022 r. Wyniki opublikujemy w lipcowym wydaniu „Gazety Bankowej”. Zgłoszenia można przysyłać za pośrednictwem formularzy dedykowanych każdemu konkursowi, umieszczonych na stronie www.gb.pl. Tam także znajdują się regulaminy.

Serdecznie zapraszamy do udziału w naszym przedsięwzięciu! ● SK

MAREK JAŚLAN

Windykator z cyfrowym wspomaganieniem

Firmy windykacyjne nie mają wątpliwości, że aby dziś odnosić sukcesy, konieczne jest posiadanie technologicznego silnika. Zamierzają więc inwestować w narzędzia informatyczne. Dowodem na to, że to się opłaca, jest coraz większa liczba spraw przekazywanych do windykacji poprzez platformy on-line

Niepewność, jak pandemia COVID-19 wpłynie na warunki prowadzenia działalności biznesowej, towarzyszy przedsiębiorcom od dłuższego czasu. Niewiele wskazuje na to, że w tym roku to się zmieni. Firma doradcza EY w analizie poświęconej kierunkom, w jakich powinni zmierzać przedsiębiorstwa w 2022 r., wskazuje jednak, że pośród silnych turbulencji gospodarczych, społecznych i geopolitycznych nie brakuje nowych możliwości, szans czy nadziei. Jedną z nich jest przyspieszenie transformacji firm, którą umożliwia nowoczesna technologia i nieograniczony dostęp do danych.

– Skokowa cyfryzacja kanałów sprzedaży i obsługi, automatyzacja procesów produkcji czy świadczenia usług, praca zdalna stają się normą w wielu branżach – to tylko wybrane wyzwania w mikroskali. Dziś wiele organizacji, aby utrzymać lub wzmocnić pozycję w swoich sektorach, musi zwinnie transformować swoje modele biznesowe i strategię działania, integrując je ściśle z najnowszymi rozwiązaniami cyfrowymi, a jednocześnie zapewniając im wysoki poziom cyberbezpieczeństwa – mówi Iwona Kozera, partner zarządzający w EY Polska.

Troska o płynność finansową a IT

Prawdę tę biorą sobie do serca czołowe firmy windykacyjne. Obecna sytuację postrzegają jako szansę. Ich menedżerowie są przekonani, że dziś, jak nigdy wcześniej, przedsiębiorcy będą chcieli jeszcze mocniej zadbać o swoją płynność finansową. Tym samym będą więc szybciej podejmować decyzje o uruchomieniu działań windykacyjnych, aby odzyskać pieniądze i mieć środki na bieżącą działalność oraz inwestycje. Procesy windykacyjne znacznie może usprawnić wykorzystanie narzędzi IT.

**73
proc.**

małych i średnich firm w Polsce stwierdza, że przedsiębiorstwa korzystające z profesjonalnej windykacji są postrzegane jako wiarygodne i odpowiedzialnie traktując zapłatę za swoją pracę

Źródło: Badanie Kaczmarek Inkasso

– Cyfryzacja jest bardzo ważna w rozwoju naszej firmy. Sytuacja związana z pandemią przyspieszyła ten trend i pokazała, że dzięki digitalizacji procesów nie tylko usprawniamy nasze działania, lecz także dbamy o bezpieczeństwo zarówno naszych pracowników, jak i klientów. Rozwój cyfrowy ma też pozytywny wpływ na środowisko, ponieważ minimalizujemy zużycie niektórych surowców, np. papieru. Jesteśmy otwarci na

”

Przedsiębiorcy będą szybciej podejmować decyzje o uruchomieniu działań windykacyjnych, aby odzyskać pieniądze i mieć środki na bieżącą działalność oraz inwestycje

nowe rozwiązania i w naszej firmie wykorzystujemy wiele innowacyjnych rozwiązań. Korzystamy z narzędzi cyfrowych usprawniających naszą pracę i szeroko inwestujemy w technologię, m.in. rozwijając własny, prężnie działający departament IT, kreujący i dostarczający nowoczesne rozwiązania wspierające procesy w naszej firmie – mówi Tomasz Ignaczak, dyrektor generalny Kruk SA.

W ocenie EY to ostatnie jest znakiem czasu. Do tej pory bowiem rola działów IT koncentrowała się przede wszystkim na zarządzaniu całym dostępnym arsenalem technologii i na wsparciu biznesu. Dziś wykracza ona często poza tradycyjne obowiązki związane ze sferą IT. – Współczesny szef Departamentu IT powinien także umiejętnie wykorzystywać swoją wiedzę o pojawiających się technologicznych trendach, by określić kierunek strategii, budować innowacyjne możliwości w celu osiągnięcia stabilnego wzrostu oraz zwiększenia przychodów – uważa Michał Kopyt, partner w Dziale Doradztwa Biznesowego i lider doradztwa technologicznego w EY Polska.

Narzędzia cyfrowe dla pracownika i klienta

Tomasz Ignaczak podkreśla, że narzędzia cyfrowe pomagają Krukowi w zarządzaniu i komunikacji, zarówno wewnętrznie pomiędzy pracownikami, jak i zewnętrznie, w obsłudze klienta czy we współpracy z partnerami biznesowymi.

Wśród wykorzystywanych przez firmę narzędzi cyfrowych dyrektor Kruka wymienia podpis biometryczny, dzięki któremu doradcy terenowi mogą w pełni elektronicznie obsłużyć klientów. W przypadku kontaktu z doradcą firma oferuje również możliwość płatności bezgotówkowej za pomocą karty lub usługi BLIK. Udogodnieniem dla klientów Kruka jest też platforma e-kruk.pl, umożliwiająca im w pełni zdalne zarządzanie zadłużeniem w dowolnym i dogodnym dla nich momencie, zarówno poprzez przeglądarkę, jak i na tablecie czy smartfonie. Dzięki platformie klient może zawrzeć umowę, sprawdzić stan zadłużenia i postęp jego spłaty, a także za jej pośrednictwem wykonać przelew

Długi do odzyskania

Z danych Krajowego Rejestru Długów wynika, że polscy przedsiębiorcy mają do odzyskania od swoich klientów 58,4 mld zł, z czego 11,7 mld zł stanowią długi firm. Reszta to zaległości konsumentów. Średnie zadłużenie jednej firmy wynosi 41,2 tys. zł. Najwięcej zaległości mają jednoosobowe działalności gospodarcze – aż 6,4 mld zł. Każda z nich jest zadłużona średnio na 35,2 tys. zł. W 2022 r. część tych kwot wierzyciele skierują do firm windykacyjnych, aby odzyskać pieniądze od kontrahentów i konsumentów.

KRD podkreśla, że w ostatnim roku, naznaczonym przez pandemię, dostęp do informacji o kondycji finansowej firm odegrał szczególną rolę, bo pozwalał przedsiębiorcom monitorować sytuację ekonomiczną i oszacować ryzyko biznesowe. Sprawdzenie partnera w KRD przed podpisaniem umowy pomagało im podjąć decyzję, czy sfinalizować przedsięwzięcie.

na odpowiednie konto bankowe. Pozwala to na znaczące skrócenie czasu obsługi klienta, lecz również obniża jej koszty. Z takiego rozwiązania korzysta coraz więcej osób zadłużonych.

– Mówiąc o udogodnieniach dla klienta, ale też o wsparciu naszych pracowników, nie sposób nie wspomnieć o rozwoju rozwiązań cyfrowych, takich jak voiceboty i chatboty, które umożliwiają kontakt z nami 24 godziny na dobę. To bezpośrednio wpływa na wzrost poziomu satysfakcji klienta z obsługi – mówi Tomasz Ignaczak.

Fintechy inspirowane

Także Jakub Kostecki, prezes firmy windykacyjnej Kaczmarowski Inkasso, jest przekonany, że cyfryzacja usług to naturalny kierunek rozwoju biznesu, którego znaczenie w bliższej i dalszej perspektywie będzie rosło. W ubiegłym roku Kaczmarowski Inkasso zawarło umowę strategiczną z Apfino – fintechem należącym do grupy kapitałowej Comarch. Apfino to platforma osadzona w chmurze, która zapewnia przedsiębiorcom łatwy dostęp on-line do różnych usług finansowych. Dzięki umowie z windykatorem została rozbudowana o usługę windykacji, którą dostarcza Kaczmarowski Inkasso.

Apfino to niejeden fintech, z którym KI zawarło umowę o współpracy. Zarząd windykatora wierzy, że te młode firmy z branży finansowej mają doskonałe wyczucie potrzeb klientów, a wręcz potrafią skutecznie je kreować. Fintechy dostarczają przedsiębiorstwom narzędzia wspierające prowadzenie biznesu, a konsumentom ułatwiające codzienne życie, m.in. dokonywanie zakupów i realizację płatności.

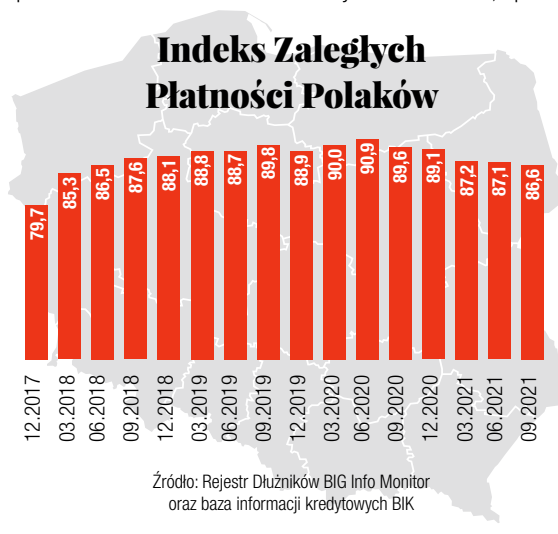
– Zależy nam, by przedsiębiorcom maksymalnie uprościć dostęp do windykacji i dlatego zintegrowa-

liśmy swoje systemy z platformami księgowymi oraz ERP (systemy do zarządzania), m.in. Comarch poprzez platformę Apfino, InsERT, inFakt czy ING Usługi dla Biznesu. Tą drogą mogą oni prosto i wygodnie przekazać swoje wierzytelności do windykacji w naturalnym środowisku pracy, jakim są dla nich programy ERP oraz platformy księgowe. Usługa windykacji polubownej ulokowana blisko procesu fakturowania i rozliczeń z kontrahentami pozwala wygodnie zadbać o płynność finansową firm – podsumowuje Jakub Kostecki.

WinGo usprawnia windykację

Z kolei przedsiębiorcy, którzy nie korzystają z platform księgowych, mają możliwość w firmie Kaczmarowski Inkasso użycia aplikacji WinGO.pl, która pozwala na samodzielne zlecenie odzyskania należności. Jedną z zalet rozwiązania jest brak opłat z góry, bo przedsiębiorca płaci tylko za efekt, czyli odzyskane pieniądze. Co nie mniej ważne, zlecenie sprawy przez WinGO.pl sprowadza się do jednorazowego bezpłatnego założenia konta, a następnie dołączenia skanu lub zdjęcia nieopłaconej faktury. Aplikacja daje także możliwość uzupełnienia danych poprzez ręczne wypełnienie formularza lub – w przypadku chęci zlecenia jednorazowo dużej liczby spraw – dodania zestawienia należności wygenerowanego np. z systemu księgowego. Sprawy automatycznie trafiają z WinGO.pl do systemu windy-

Jak podaje Big InfoMonitor, spadek liczby niesolidnych dłużników w okresie od marca 2020 do września 2021 r. o 106,9 tys. spowodował, że Indeks Zaległych Płatności Polaków, pokazujący, ile osób z problemami finansowymi przypada na 1 000 dorosłych mieszkańców w kraju, obniżył się z 90 do 86,6 pkt. Tym samym znalazł się na poziomie porównywalnym z wynikiem sprzed ponad trzech lat. W czerwcu 2018 r. wynosił bowiem 86,5 pkt.



”

Branża windykacyjna nie ma wątpliwości, że znaczenie cyfryzacji będzie rosło, co jest korzystne także dla klientów chcących odzyskać dług

kacyjnego Kaczmarek Inkasso, gdzie od razu rozpoczyna się proces odzyskiwania pieniędzy dla klienta. A konkretnie, doświadczeni negocjatorzy firmy windykacyjnej, znający specyfikę poszczególnych branż gospodarki, nawiązują kontakt z dłużnikiem i prowadzą mediacje zmierzające do jak najszybszego odzyskania należności. Wykorzystują do tego komplet narzędzi: rozmowę telefoniczną, wysłanie wezwania do zapłaty, kontakt e-mailowy oraz SMS-y. Możliwe jest również upublicznienie danych dłużnika w Krajowym Rejestrze Długów oraz na giełdzie wierzycielności.

Platforma WinGO.pl działa od połowy 2019 r. Kaczmarek Inkasso stworzyło ją z myślą o klientach, którzy coraz więcej firmowych spraw załatwiają elektronicznie. Oczekują prostego, intuicyjnego, jak najmniej sformalizowanego procesu zlecenia faktur do windykacji on-line. Obecnie ponad 60 proc. spraw przekazywanych do Kaczmarek Inkasso trafia poprzez WinGO.pl

Windykator podkreśla, że ważnym krokiem w rozwoju aplikacji było uruchomienie panelu, w którym klienci mają bieżący wgląd w realizowany dla nich proces windykacji. Mogą tam sprawdzić, na jakim etapie jest sprawa i jakie narzędzia zostały wykorzystane w negocjacjach z dłużnikami.

Kolejne cele na drodze transformacji cyfrowej

Kaczmarek Inkasso stawia sobie jednak kolejne cele w transformacji cyfrowej firmy. Następnym krokiem ma być dalsza automatyzacja, głównie dotycząca procesu windykacji. Obecna technologia pozwala zoptymalizować obszary, które jeszcze do niedawna wymagały ręcznego sterowania. Firma chce przenieść wiele zautomatyzowanych procesów windykacyjnych, realizowanych na rzecz klientów masowych, takich jak banki, firmy pożyczkowe czy telekomunikacyjne, również na obsługę wierzycielności klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Zarząd Kaczmarek Inkasso liczy na przekonanie do swoich usług przedsiębiorców z sektora MŚP. Z praktyki wynika bowiem, że małe i średnie firmy odczuwają opór przed docho-
dzeniem zapłaty za sprzedane towary czy wykonane usługi. Uważają, że nie wypada się upominać, ponieważ można stracić klienta, a samo monitorowanie oraz próby odzyskania pieniędzy są czasochłonne i niekomfortowe.

– Jak jednak pokazuje nasze badanie, w przypadku prawie 40 proc. firm, które skierowały sprawy do windykacji i nadal współpracowały z tymi kontrahentami, relacje biznesowe pozostały bez zmian. A w przypadku co piątej wręcz się poprawiły. Widać więc, że konsekwencja w działaniu nie osłabia pozycji przedsiębior-

stwa ani nie utrudnia kontaktów biznesowych. Dzięki temu kontrahenci mogą kontynuować współpracę na uczciwych zasadach, czyli jedna strona sprzedaje dobry towar, a druga płaci na czas – przekonuje Jakub Kostecki. W planach na ten rok Kaczmarek Inkasso ma też integrowanie swoich systemów z kolejnymi partnerami oferującymi platformy księgowe i ERP.

Inwestycje w kolejne narzędzia informatyczne zakłada również strategia Kruk SA. – Nieustannie analizujemy też nowe możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji i wdrażamy rozwiązania wspierające na przykład optymalizację procesu obsługi korespondencji czy niektóre czynności wykonywane w kancelarii prawnej. Ogólny postęp technologiczny w kraju, dotyczący także instytucji państwowych, pozwala nam również na budowanie efektywnych, unikatowych rozwiązań technologicznych umożliwiających współpracę z sądami czy komornikami – mówi Tomasz Ignaczak. Podkreśla, że dzięki nastawieniu na technologię i innowacje w 2020 r., od pierwszych dni pandemii firma płynnie przeszła na pracę zdalną, którą większość pracowników kontynuuje do dziś. Zarząd Kruka nie zauważył, by spadła przez to efektywność. Przeciwnie – praca on-line otworzyła przed windykatorem nowe możliwości.

W ocenie prezesa Kruka jednym z większych sukcesów było wdrożenie MS Teams i narzędzi powiązanych z tą platformą. – Wdrożenie to pozwoliło naszym pracownikom realizować swoje zadania, dbając jednocześnie o zdrowie i bezpieczeństwo. Rozwiązania cyfrowe pozwalają nam także na sprawne zarządzanie projektami i zadaniami, chociażby przy wykorzystaniu Jiry. Pomagają w analizowaniu kluczowych kpi-ów – tu korzystamy z takiego narzędzia jak Tabelau. Umożliwiają również elektroniczną wymianę informacji i elektroniczny obieg dokumentów. A zatem z pewnością w dalszym ciągu będziemy się rozwijać technologicznie – wylicza Tomasz Ignaczak.

W branży windykacyjnej nikt nie ma wątpliwości, że znaczenie cyfryzacji będzie rosło, co jest korzystne także dla klientów chcących odzyskać dług. ●



Jakub Kostecki



Tomasz Ignaczak

finanse

Giełda & Waluty & Kredyty



”

Zasady mam proste:
jestem wymagający,
ale otwarty i bezpośredni.
I ciągle się uczę

Roger Hodgkiss, prezes Generali Polska

fol. Andrzej Wiktor

Zespół jest wszystkim

Czas mówienia o cyfryzacji już się skończył, teraz wprowadzamy ją w życie – mówi Roger Hodgkiss, prezes Generali Polska, Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2021 „Gazety Bankowej”

ROZMAWIALI

MACIEJ WOŚKO I STANISŁAW KOCZOT

Ostatni rok na pewno dla rynku ubezpieczeniowego nie był łatwy. Czy pana zdaniem był on jednak przełomowy? Czy zmiany, jakie na nim się dokonały, uważa pan za fundamentalne, wyznaczające nowe kierunki? A może tak czy owak musiały one nastąpić, a pandemia jedynie przyspieszyła nieuchronne procesy?

Roger Hodgkiss: Ostatnie dwa lata to okres dużych zmian na rynku ubezpieczeniowym. Praca zdalna, zdalna sprzedaż, cyfryzacja – to doświadczenia nie tylko Generali, lecz również zdecydowanej większości firm ubezpieczeniowych. Pojawiły się w tym czasie nowe produkty, związane z ubezpieczeniami zdrowotnymi, ale także podróznymi. Jednym słowem, zmian jest dużo, i to na całym rynku. To, co ważne dla Generali, to dobre wyniki, m.in. w ubezpieczeniach komunikacyjnych. To w znacznym stopniu skutek pandemii, gdyż Polacy więcej czasu spędzają w domach, mniej się przemieszczają, a tym samym częstość szkód była mniejsza. Jednocześnie spędzając więcej czasu w domu, zgłaszają więcej uszkodzeń sprzętu domowego czy wypadków, np. dzieci. W ostatnim roku, dwóch latach znacznie zwiększyła się liczba danych, które możemy analizować i na ich podstawie podejmować decyzje. Mocno rozwinął się nasz kanał direct, którego sprzedaż zwiększyła się o około 30 proc. Nasze mocne punkty to nowy projekt Generali Zdrowie, ale też nasze ubezpieczenia na życie. Widać wyraźnie, że poza ubezpieczeniami grupowymi klienci chcą mieć polisy indywidualne, zapewniające im dostęp do produktów zabezpiecza-

jących ich przyszłość i np. do opieki medycznej. Jednocześnie klienci stali się bardziej wymagający.

A co pana niepokoi? Czy są jakieś zjawiska, które mają negatywny wydźwięk dla rynku?

Problemem stała się inflacja, która powoduje m.in., że koszty napraw wynikających np. ze szkód komunikacyjnych znacznie wzrosły. W przypadku ubezpieczeń na życie wzrosła liczba wypłat odszkodowań z powodu śmierci, co jest niestety dramatycznym skutkiem bezpośrednim lub pośrednim pandemii.

Na ile digitalizacja jest ważnym trendem dla branży ubezpieczeniowej?

Niezwykle ważna, ponieważ dotyczy wszystkich procesów, nie tylko obsługi klienta czy likwidacji szkód, lecz również funkcjonowania firmy. Pracujemy w domu, obieg dokumentów odbywa się on-line, takim kanałem przesyłane są faktury, umowy. Digitalizacja dotyczy całego rynku ubezpieczeniowego.

Ale czy te procesy i tak by się dokonały, niezależnie od pandemii? Takie tendencje pojawiły się przecież już wcześniej, jeszcze przed COVID-19.

Rzeczywiście, o cyfryzacji mówiliśmy już od dawna, ale to było często tylko mówienie... Pandemia okazała się katalizatorem dla cyfryzacji. Musieliśmy po prostu pracować zdalnie, nie było innego wyjścia. Obsługa klienta też działała zdalnie. Czas mówienia o cyfryzacji już się skończył, teraz wprowadzamy ją w życie.

Pewne rozwiązania np. w sprzedaży zdalnej były dostępne dla agentów już wcześniej, ale rzadko ich używano. Procent umów zawartych zdalnie był znikomy. Pandemia nie tylko zmusiła nas do wprowadzenia nowych rozwiązań, lecz spowodowała również, że te wcześniejsze zaczęły być po prostu wykorzystywane – zarówno przez klientów, przez agentów, jak i przez samą firmę.

Jak to się przełożyło na wyniki?

Są bardzo dobre. Generali zatrudnia w Polsce ponad 1,5 tys. osób, a dzisiaj w biurze jest około 50 osób. Wyniki mamy bardzo dobre. Jesteśmy nadal bardzo efektywni. To, co jest trudnością, to utrzymanie ducha firmy i kultury organizacyjnej, gdy wszyscy jesteśmy zdalnie.

Czy pana zdaniem zmieniające się oczekiwania klientów, zmiana ich postaw wynika z doświadczeń związanych z pandemią, czy może z szybkiego postępu technologicznego?

Większość spraw, nawet związanych z życiem codziennym, np. zakupy, opłacenie rachunków, można załatwić zdalnie, bez wychodzenia z domu. Tak jest łatwiej. Podobnie z ubezpieczeniami – muszą się stać łatwiejsze i prostsze. I tak się dzieje – na naszych stronach, poprzez nasze aplikacje, on-line, klient może sam przejść przez proces zgłoszenia szkody czy kupić polisę... Tak działają wszyscy ubezpieczyciele w Polsce. A oczekiwania klientów rosną, są coraz bardziej wymagające, coraz mocniej nastawieni na obsługę zdalną, także wówczas, gdy korzystają z porad agenta. Dziesięć lat temu powtarzałem jak mantrę: direct, direct, ale klient nie był na nią jeszcze wówczas gotowy. To się teraz zmieniło.

Zmusiła go do tego sytuacja, przyzwyczał się, przełamał wewnętrzne opory i teraz już tego potrzebuje. Ale czy jednak, zwłaszcza w ubezpieczeniach na życie, nadal nie jest kluczowy kontakt z agentem, który doradzi, skoryguje, potwierdzi naszą decyzję?

Równowaga, ważna jest równowaga. Przykładowo zgłoszenie szkody w ubezpieczeniach komunikacyjnych jest stosunkowo łatwe, można to zrobić nawet on-line. Inaczej w ubezpieczeniach zdrowotnych czy życiowych. Podobnie jest w przypadku zakupu ubezpieczeń, niezależnie od tego, czy to są ubezpieczenia na życie czy majątkowe. Jeżeli klient ma pytania, ma wątpliwości, to potrzebuje kontaktu z naszymi agentami, pracownikami, ekspertami. Rola agenta jako doradcy jest bardzo ważna. Klient jest zawsze w centrum naszej firmy, jego pytania i problemy są dla nas kluczowe.

Jakie są więc granice wykorzystania nowoczesnej technologii w ubezpieczeniach? Czy takie granice istnieją? Może

w jednej dziedzinie zupełnie zastąpi człowieka, a w innej nie jest to możliwe?

Tego nie wiemy. Granice cały czas się przesuwają. Przed pandemią wydawało się, że firma ubezpieczeniowa nie jest w stanie funkcjonować zdalnie. A okazało się, że jest to możliwe, i do tego z bardzo dobrymi wynikami.

Firma sobie poradziła, a jak poradzili sobie agenci? Ich praca polega przecież na kontaktach bezpośrednich z klientami.

Zmienili sposób pracy. Funkcjonują on-line, z klientami rozmawiają często przez telefon. Kontakt z agentem pozostanie, ale znacznie rzadziej będzie to kontakt face to face. Warto też pamiętać, że w Polsce potrzeba kontaktu z agentem jest wyjątkowo mocna. Dokładnie monitorujemy rynek, szczegółowo badamy częstotliwość relacji on-line oraz off-line i okazuje się, że bardzo duży procent naszego nowego biznesu jest pozyskiwany w modelu ROPO (research on-line, purchase off-line). Klienci poznają nasze produkty za pośrednictwem internetu, ale dokonują zakupu, korzystając z pomocy agenta. Agent jest doradcą, któremu ufają.

Generali wszedł mocno na rynek ubezpieczeń rolniczych, przejmując Concordię. Jaka jest specyfika tego rynku pod względem jego finansowania? Jak jest na nim największe ryzyko? Jakie są jego perspektywy, oczywiście z punktu widzenia Generali, biorąc pod uwagę takie zjawiska jak rosnące ceny energii, gazu, perspektywa wprowadzenia rozwiązań Fit for 55?

Nie jest to łatwy rynek. Przez dwa, trzy lata potrafi osiągać znakomite wyniki i nagle przychodzi rok, w którym wypłaty odszkodowań stają się bardzo wysokie, z powodu np. nawałnic, powodzi, wicher... Naszym wyróżnikiem jest to, że mamy bardzo dobrze rozwiniętą sieć likwidatorów-rzeczoznawców. Dla rolników bardzo ważne są szybkość obsługi, wypłaty odszkodowań, a dzięki doskonałemu zespołowi kilkuset likwidatorów w terenie możemy zrobić to błyskawicznie. Polskę na tle Europy wyróżnia duża powierzchnia zajmowana przez użytki rolne, to ogromna szansa na rozwój gospodarstw, które mają możliwość prowadzenia produkcji sprzyjającej środowisku naturalnemu, co jest jednym z założeń Fit for 55. Ważne jest to, aby regulacje prawne oraz możliwość uzyskania wsparcia finansowego takich inicjatyw pozwalały na realne wprowadzanie takich zmian również z korzyścią dla producentów rolnych. Dziś, mówiąc o finansowaniu przeniesienia ryzyka z działalności gospodarstwa rolnego, polegającym na produkcji roślinnej lub zwierzęcej na podmiot finansowy, jakim jest Generali, zwłaszcza w dobie coraz wyższych kosztów produkcji, konieczna jest możliwość uzyskania dofinansowania do składki na poziomie na-

wet do 65 proc. z budżetu państwa. Istnieje ogromne wsparcie finansowe, które pomaga w zabezpieczeniu ryzyk pogodowych, które – jak można to zauważyć – w ostatnich latach w związku ze zmianami klimatu coraz częściej występują na całym obszarze naszego kraju. Z punktu widzenia ryzyka największe z nich to susza, ujemne skutki przezimowania, wiosenne przymrozki oraz gradobicia, deszcze nawalne czy huragany, które coraz częściej pojawiają się tuż przed samymi żniwami i doprowadzają do strat całkowitych.

Jest pan związany z Polską już od wielu lat, ma na swoim koncie wiele spektakularnych osiągnięć. Jak z pana perspektywy, Anglika mieszkającego od wielu lat w naszym kraju, wygląda zarządzanie polskimi firmami? Czy łatwiej się nimi zarządza niż firmami w Anglii lub na Łotwie, gdzie również pan kierował biznesem ubezpieczeniowym? A może zarządzanie jest trudniejsze, wymaga specyficznych umiejętności, które w innych krajach nie są potrzebne?

Zasady mam proste: jestem wymagający, ale otwarty i bezpośredni. I ciągle się uczę, rozumiem liczby,

wiem, że biznes musi być rentowny. Rynek ubezpieczeniowy nie jest łatwy, teraz sprzedajemy polisy, mamy przypis, ale później następuje wypłata odszkodowań. To biznes niskomargowy. Ufam ludziom, z którymi współpracuję, chętnie deleguję zadania. Wszyscy przecież jesteśmy pracownikami Generali, chociaż mamy inne stanowiska, inną odpowiedzialność. Dla mnie zespół jest wszystkim. Kiedy jest on dobry, osiągamy znakomite wyniki. Jeśli ludzie nie współpracują, wyniki są słabe. Co ciekawe, i co jest pewną specyfiką polskiego rynku – w Polsce trudniej o feedback. W Anglii czy w innych krajach taka informacja zwrotna jest na porządku dziennym, nikt nie ma z nią problemu. W Polsce – nie, prośba o feedback często traktowana jest bardzo personalnie, jako wyraz nieufności czy forma krytyki. Oczywiście to się zmienia, zresztą tak jak cały rynek. Kiedy zaczynałem pracę w Polsce 14 lat temu, widać było bardzo duży potencjał, ale stosunkowo niewielkie doświadczenie rynkowe. Teraz jest inaczej – nie brakuje menedżerów nie tylko utalentowanych, lecz i doświadczonych. ●



Dla mnie zespół jest wszystkim. Kiedy jest on dobry, osiągamy znakomite wyniki

fol. Andrzej Wiktor

Rynek potrzebuje nowości. I będzie je chłonał

Poza odszkodowaniem czy świadczeniem ubezpieczenia mają jeszcze jedną systemową i pierwotną funkcję, a nawet misję – tworzenie bodźców taryfowych, akceptacyjnych oraz doradczych dla klientów promujących zachowania nisko ryzykowne oraz ograniczających wysoko ryzykowne – mówi Piotr Narloch, prezes InterRisk TU SA Vienna Insurance Group, laureat Nagrody Specjalnej redakcji „Gazety Bankowej” w konkursie Ubezpieczeniowy Menedżer Roku 2021

ROZMAWIALI

MACIEJ WOŚKO I STANISŁAW KOCZOT

Jest pan związany z rynkiem ubezpieczeń praktycznie od początku transformacji polskiej gospodarki. Trudno oczywiście porównywać lata 90. ubiegłego wieku z latami 20. obecnego stulecia, warto jednak pamiętać, że rynek przeszedł w tym czasie niezwykle długą drogę nie tylko w sensie czasowym. Jakie momenty, wydarzenia, według pana, były dla tego rynku kluczowe?

Piotr Narloch: Lata 90. to był w całej gospodarce czas koniunktury, nawet powiedziałbym głodu towarów, usług, również finansowych, innych niż w PRL. Wreszcie można było zrobić coś inaczej, często lepiej. Choć naiwnością byłoby powiedzieć, że zawsze lepiej. Zaczynałem jako student i uczyłem się wraz z rynkiem. Miałem dużo szczęścia do wyjątkowych osób, które stanęły na mojej drodze. Koledzy, koleżanki, szefowie – wielu naprawdę wybitnych – czasem docenionych, a czasem niewidocznych, choć wielkich. W międzyczasie pojawiły się internet, media społecznościowe, rynek z krajowego stał się międzynarodowy, tworzyły się konsolidacje, powstawali gracze niszowi – specjaliści, w sposób nieoczekiwany testujący liderów. Profesjonalni inwestorzy zaczęli szybko wdrażać

nowe modele menedżerskie i rozwiązania technologiczne. Polskie podmioty zmotywowały się do robienia tego, co stało się konieczne do utrzymania pozycji. W tym czasie powstał nadzór – najpierw departament w Ministerstwie Finansów z legendarnym panem Anatolem Adamskim, potem PUNU, KNUiFE, teraz KNF.

Jakie znaczenie dla rynku ubezpieczeniowego miała pandemia? Jakie czynniki zadecydowały o tym, że sektor wyszedł z niej obronną ręką?

Wydaje mi się, że kluczowy jest naturalny i niezmienny charakter potrzeby ubezpieczeniowej. Pandemia nie zredukowała trwale żadnego z ryzyk, a nawet zbudowała nowe. Znacznie dobitniej niż poprzednio zwróciła chociażby uwagę na ryzyka zdrowotne i życiowe. W tym sensie głównym wyzwaniem okazała się forma prowadzenia biznesu, a tu zapracowały wartości osobiste plus inwestycje w techniki zdalne, informatyczne. Kluczowe było połączenie wspaniałej postawy i godnego szacunku oddania ludzi z wprowadzeniem właściwej organizacji i technologii. Zastosowanie znalazły też tworzone plany



fol. Andrzej Wiktor

postępowań awaryjnych. Wprawdzie nikt nie przewidywał covidowej skali zmiany, ale przygotowanie zaprocentowało. Nie chcę powiedzieć, że poradzenie sobie w pandemii było łatwe. Było trudne i nadal takie jest, ale rynek udowodnił zdolność adaptacji i potencjał stabilności. To potwierdza kapitał zaufania do całej branży. Pozytywną konsekwencją okazała się obniżka kosztów. Okazało się, że nie potrzebujemy tylu biur, tylu wyjazdów. Ponadto ludzie polubili model pracy mieszanej, która – jeśli jest dobrze zorganizowana – daje lepszy work-life balance. Wyzwaniem jest zjawisko rozluźnienia relacji pracowników z firmami, które są rzadziej odwiedzane, i ma to aspekty socjologiczne, czasem dyscyplinarne. Ubezpieczenia zawsze były biznesem między ludźmi, powiedziałbym „osobistym”. Teraz musieliśmy się nauczyć budować równie dobre relacje inną metodą. Oby jak najkrócej.

”

Im bardziej wystandaryzowany segment i usługa, tym większa będzie rola technologii i skali. Sztuka przetrwa tam, gdzie będzie potrzebne indywidualne podejście

Czy spodziewa się pan konsolidacji na polskim rynku ubezpieczeń? Jakie procesy będą wyznaczały jej kierunek: czy będą to rosnące koszty transformacji cyfrowej, rosnące koszty ubezpieczeń, procesy globalne?

W jakiś szczególny sposób się nie spodziewam, ale też nie wykluczam. Ostatnie kilka lat pokazało, że nawet naprawdę ogromni gracze potrafią opuścić nasz rynek. Z różnych powodów, ale jednak. Wciąż jest kilka wielkich grup z ekspansywną polityką, determinacją i umiejętnością zrozumienia tego rynku. Bez tych trzech cech sukces jest niemożliwy. Mamy też graczy dysruptywnych. Przy nadmiarze pieniędzy na rynkach światowych sprytny i sprawnie zarządzany start-up bez trudu znajdzie finansowanie dla dobrego modelu biznesowego. Przecież Tesla i Apple też kiedyś były start-upami. Rynek potrzebuje nowości. I będzie je chłonił. Trzeba je polubić i dbać, aby były dobre dla naszych kluczowych interesariuszy. Niektórzy się tego obawiają – słusznie, gdy nie są przygotowani do „agile’owej” konkurencji. Co do kosztów ubezpieczeń – warto utrzymywać prostą logikę bez skrótów: ceny ubezpieczeń są adekwatne do ryzyka.

Poza odszkodowaniem czy świadczeniem ubezpieczenia mają jeszcze jedną systemową i pierwotną funkcję, a nawet misję – tworzenie bodźców taryfowych, akceptacyjnych oraz doradczych dla klientów promujących zachowania nisko ryzykowne oraz ograniczających wysoko ryzykowne. W tym sensie warto zadawać sobie pytanie: dlaczego pewne polisy dla pewnych klientów są drogie, a inne nie? Z tej refleksji mogą wypłynąć bardzo pożyteczne wnioski, np. co zrobić w swojej firmie, aby obniżyć składkę lub w ogóle zyskać dostęp do ochrony?

W jakim kierunku zmierza polski rynek ubezpieczeń? Jakie procesy, zjawiska uważa pan za najważniejsze? Co jest dla niego największą szansą, a co największym zagrożeniem?

Zarówno szansą, jak i – dla niektórych – zagrożeniem jest proliferacja ubezpieczeń wśród podmiotów spoza branży. Wiele dużych globalnych firm od lat mówi o swoim wejściu w branżę ubezpieczeniową. To kwestia czasu oraz decyzji, czy wybiorą model dystrybucyjny i wtedy będą kochani, oblegani i adorowani przez dzisiejszych graczy, czy też wybiorą model strictly ubezpieczeniowy, który z uwagi na ich skalę może dać gigantyczne obroty, budowę nowych modeli sprzedaży, nowych ubezpieczeń i przewartościowania. Tego niektórzy się boją, przywołując przykład nawigacji, gdzie pewien dominator nie udostępniał swojej technologii ani producentom aut, ani branży mapowo-trackingowej, by nagle (ale chyba nie niespodziewanie) zbudować wiodącą pozycję na rynku masowym. W ubezpieczeniach może być podobnie. Im bardziej wystandaryzowany segment i usługa, tym większa będzie rola technologii i skali. Sztuka przetrwa tam, gdzie będzie potrzebne indywidualne podejście. Wielkim wyzwaniem jest wciąż digitalizacja, która w środowisku ubezpieczeniowym spotyka inne wymagania niż w bankowym. W ubezpieczeniach, inaczej niż w bankowości, kluczową rolę odgrywają pośrednicy i wszystkie platformy muszą to uwzględniać. Notabene banki z wielkim trudem mieszczą się w definicji agenta ubezpieczeniowego, która była tworzona z myślą o indywidualnych podmiotach, a nie rozgałęzionych wielkich korporacjach finansowych. W tym sensie platformy i technologie ubezpieczeniowe uwzględniające specyfikę banku oraz ułatwiające spełnienie wymagań formalnych i biznesowych są wielkim atutem. Kolejną specjalnością branży jest ubezpieczeniowa formuła ROPO, w której klienci sprawdzają ofertę na stronie, ale szczegóły i zawarcie transakcji realizują z agentem. Wątek zaufania osobistego nadal odgrywa wielką rolę, chociaż wypuklają się zalety sieci i digitalizacji, gdzie zawsze można się cofnąć i zweryfikować, jaka była umowa, nie opierając się na pamięci.

”

Reputacja i wizerunek są kluczowe, zwłaszcza w biznesie masowym. Nawet chwilowa utrata pozycji połączona z utrzymaniem dobrej marki daje szansę na odbudowę. Bez dobrej opinii nie ma nic



fol. Andrzej Wiktor

Dla firm ubezpieczeniowych, tak samo jak innych podmiotów z sektora finansowego, ważne są wiarygodność, wizerunek, dbanie o potrzeby klientów, spełnianie ich oczekiwań. Jakie znaczenie w budowaniu dobrych relacji z klientami mają nowe technologie? Jakie znaczenie mają mediacja, sponsoring?

Reputacja i wizerunek są kluczowe, zwłaszcza w biznesie masowym. Nawet chwilowa utrata pozycji połączona z utrzymaniem dobrej marki daje szansę na odbudowę. Bez dobrej opinii nie ma nic. Oczywiście nasuwa się pytanie: co to jest dobra reputacja? Według mnie to z jednej strony realizowanie działań odbieranych jako pozytywne, np. wywiązywanie się z konkretnych zobowiązań czy wpisywanie się w światopogląd odbiorców (jak dbałość o naturę lub o osoby potrzebujące pomocy). Z drugiej strony to umiejętność wytłumaczenia, legitymizacji i pokazania jako uzasadnionego swojego – nawet innego – stanowiska. Wywiązanie się ze zobowiązań jest w ubezpieczeniach kluczowe. Aby było to możliwe, konieczne jest rzetelne zrozumienie, jakie te zobowiązania faktycznie są. W chwilach spornych

pomagają skłonność do postawienia się w roli drugiej strony i mediacje. Klienci szukają partnerów spełniających wysokie wymagania. Interesariuszami dla firm są też w coraz większym stopniu pracownicy chcący uczestniczyć w przedsięwzięciach, których wartości dzielą. W naszej firmie mamy krwiodawców, osoby wspierające naturę, zwierzęta, potrzebujących... W ten sposób nie tylko pomagamy w sensie ubezpieczeniowym, lecz również robimy to osobiście na platformie firmowej, która temu sprzyja, będąc tym bardziej atrakcyjna. Myślę, że to jest lepszy świat niż ten z lat 90. Trudniejszy i bardziej wymagający, nie dający marginesu na natychmiast wychwytywane błędy, ale jednak lepszy. Technologie spowodowały, że wszystko lub prawie wszystko jest transparentne, a kontakty osobiste są łatwe jak nigdy. Daje to szansę komunikowania się z partnerami i klientami w sposób, który kiedyś nie był możliwy. I to właśnie komunikowanie, wartości oraz otwartość pozwalają nam z dzisiejszego punktu na drodze patrzeć do przodu. Wciąż jest gdzieś nowy cel.

KRZYSZTOF PĄCZKOWSKI

Liderzy parkietu w natarciu

Wyśrubowane założenia klimatyczne, zawirowania w gospodarce, ale też kryzys na rynku energii wymuszają coraz większą aktywność inwestycyjną. Ton we wdrażaniu nowych, innowacyjnych projektów nadają spółki Skarbu Państwa notowane na GPW



fot. mat. prasowe Orlen

Czołowe rodzime koncerny obecne na warszawskiej giełdzie zapowiadają na najbliższe lata wyjątkowo ambitne plany inwestycyjne. Ma to szczególnie istotne znaczenie w przypadku podmiotów z obszaru paliwowo-energetycznego, który w ostatnim czasie przechodzi potężne przeobrażenia związane z transformacją energetyczną na świecie.

W czołówce inwestycyjnej jest PKN Orlen, który planuje m.in. budowę 10 nowych hubów wodorowych.

W tym przypadku produkcja nisko- i zeroemisyjnego wodoru będzie się tam odbywała w oparciu o odnawialne źródła energii i technologie przetwarzania odpadów komunalnych. Koncern zamierza także pójść za ciosem i wykorzystać w projektach inwestycyjnych współpracę z Saudi Aramco (badania i rozwój, petrochemia), który – ramach projektu połączenia Orlenu i Lotosu – odkupi 30 proc. udziałów w gdańskiej rafinerii.

Mocny program inwestycyjny szykuje także PGE, a w najbliższym czasie jednym z kluczowych elementów przyspieszających jego realizację będzie też emisja



Instalacja petrochemiczna PKN Orlen

fol. mat. prasowe Orlen

akcji szacowana na 3,2 mld zł. Dzięki niej firma przyspieszy projekty zakładające również silną ekspansję w segmencie energii odnawialnej oraz wzrost udziału zero- i niskoemisyjnych źródeł energii w swoim portfelu.

Konsekwentnie program inwestycyjny realizuje również gazowy potentat PGNiG, pozyskując m.in. nowe koncesje w szelfie norweskim i modernizując dotychczasową infrastrukturę na bardziej ekologiczną i przyjazną środowisku.

Wśród topowych spółek z GPW zapowiadających kolejne przedsięwzięcia na rynku wyróżnia się także miedziowy koncern KGHM, który kładzie ogromny nacisk na transformację w kierunku zielonej energii. Zgodnie z prognozami, w tym roku nakłady inwestycyjne powinny tutaj przekroczyć 2,83 mld zł – przy realizacji projektów związanych m.in. z rozwojem fotowoltaiki czy małych reaktorów jądrowych.

Paliwa przyszłości w cenie

– Do 2030 r. przeznaczymy 7,4 mld zł na inwestycje, dzięki którym niemal połowa produkowanego w Grupie Orlen wodoru będzie nisko- i zeroemisyjna. W ten sposób zmniejszymy również o 1,6 mln ton emisję CO₂ – podkreśla Daniel Obajtek, szef płockiego koncernu. Zgodnie ze strategią Orlenu ekspansja na rynku paliwa wodorowego ma być realizowana w czterech obszarach: mobilność, rafineria i petrochemia, badania i rozwój, a także przemysł i energetyka. – Już teraz mamy silne kompetencje w rozwoju technologii wodorowych, poparte dużym doświadczeniem. Natomiast dzięki realizacji strategii w tym właśnie obszarze staniemy się partnerem pierwszego wyboru w budowaniu gospo-

7,4 mld zł

przeznaczony do 2030 r. PKN Orlen na inwestycje, dzięki którym niemal połowa produkowanego w Grupie wodoru będzie nisko- i zeroemisyjna

darki wodorowej w Europie Środkowo-Wschodniej – dodaje prezes Orlenu. Według niego spółka osiągnie zaplanowane cele dzięki budowie łącznie 10 hubów wodorowych, głównie w Polsce, ale również na terenie Czech oraz Słowacji. W efekcie do 2030 r. moce wytwórcze wodoru nisko- i zeroemisyjnego mają tutaj sięgnąć ok. 540 MW (w tym m.in. z wykorzystaniem elektrolizy wody zasilanej OZE oraz instalacji przetwarzania odpadów komunalnych).

Warto przypomnieć, że pierwszy hub wodorowy koncern uruchomił w zeszłym roku w Trzebinie. Obecnie produkowany jest tam szary wodór z przeznaczeniem dla transportu, a docelowo wytwarzany będzie

niskoemisyjny wodór ze wspomnianych już wcześniej odnawialnych źródeł energii. Kolejny hub powstaje we Włocławku, a rozpoczęcie produkcji zostało tam zaplanowane na drugą połowę 2023 r. Dwa lata później możemy się też spodziewać uruchomienia hubu w Płocku (w tym przypadku zielone paliwo będzie wykorzystywane na potrzeby przemysłu i transportu). Do 2030 r. koncern chce również uruchomić ponad 100 ogólnodostępnych stacji tankowania wraz z niezbędną logistyką w obszarze Europy Środkowej (obecnie Orlen posiada dwie stacje w Niemczech). Dla przykładu w Polsce powstanie ich ok. 57, na Słowacji 28, a w Czechach 26.

Firma zamierza także wykorzystać możliwości płynące ze współpracy z Saudi Aramco – już po przejęciu przez nowego inwestora części udziałów w Grupie Lotos. – Nie wykluczamy uszczegółowienia i punktowego przemodelowania strategii dla całej grupy, jeśli pojawiłyby się atrakcyjne projekty inwestycyjne z Saudi Aramco. Jestem przekonany, że Lotos to brama do dalszej współpracy z saudyjskim gigantem – zauważa Daniel Obajtek. Zwraca też uwagę, że Orlen podpisał już z tym największym światowym producentem ropy naftowej umowę o kooperacji, dotyczącą analizy, przygotowania i realizacji wspólnych inwestycji w sektorze petrochemicznym.

3,2 mld zł

nowe akcje o takiej wartości wyemituje PGE Polska Grupa Energetyczna, a pozyskane środki firma przeznaczy na projekty zakładające ekspansję w segmencie energii odnawialnej oraz wzrost udziału zero- i niskoemisyjnych źródeł energii

Kapitał na nowe projekty

Na polu nowych projektów inwestycyjnych szczególnie aktywna jest także energetyczna Grupa PGE. I tu spółka zdecydowała się sięgnąć po dodatkowy kapitał, który ma nie tylko umożliwić szybszą realizację dotychczasowej strategii, lecz również wzmocnić zaplecze finansowe w obliczu zakrojonego na szeroką skalę biznesplanu. – Liczymy na to, że środki z emisji akcji o wartości ok. 3,2 mld zł pozwolą nam przyspieszyć działania w zakresie wcześniej już zaplanowanych przedsięwzięć. Strategia opracowana w październiku 2020 r. jest cały czas aktualna, choć pojawiły się nowe elementy przemawiające za koniecznością szybszego

wdrożenia planów – mówi Ryszard Wasilek, wiceprezes ds. operacyjnych PGE. Zwraca też uwagę na to, że nowe regulacje nakładają kolejne wymagania na grupy energetyczne – co wiąże się z dodatkowymi nakładami finansowymi. Chodzi tutaj m.in. o przyjętą przez Komisję Europejską propozycję pakietu zmian w ramach Europejskiego Zielonego Ładu (Fit for 55) oraz tzw. ustawę licznikową. Ta ostatnia zobowiązuje dystrybutorów do zainstalowania Liczników Zdalnego Odczytu (LZO) u co najmniej 80 proc. odbiorców końcowych (w tym u minimum 80 proc. gospodarstw domowych).

Ponadto dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe wywiera dodatkową presję na sposób i możliwości zarządzania posiadanymi zasobami kapitału. Wystarczy choćby wspomnieć, że od początku 2020 r. do stycznia 2022 r. tylko cena do emisji CO₂ wzrosła o 200 proc.

Jak zauważa Ryszard Wasilek, z emisji akcji ok. 1,6 mld zł spółka zamierza przeznaczyć na rozwój dystrybucji kolejne 1,1 mld zł na dekarbonizację i źródła niskoemisyjne. Z kolei 470 mln zł ma trafić na rozwój odnawialnych źródeł energii. – W tej sytuacji mamy sporo nowych elementów, które skłaniają nas do spojrzenia na dotychczasową strategię z nieco innej perspektywy – dodaje wiceprezes ds. operacyjnych PGE. Jeżeli chodzi o nakreślone już na przyszłość działania grupy, to strategia do 2030 r. zakłada m.in. 85-procentowy udział nisko- i zeroemisyjnych źródeł w całkowitym portfelu oraz 50-procentowy udział energii odnawialnej (do 2050 r. oba te parametry mają wynieść po 100 proc.). Ambitne plany dotyczą również całkowitych inwestycji, które w latach 2021–2030 powinny sięgnąć kwoty 75 mld zł.

Priorytetowe inwestycje

Z kolei w przypadku gazowego potentata PGNiG jednymi z kluczowych są projekty realizowane w Norwegii – w tym uruchomienie i zapewnienie przyszłych dostaw surowca poprzez gazociąg Baltic Pipe. Choć – jak zapowiada Paweł Majewski, prezes koncernu – z powodu trudnej i zmiennej sytuacji na rynku gazu część projektów inwestycyjnych będzie modyfikowana, to jednak w przypadku przedsięwzięć na rynku norweskim i związanej z tym budowy oraz wdrożenia infrastruktury przesyłowej nie ma mowy o ograniczeniach. – Mimo wdrażanych oszczędności są inwestycje, które traktujemy priorytetowo. Jedną z nich jest zapewnienie gazu, który będziemy sprowadzać do kraju właśnie poprzez Baltic Pipe. Ten gazociąg stanowi bardzo ważny element dywersyfikacji dostaw surowca do Polski. Tu również szczególne znaczenie mają złoża w Norweskim Szelfie Kontynentalnym – podkreśla Paweł Majewski. I dodaje, że na rozwój działalności w Norwegii spółka przeznaczyła część środków odzyskanych od Gazpromu (w ramach zwrotu nadpłaty za rozliczenia dostaw gazu w latach 2014–2020). – W zeszłym roku



znacznie zwiększyliśmy nasz stan posiadania właśnie w szelfie norweskim, przejmując m.in. wszystkie tamtejsze aktywa spółki INEOS E&P Norge. Dzięki temu liczba koncesji zwiększyła się do 58, a wliczając cztery przyznane ostatnio przez rząd norweski, mamy ich już 62 – mówi szef PGNiG.

Stąd zgodnie z prognozami w 2027 r. własne wydobycie spółki na Norweskim Szelfie Kontynentalnym wyniesie ok. 4 mld m³ w skali roku. – Ten poziom to niemal połowa przepustowości Baltic Pipe. Dodatkowo mamy kontrakty na dostawy z duńskim Orstedem czy Grupą Lotos oraz kilka mniejszych umów, a o dalszych możliwych projektach rozmawiamy – podkreśla Paweł Majewski.

Według niego, przy wysokich cenach gazu, spółka potrzebuje także więcej kapitału obrotowego – i tu jednym z kierunków jest możliwość pozyskania kredytów bankowych. Jednocześnie w przypadku pogłębienia się kryzysu energetycznego lub też jego przedłużenia rząd chce wprowadzić system gwarancji Skarbu Państwa, co miałyby istotne znaczenie szczególnie przy spłacie zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów lub emisji obligacji.

Moc zielonej energii

Dla miedziowego koncernu KGHM jednym z priorytetów przyjętej strategii jest osiągnięcie neutralności klimatycznej (dla spółki matki cel zapisany na rok 2050) poprzez wiele inwestycji, m.in. w fotowoltaikę, źródła gazowe, ale też wykorzystanie małych reaktorów jądrowych. W tym ostatnim przypadku spółka podpisała już porozumienie z amerykańskim potentatem NuScale Power w sprawie przygotowań do realizacji budowy małych reaktorów modularnych.

Jak zauważa Marcin Chłudziński, prezes KGHM, dotychczasowa strategia firmy oparta na tzw. 4E: efektywność, elastyczność, e-przemysł, ekologia, świetnie

zdaje egzamin.

– Pamiętajmy jednak, że największe koszty – oprócz pracy – stanowi właśnie zaopatrzenie w energię. Dlatego, aby wygrać w następnym dziesięcioleciu, musimy sobie zapewnić właśnie stabilne, efektywne i ekonomiczne źródła energii – mówi Marcin Chłudziński. Zwraca też uwagę na możliwość wydłużenia perspektywy strategicznej dla już przyjętych założeń – co wynika choćby z czasochłonności części realizowanych projektów. – I tu proces aktualizacji strategii jest ciągły, jeśli pojawiają się nowe okoliczności na rynku. Warto wspomnieć, że niektóre inicjatywy trwają nawet po 10 lat – dodaje szef miedziowego koncernu.

W przypadku inwestycji na ten rok spółka założyła wydatki rzeczowe na poziomie 2,83 mld zł [dodatkową kwotę stanowią 202 mln zł na pozostałe nakłady związane z nabyciem akcji, udziałów i certyfikatów inwestycyjnych – przyp. red.]. Rada nadzorcza KGHM zatwierdziła również w styczniu nowe elementy strategii grupy do 2030 r., z horyzontem na następne 10 lat. Założenia opierają się tutaj m.in. na zwiększeniu produkcji miedzi z zagranicznych aktywów, ale także na wzroście przerobu materiałów obcych i surowca z recyklingu. Plany zakładają też osiągnięcie ok. 600 tys. ton miedzi elektrolitycznej w ramach krajowej produkcji w 2030 r.

Oczywiście spółka ściśle odnosi się do parametrów w zakresie emisji gazów cieplarnianych, ekologii i ochrony środowiska. Celem jest wspomniana już dywersyfikacja źródeł energii i dążenie do zrównoważonego rozwoju m.in. poprzez budowę własnych mocy wytwórczych z niskoemisyjnych źródeł (do końca obecnej dekady wyprodukowana przez KGHM energia ma stanowić min. 50 proc. konsumpcji).



fot. Shutterstock, opracowanie własne

PIOTR ROSIK

Waluta cyfrowa pod lupą PKO BP

Największy rodzimy bank, jako jeden z liderów bankowości elektronicznej w Polsce, zgłosił do Urzędu Patentowego nazwę i logo kryptowaluty PLCOIN

W ostatnich tygodniach w polskiej bankowości coraz głośniej i śmieiej mówi się o cyfrowych walutach. Narodowy Bank Polski (NBP) zaczął na poważnie myśleć nad CBDC (central bank digital currency – cyfrowa waluta banku centralnego), a największy polski bank komercyjny PKO BP zgłosił do Urzędu Patentowego nazwę i logo kryptowaluty PLCOIN.

W stronę polskiej waluty cyfrowej

Zapytaliśmy PKO BP, co tak naprawdę oznacza zgłoszenie do Urzędu Patentowego nazwy i logo kryptowaluty PLCOIN. Czy prace nad cyfrową walutą już trwają? „PKO Bank Polski od wielu lat realizuje projekty wykorzystujące blockchain. Już w 2018 r. jako pierwsza polska instytucja finansowa z sukcesem wdrożyliśmy komercyjne rozwiązanie oparte na tej technologii. Będąc liderem technologicznym polskiego sektora bankowego, musimy zawczasu reagować na trendy. Rejestracja znaku oraz nazwy PLCOIN jest jednym z wielu działań wyprzedzających, które podjęliśmy na przestrzeni ostatnich lat. Zastrzeżenie praw do marki nie oznacza jednak, że na pewno zostanie ona przez nas wykorzystana” – odpowiedział „Gazecie Bankowej” Paweł Wierciński z Departamentu Komunikacji Korporacyjnej PKO BP.

Oznacza to, że PKO BP uważnie przygląda się walutom cyfrowym. Dostrzega bowiem trend polegający na coraz większej popularności kryptowalut prywatnych oraz na dążeniu banków centralnych z całego świata do uruchomienia narodowych walut cyfrowych. Wedle szacunków firmy TripleA pod koniec 2021 r. prawie 300 mln użytkowników korzystało z prywatnych cryptos na całym świecie; rok wcześniej było ich ok. 100 mln, co oznacza wzrost o 200 proc. w 12 miesięcy. Według Banku Rozrachunków Międzynarodowych (BIS) obecnie badania nad koncepcją emisji CBDC prowadzi ponad 60 banków centralnych, a zwiększone zainteresowanie takimi projektami obserwowane jest od II połowy 2020 r. Jeszcze w I połowie 2020 r. tylko ok. 30 banków centralnych pracowało nad walutami cyfrowymi.

Co ważne, niedawno – jak się wydaje – stosunek do CBDC zmienił polski bank centralny. Jeszcze w połowie 2021 r. NBP twierdził, że „uważnie monitoruje postęp prac w zakresie emisji CBDC na świecie, aby – w razie zaistnienia takiej potrzeby – móc podjąć stosowne działania także w Polsce” (to cytata z raportu „Pieniądz cyfrowy banku centralnego”). W grudniu NBP poinformował, że intensyfikuje prace nad cyfrowym pieniądzem banku

centralnego. Z początkiem stycznia 2022 r. do podstawowych zadań Departamentu Systemu Płatniczego NBP włączono prowadzenie prac w zakresie CDBC. Bank ma w tym roku dogłębnie przeanalizować potencjalne skutki wprowadzenia polskiej cyfrowej waluty do obiegu. To wielce wymowne, że równolegle PKO BP – największy polski bank – zastrzegł nazwę i znak graficzny PLCOIN.

Warto zaznaczyć, że PKO BP w 2018 r., jako pierwsza polska instytucja finansowa, z sukcesem wdrożył komercyjne rozwiązanie oparte na technologii blockchain. Chodzi o usługę Trwały nośnik. Umożliwia ona zastąpienie dokumentów fizycznych (papierowych lub nagranych na CD) ich elektronicznymi odpowiednikami, przesyłanymi w serwisie iPKO. Usługa została wdrożona we współpracy z Krajową Izbą Rozliczeniową (KIR), która przechowuje kopie dokumentów jako zaufana trzecia strona. „Trwały nośnik gwarantuje autentyczność (źródło pochodzenia), integralność (brak ingerencji w treść), dostęp do dokumentu przez wymagany czas (najczęściej przez okres trwania umowy oraz po zakończeniu umowy – przez czas przedawnienia roszczeń stron tej umowy). Trwały nośnik spełnia prawną definicję dostarczenia dokumentów (tak samo jak przekazanie kartki papieru). Pozwala przeszkadzać sieć blockchain w celu potwierdzenia cech danego dokumentu (autentyczności, integralności itp.)” – czytamy na stronie internetowej PKO BP.

60 banków centralnych

prowadziło w 2021 r. badania nad koncepcją emisji CBDC. Jeszcze w I połowie 2020 r. tylko około 30 banków centralnych pracowało nad walutami cyfrowymi

Źródło: Dane NBP/BIS

USA daleko za Chinami

Central Bank Digital Currency (CBDC) to pieniądz cyfrowy banku centralnego, legalny środek płatniczy. Korzystanie z niego ma nie być zależne od posiadania konta w banku komercyjnym. Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) definiuje CBDC jako nową formę pieniądza, wydawaną w formie cyfrowej przez narodowy bank centralny, która ma służyć jako prawny środek płatniczy. Ma on mieć unikatowe przeznaczenie nad gotówką: ostateczność rozrachunku, płynność i integralność.

Jak wygląda w tej chwili rynek państwowych walut cyfrowych, które należy postrzegać jako naturalną obronę przed „prywatyzacją” pieniądza przez kryptowaluty? Pierwsze CBDC już działają, ale głównie w niewiele znaczących na mapie polityczno-gospodarczej świata krajach. Jako pierwszy został uruchomiony Sand Dollar, stosują go Bahamy i Unia Wschodnich Karaibów; można przyjąć, że jest to względny sukces. Kolejny działający już projekt to e-Naira – Nigeria uruchomiła go niedawno, na razie jest dostępny tylko dla obywateli i firm posiadających profil elektroniczny (coś na kształt polskiego Profilu Zaufanego e-PUAP), ale ma się to niedługo



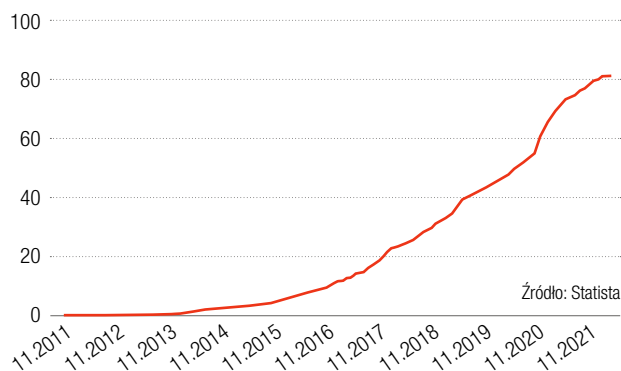
zmienić i e-Naira stanie się dostępna dla wszystkich Nigeryjczyków.

Nad CBDC pracują oczywiście największe światowe mocarstwa: USA, Chiny, Rosja, Wielka Brytania. Państwo Środka jest najbliższe wprowadzenia swojego cyfrowego juana (e-CNY) do obiegu na terytorium całego kraju. Testowano go już w dużych miastach (w Shenzhen, Shanghai, Hainan czy Dalian) i w 2021 r. dokonano ok. 70 mln płatności na kwotę niemal 5,3 mld dol. Obecnie aplikacja chińskiego banku centralnego dająca dostęp do e-CNY ma już 261 mln użytkowników (jedna piąta populacji Chin), a za jej pośrednictwem dokonano dotychczas transakcji na kwotę 13,8 mld dol.

Rosja ma rozpocząć pilotaż dla e-rubla w I połowie tego roku, podobnie jak Brazylia. W lipcu 2021 r. oficjalnie prace nad cyfrowym euro rozpoczęły Unia Europejska i Europejski Bank Centralny (mają one potrwać 24 miesiące).

Najdalej od własnej cyfrowej waluty narodowej są chyba... USA. Tak przynajmniej wynika z oficjalnych komunikatów. W styczniu tego roku bank centralny Stanów Zjednoczonych – Rezerwa Federalna – opublikował dokument konsultacyjny, w którym przedstawił zalety i wady wprowadzenia amerykańskiego CBDC dla gospodarki tegoż kraju. Ten dokument jest dopiero pierwszym krokiem do debaty o wadach i zaletach cyfrowego dolara – przyznaje Fed. „Dokument został zaprojektowany w celu wspierania szerokiego i przejrzystego dialogu publicznego na temat CBDC w ujęciu ogólnym, a także na temat potencjalnych korzyści i zagrożeń związanych z amerykańską cyfrową walutą banku centralnego. [...] Wstępna analiza sugeruje, że potencjalna amerykańska CBDC, gdyby została stworzona, najlepiej służyłaby potrzebom Stanów Zjednoczonych dzięki ochronie prywatności, pośrednictwu, szerokiemu transferowi i we-

Liczba portfeli blockchain na świecie (mln sztuk, listopad 2011–luty 2022)



ryfikacji tożsamości. CBDC mogłoby fundamentalnie zmienić strukturę amerykańskiego systemu finansowego, zmieniając role i obowiązki sektora prywatnego oraz banku centralnego” – czytamy w dokumencie.

Nad swoimi CBDC pracują także m.in. Dania, Australia, Japonia, Chile, Egipt. W niektórych krajach realizowane są już projekty pilotażowe (m.in. Francja, Kanada, Szwecja, Ukraina, RPA, Korea Południowa).

Warto dodać, że wielu ekspertów – zarówno z banków centralnych, uniwersytetów, jak i firm analitycznych – dostrzega nie tylko zalety, lecz także wady CBDC czy nawet zagrożenia związane z ich powstaniem. Wskazują oni, że CBDC mogą się stać zagrożeniem dla stabilności systemu finansowego, odciągając kapitał od banków komercyjnych. Mogą się też stać narzędziem inwigilacji lub nieodpowiedzialnej polityki pieniężnej. ●

Falstart e-juana

Cyfrowy juan oparty na technologii blockchain nie znalazł na razie uznania pośród konsumentów w samych Chinach. Olimpiada zimowa w Pekinie miała się stać oknem wystawowym e-juana, ale te plany pokrzyżowała kolejna fala pandemii COVID-19

Nie maleje zainteresowanie cyfrowym pieniądzem banków centralnych (CBDC). Portal Interia.pl zamieścił ostatnio artykuł na ten temat, opierając się po części na rozmowie z prezesem GPW, Markiem Dientem. Mowa w nim o cyfrowym pieniądzu z datą ważności, który można wydać tylko w określonej lokalizacji, np. miejscu zamieszkania beneficjenta pomocy socjalnej. Oczywiście taki „pieniądz”

nie byłby już pieniądzem, lecz instrumentem pochodnym. Jego wartość też nie byłaby równa nominalowi, lecz byłaby pomniejszona ze względu na ograniczenia, które można wyceniać. Ta wartość byłaby zmienna w czasie, przez co nadawałaby się do handlu na giełdzie... Oczywiście na przestrzeni wieków podobnych pomysłów było wiele (np. niemiecki ekonomista Silvio Gessell, 1862-1930). Niektóre do dziś są przedmiotem dyskusji. Choćby ten, by „nieużywany” pieniądz (np.



for: Shutterstock

depozyt w banku) obarczać z definicji wysoką ujemną realną stopą procentową (nawet minus 5 do 7 proc. w skali roku). Od takich propozycji już niezwykle blisko do ideologii... Można choćby dyskontować nasze zarobki lub oszczędności, a jako kryterium użyć ocenę postawy, zaangażowania czy nawet przydatności społecznej (social rating)! Czy w tym kontekście możemy mówić, że cyfrowy juan (eCNY) to projekt apolityczny i przedsięwzięcie wyłącznie gospodarcze? Cyfrowy juan oparty na technologii blockchain nie znalazł na razie uznania pośród konsumentów w samych Chinach. Choć zainteresowani ściągnęli aż 261 mln razy aplikację (portfel) z portalu rządowego, to łącznie kwota transakcji wyniosła zaledwie 9 mld eCNY (1,5 mld dolarów) w ciągu z górą roku, co znaczy, że wartość transakcji na portfel wynosi jak dotąd jedynie 5,7 dolara. Nie cieszył się też wzięciem pośród zagranicznych sportowców biorących udział w olimpiadzie zimowej w Pekinie... Jak jednak przestrzegają obserwatorzy eCNY, może przekroczyć granice państwowe, jeśli okazałby się walutą preferowaną i narzuconą przez Chiny krajom beneficjentom wymiany handlowej na Nowym Jedwabnym Szlaku!

Wojna o pieniądź

„Gdy nie wiadomo, o co chodzi, chodzi o pieniądze” – mówi stara reguła, potwierdzona po wielokroć na przestrzeni wieków. Czy jesteśmy zatem świadkami cichej „Wojny o pieniądź” (tytuł wielotomowej pracy Chińczyka Song Hongbinga), tym razem cyfrowy, a autor z Chin pisze na naszych oczach kolejny rozdział swego dzieła? Olimpiada zimowa w Pekinie miała się stać oknem wystawowym cyfrowego juana. Te plany spełzły na niczym, gdyż pokrzyżowała je kolejna fala pandemii COVID-19, która uniemożliwiła przyjazd setek tysięcy kibiców z zagranicy. Sportowcy, którzy wzięli udział w igrzyskach (11 tys.), nie zaprzęтали sobie głowy niczym innym poza zmaganiem o medale, używając przy okazji codziennych zakupów niemal wyłącznie kart płatniczych. Zadziałały też może rekomendacje poszczególnych narodowych komitetów olimpijskich, które przestrzegały przed posługiwaniem się cyfrowym juanem ze względu przede wszystkim na bezwolne udostępnianie własnych danych osobowych. W przeddzień

”

Pekin wprowadził cyfrowego juana na rynek wewnętrzny, by stworzyć przeciwwagę dla chińskich potentatów e-handlu: Tencenta i Alibaby

olimpiady sprawę postawił jasno wpływowy senator Partii Republikańskiej Pat Toomey w liście otwartym do Sekretarza Skarbu i Sekretarza Stanu administracji prezydenta Joe Bidena, ostrzegając: „Pozycja lidera globalnej cyfrowej ekonomii i innowacyjnych rozwiązań jak cyfrowy pieniądź może zostać zagrożona i jest domeną strategicznej konkurencji z takimi krajami jak między innymi Chiny”. W tym samym czasie prezydent USA zapowiada strategiczny plan skierowany do partnerów Azji, który ma na celu usprawnienie cyfrowego handlu (digital trade), a prestiżowy dziennik „The Wall Street Journal” bije w oczy tytułem: „Jeśli Ameryka nie określi standardów cyfrowego handlu, uczynią to za nas Chiny”. Pekin wprowadził cyfrowego juana na rynek wewnętrzny, by stworzyć przeciwwagę dla chińskich potentatów e-handlu: Tencenta i Alibaby, które wygenerowały wolumeny transakcji wewnętrznych i w handlu międzynarodowym rzędu 68 bln dolarów w 2020 r. To ponad cztery razy więcej, niż wynosił cały PKB Chin – w wysokości 14,7 bln dolarów w 2020 roku! Jeśliby ten plan miał osiągnąć zamierzony cel, to juan musiałby odnieść sukces jako środek płatniczy również w handlu międzynarodowym.

Prezydent Polski w Pekinie

Prezydent Andrzej Duda skorzystał z zaproszenia przewodniczącego Xi Jinpinga i udał się z trzydniową wizytą do Chin. Przedstawił przywódcy Państwa Środka sytuację w Europie Środkowo-Wschodniej, wskazując, że zaostrzenie konfliktu między Rosją a Ukrainą może zdestabilizować cały region, utrudniając wymianę handlową na lądowym Jedwabnym Szlaku. Apelowal do gospodarza, by ten wywarł presję na Federację Rosyjską w celu deeskalacji napięć i zniwelowania groźby otwartej wojny. Inicjatywa prezydenta Dudy może się okazać skuteczna ze względu na wzrost wpływów Pekinu w regionie Azji Centralnej, a także na Białorusi. Putin musi się liczyć ze zdaniem i stanowiskiem Xi Jinpinga, o czym może świadczyć zaledwie kilkudniowa interwencja Rosji w Kazachstanie. Gdyby nie utrwalone już interesy Chin w tym kraju, to taka interwencja i bratnia pomoc mogłyby się przedłużać w nieskończoność. Xi zapewnił Dudę o strategicznym wymiarze relacji z Polską, mówiąc: „Chiny chcą aktywnie uczestniczyć w budowie polskiego hubu logistycznego i pomóc Polsce stać się kluczowym węzłem łańcucha dostaw Chiny-Europa”. Na ile misja prezydenta okaże się skuteczna, pokaże czas, należy jednak docenić wagę wizyty w Chinach. Już następnego dnia Andrzej Duda w Brukseli spotkał się z przewodniczącą KE Ursulą von der Leyen, przewodniczącym Rady Europejskiej Charlesem Michелеm oraz sekretarzem generalnym NATO Jensem Stoltenbergiem, uzgadniając kolejne kroki i zakres sankcji wobec Rosji. W tych rozważaniach nie sposób zakładać, że dojdzie do otwartego konfliktu wojennego,



fol. Shutterstock

gdyż wszelkie kwestie – jak cyfrowy pieniądz, cyfrowy handel, sztuczna inteligencja itd. – zejść na daleki plan wobec tragedii ludzkich, a globalna gospodarka od Chin po Europę i Amerykę stanie przed wyzwaniami niespotykanymi od zakończenia wojny światowej.

Suwerenność monetarna

Można wyróżnić kilka głównych kategorii i przyczyn przemawiających za wprowadzeniem CBDC: dominacja prywatnego pieniądza cyfrowego banków komercyjnych, jak w Szwecji; dominacja prywatnego pieniądza cyfrowego firm e-commerce, jak w Chinach; wykluczenie finansowe znacznej części społeczeństwa, jak w Indiach lub Nigerii. Z całą pewnością nie sposób znaleźć jednej recepty na tak zróżnicowane problemy. Z drugiej strony wydaje się, że to, co umownie rozumiemy jako CBDC, mogłoby przynieść największe benefity poprzez znaczne obniżenie kosztów i czas transakcji w przypadku płatności międzynarodowych (cross-border). Dlatego różne wersje cyfrowych walut powinien łączyć swoisty interfejs czy – jak kto woli – interoperacyjność w tym znaczeniu, że dochodzi do automatycznego i natychmiastowego przeliczenia kwot na miejscową walutę obowiązującą na danym obszarze walutowym. Niesie to ze sobą niezwykle delikatny problem zarówno społeczny, jak i prawny, który z racji różnych systemów politycznych, wzorców kulturowych czy zakresu praw obywatelskich może się okazać trudny do rozwiązania. Chodzi nie tylko o szczegóły przelewu, lecz również o udostępnienie danych osobowych stron transakcji, a także praw własności do baz danych, które same w sobie stanowią wartość, ale też zagrożenie, że ich zawartość może zostać wykorzystana bez zgody i wbrew interesowi zarówno sprzedawcy, jak i nabywcy. Te kwestie mogą się okazać większą przeszkodą niż software, hardware czy rozwiązania

”

Różne wersje cyfrowych walut powinien łączyć swoisty interfejs czy – jak kto woli – interoperacyjność, czyli automatyczne i natychmiastowe przeliczenie kwot na miejscową walutę

technologiczne. Trudno wyobrazić sobie, że wobec rosnących napięć na arenie międzynarodowej, potencjalnego konfliktu w Europie państwa ustalą wspólne reguły na tak grząskim gruncie, który bezpośrednio dotyczy praw człowieka. Przeciwnie, paradoksalnie może nastąpić dalsza defragmentacja systemów płatności międzynarodowych, podobnie jak pogłębiają się trudności w zaopatrzeniu i utrzymaniu łańcuchów dostaw. W tak opisanej sytuacji można sformułować wiele obowiązujących reguł, które razem złożą się na „prawo do suwerenności monetarnej”. W przypadku Polski należy tu na pierwszym miejscu postawić wyeliminowanie groźby przymusu wprowadzenia zarówno cyfrowego juana w handlu na Jedwabnym Szlaku, jak i cyfrowego euro w całej UE. Z drugiej strony ustalenie wspólnych standardów w takich dziedzinach jak CBDC, e-handel, sztuczna inteligencja czy też zarządzanie bazami danych osobowych na obszarze państw Trójmorza mogłoby przynieść wymierne korzyści gospodarkom w całym regionie, a także UE. Jednak falstart z eCNY (podobnie z Diem Facebooka) oddala w czasie „starcie o pieniądz cyfrowy” o kilka lat, choć temat wciąż wymaga pilnej uwagi oraz badań. ●

MAREK JAŚLAN

Cyfrowe przyspieszenie

Banki spółdzielcze nie chcą być postrzegane jako te, które mocno odstają pod względem cyfryzacji od średniej w całym sektorze. Pandemia spowodowała, że w sposób naturalny przyspieszyły inwestycje w nowoczesne rozwiązania technologiczne. Spółdzielczy bankowcy wierzą, że dzięki temu od strony organizacyjnej, strukturalnej i technologicznej będą w stanie konkurować z bankami komercyjnymi



fot. mat. prasowe

Bankowość spółdzielcza to ważny element sektora finansowego w Polsce. Jej silne strony to m.in. dobra znajomość potrzeb klientów wynikająca z lokalności takich banków, brak obciążenia portfelem kredytów frankowych czy mający swoje plusy przejrzysty model biznesowy oparty głównie na działalności depozytowo-kredytowej. Z drugiej strony wśród słabości tego typu banków wymieniane są zazwyczaj rozdrobnienie sektora, stosunkowo wysokie koszty operacyjne w relacji do wyniku na działalności bankowej i wreszcie technologiczne opóźnienie w stosunku do dużych banków komercyjnych.

Przyspieszona cyfryzacja

Pandemia jednak wymusiła przyspieszenie inwestycji w rozwiązania IT, co także widoczne było w przypadku banków spółdzielczych. Trend ten potwierdzają przedstawiciele największych polskich firm z sektora IT. – Podmioty z branży finansowej są jednymi z pionierów wykorzystywania nowoczesnych technologii i zaawansowanych systemów informatycznych. W związku z tym instytucje finansowe, które nie inwe-

stują w technologiczne rozwiązania, nie będą w stanie konkurować z innowacyjnymi bankami, fintechami itp. Zważywszy na to, jak bardzo zmieniły się przyzwyczajenia i wymagania klientów banków w ciągu ostatnich lat, niedostosowanie się do nowych standardów rynkowych oznaczałoby odpływ klientów do tych instytucji, które oferują wygodne, szybkie, intuicyjne i bezpieczne rozwiązania bankowości elektronicznej. Władze banków spółdzielczych doskonale zdają sobie z tego sprawę, dlatego również decydują się na pogłębianie cyfryzacji swoich instytucji – mówi Dawid Stankiewicz, business consultant w Comarchu.

Według niego mylne jest wyobrażenie, że banki spółdzielcze, ze względu na swoją małą skalę i raczej lokalny charakter działalności, mogą mieć trudności z finansowaniem nowoczesnych technologii i muszą pracować w przestarzałych systemach. Jest wręcz przeciwnie – dzięki organizacjom zrzeszającym banki mogą inwestować w nowoczesne rozwiązania informatyczne, które w niczym nie odbiegają od nowych, rynkowych standardów. – Banki spółdzielcze oferują zatem swoim klientom funkcjonalną bankowość internetową, w tym użyteczne aplikacje mobilne. Co za tym idzie, w bankowości spółdzielczej dostępne są np. nowoczesne metody płatności, takie jak BLIK czy systemy G-Pay, Apple Pay, Xiaomi Pay itp. Niektóre sprawy urzędowe można załatwić poprzez Profil Zaufany, który również jest dostępny w systemach banków spółdzielczych. Do dyspozycji są także inne ciekawe i praktyczne rozwiązania, jak automatyczne opłacanie przejazdów przez autostrady czy połączenie aplikacji bankowej z urządzeniami sportowymi (np. smart-zegarkami). Banki spółdzielcze zdają sobie też sprawę z tego, że bankowość elektroniczna musi zapewniać klientom nie tylko wygodę, lecz i bezpieczeństwo użytkowania. Dlatego aplikacje mogą posiadać między innymi funkcję logowania do systemu oraz zatwierdzania wykonywanych transakcji z wykorzystaniem biometrii: odcisku palca lub skanu twarzy – zauważa Dawid Stankiewicz.

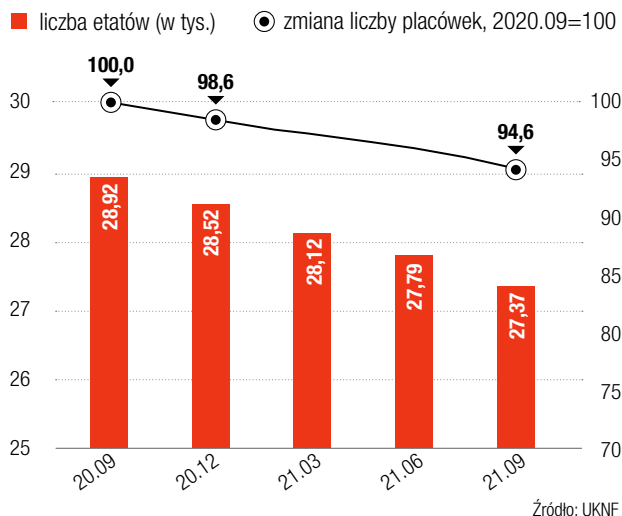
Mobilna aplikacja i trwały nośnik w SGB

Na transformację cyfrową w ostatnich kilku latach mocno stawiają banki ze Spółdzielczej Grupy Bankowej (SGB), przekonując przy tym, że realizowana przez grupę strategia pod hasłem „Cyfrowe Przyspieszenie” przeniosła zrzeszenie na zupełnie nowy, wysoki poziom zaawansowania w cyfryzacji procesów. – Doganiamy, a w niektórych obszarach nawet wyprzedzamy, inne podmioty rynku finansowego. Oceniając poziom zaawansowania technologicznego Banków Spółdzielczych SGB, trudno więc nie użyć sformułowania: cyfrowa rewolucja. Startowaliśmy praktycznie od zera, a mimo pandemii dwa ostatnie lata okazały się przełomowe dla procesu wdrażania nowych technologii.



Pandemia wymusiła na bankach przyspieszenie inwestycji w rozwiązania IT, co także widoczne było w przypadku banków spółdzielczych

Banki Spółdzielcze – zatrudnienie oraz placówki



Przeciętne zatrudnienie w bankach spółdzielczych wyniosło 52,9 etatu.

Liczba placówek (bez central) w stosunku do września 2020 zmniejszyła się o 221 (3 305).

Wszystko zaczęło się od BS API – produktu roku 2019 w branży IT. To platforma, która pozwoliła zintegrować systemy banków spółdzielczych i otworzyła nasz sektor na szeroką współpracę z najlepszymi partnerami technologicznymi – podkreśla zarząd SGB-Banku.

Dzięki BS API, SGB-Bank udostępnia bankom spółdzielczym i ich klientom SGB ID, czyli dostęp do profilu zaufanego, a także kompletną ofertę płatności mobilnych. Z poziomu aplikacji SGB Mobile klienci mogą dodawać swoje karty płatnicze do cyfrowych portfeli Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay lub korzystać z płatności BLIK.

Grupa wprowadziła aplikację SGB Mobile. Podkreśla, że oferuje ona bardzo bogaty pakiet usług dodanych, do których zaliczyć można np. zarządzanie subskrypcjami serwisów streamingowych typu Spotify, Netflix czy Player. SGB wskazuje, że jej rozwiązanie było pierwsze w Polsce. Aplikacja jest cały czas rozwijana i dziś ma już ona funkcję zakładania konta przy użyciu selfie oraz możliwość rejestracji na szczepienia COVID. Aplikacja umożliwia też dokonywanie płatności za autostrady (Autopay) oraz usługę Active, przygotowaną we współpracy z Garmin, dzięki której użytkownicy mogą śledzić swoją codzienną aktywność fizyczną i brać udział w wyzwaniach, za które otrzymują odpowiednie nagrody i benefity.

Za jedną z najważniejszych inicjatyw w zakresie cyfryzacji zarząd SGB-Banku uważa wdrożenie trwałego nośnika, tj. usługi pod nazwą Moje Dokumenty, która

m.in. pozwala na eliminację korespondencji papierowej z klientami. System wdrożyło już ponad 60 banków spółdzielczych, korzystających z rozwiązań centralnych od różnych dostawców. Trwały nośnik w SGB jest jednym z kluczowych elementów procesu elektronizacji bankowości i umożliwia bankom m.in. znaczące obniżenie kosztów w obszarze dystrybucji obowiązkowej komunikacji do swoich klientów czy wdrożenie elektronicznych procesów sprzedaży zdalnej, np. konta na selfie.

– Moje Dokumenty SGB to duże ułatwienie dla klientów, odejście od papierowej dokumentacji w stronę ekologii – ocenia Błażej Mika, wiceprezes SGB-Banku odpowiedzialny między innymi za rozwój systemów IT. – Klienci banków spółdzielczych SGB mogą mieć pod ręką, w wersji elektronicznej, wszystkie ważne dokumenty, regulaminy, taryfy opłat i cenniki. O tym, jak jest to ważne, przekonaliśmy się szczególnie mocno w pierwszych miesiącach pandemii, gdy dostęp do dokumentacji finansowej był klientom bardzo potrzebny, a lockdown wykluczał możliwość bezpośrednich kontaktów z bankiem. Usługa Moje Dokumenty SGB w istotny sposób zmienia ten stan rzeczy – mamy rozwiązanie ekologiczne, oszczędne, bezpieczne i bardzo praktyczne – podkreśla Błażej Mika.

”

Wyzwaniem cyfryzacyjnym jest multizadaniowość obecna w oddziałach lokalnych. Mały zespół pracowników występuje w różnych rolach

Grupa SGB zachęca też zrzeszone banki do wykorzystywania technologii chmurowych. W partnerstwie z Operatorem Chmury Krajowej i Google wdraża rozwiązania chmurowe dla hurtowni danych, udostępniając bankom spółdzielczym Platformę SGB, z której korzysta coraz liczniejsza grupa podmiotów.

Lekcja z pandemii odrobiona

Magdalena Urbańska, dyrektor Linii Biznesowej BS Cloud w Asseco Poland, ocenia, że banki spółdzielcze w Polsce odrobiły lekcję z pandemii, decydując się na transformację cyfrową umożliwiającą działanie w sytuacji społecznej izolacji.

– Warto podkreślić, że banki spółdzielcze mają potrzeby nie mniejsze niż komercyjne banki uniwersalne. Wyzwaniem cyfryzacyjnym bez wątpienia jest multizadaniowość obecna w oddziałach lokalnych. Mały

zespół pracowników występuje w różnych rolach. W takich sytuacjach potrzebne są rozwiązania, które pozwolą wprowadzić automatyzację przynajmniej części zadań tak, aby usprawnić funkcjonowanie całej organizacji. Osobną kwestią jest także budżet, który bank może przeznaczyć na wdrożenie innowacji – zwraca uwagę Magdalena Urbańska.

Także Dawid Stankiewicz uważa, że niektóre zrzeszenia banków spółdzielczych w Polsce nie odstają od swoich konkurentów pod kątem poziomu cyfryzacji. Zdarza się również, że pewne rozwiązania wprowadzają one szybciej niż banki komercyjne. – Co ważne, banki spółdzielcze nie zamierzają zaprzestać wdrażania nowoczesnych technologii. W najbliższych latach będą one inwestować w blockchain i oparte na nim trwałe nośniki informacji, a także w możliwości zdalnego, w pełni elektronicznego zakładania konta i automatycznej weryfikacji nowego klienta. Na popularności zyskują również programy lojalnościowe dla banków – dzięki nim można bowiem zatrzymać u siebie więcej klientów i uatrakcyjnić swoją ofertę w ich oczach. Warto też pamiętać, że banki to nie tylko klienci, lecz także pracownicy. Nowoczesne narzędzia analityczne (tzw. business intelligence) mogą wspomóc ich pracę, zwiększyć efektywność oraz ograniczyć ryzyko błędów i koszty operacyjne. Niewątpliwie są to kierunki, w których banki spółdzielcze powinny pójść, by nie tracić klientów i pracowników – wylicza Dawid Stankiewicz.

Jakie inwestycje w IT w tym roku?

Magdalena Urbańska dostrzega, że dzisiaj banki spółdzielcze stawiają na wysoki stopień automatyzacji, maksymalne uproszczenie, a co za tym idzie – przyspieszenie obsługi oraz bezpieczeństwo. Spodziewa się, że ten rok upłynie im także pod znakiem bankowości internetowej oraz mobilnej. – Widzimy ogromne zainteresowanie po stronie banków do rozwijania tych dwóch kanałów. Wiąże się to także z aktywnym poszu-

Banki spółdzielcze w Polsce

Według danych UKNF, na koniec września 2021 r. w Polsce działało 517 banków spółdzielczych, tj. 16 mniej niż we wrześniu 2020 r. Spośród banków działających w dniu 30 września 2021 r. 319 było członkami systemu ochrony IPS BPS, a 186 – IPS SGB. Poza IPS funkcjonowało 12 banków, w tym 9 posiadało fundusze własne przekraczające równowartość 5 mln euro (wg kursu NBP z 31 grudnia 2020 r.). Fundusze własne banków spółdzielczych w stosunku do września 2020 r. wzrosły o 2,4 proc., do 13,4 mld zł, natomiast depozyty w bankach spółdzielczych – o 10,6 proc. (w sektorze bankowym o 10,1 proc.), do 157,5 mld zł.



Wyzwaniem cyfryzacyjnym dla banków spółdzielczych jest multizadaniowość w oddziałach lokalnych – ocenia Blazej Mika, wiceprezes SGB-Banku

fol. mat. prasowe

kiwaniem klientów z pokolenia milenialsów oraz Generacji Z, przy jednoczesnym przekonywaniu starszego pokolenia, że usługi on-line są wygodniejsze, bezpieczniejsze i szybsze. To dlatego obok efektywnych i przyjaznych systemów obsługi stacjonarnej banki spółdzielcze potrzebują nowoczesnych rozwiązań, również w dziedzinie bankowości internetowej oraz mobilnej – podkreśla Magdalena Urbańska.

Zarząd SGB-Banku potwierdza, że będzie kontynuował inwestycje w cyfryzację i cyberbezpieczeństwo, które w tym roku pozostaną jednymi z jego najważniejszych wyzwań. Planuje m.in. rozwijać już oferowane rozwiązania, rozbudowywać je o nowe, oczekiwane funkcjonalności oraz budować nowe cyfrowe procesy i usługi. Grupa zamierza mocniej się przyjrzeć cyfryzacji procesów dla klientów firmowych, dostarczając im rozwiązania mobilne i nowoczesne usługi na platformie internetowej. Chce też zadbać o grupę najmłodszych klientów, dostarczając im dedykowaną aplikację mobilną. Zapowiada, że stawiać będzie przy tym bardzo mocno na bezpieczeństwo środków klientów. W tym roku posiadany przez nią system detekcji fraudów (FDS) powinien osiągnąć pełną funkcjonalność. Grupa nie zamierza zapominać również o cyfryzacji procesów back office'owych i tu także planuje realizację strategicznych projektów. Za główne wyzwanie SGB-Bank uważa maksymalne skrócenie czasu dostarczenia rozwiązania do klienta od momentu jego wyprodukowania. Związane jest to z rozproszoną architekturą IT i mnogością systemów core'owych, z których korzystają banki Zrzeszenia SGB.



fot. Shutterstock

KAMIL GIEROBA

Leasing aut z ograniczeniami

Polski Ład utrudni odsprzedaż poleasingowego samochodu. Ministerstwo Finansów wprowadziło zmiany, bo zdaniem urzędników dotychczasowa praktyka leasingu pojazdów była na pograniczu prawa

Do tej pory leasing operacyjny był jedną z najpopularniejszych form finansowania auta przez przedsiębiorców. Ministerstwo Finansów tłumaczy, że uznało postępowanie leasingobiorców za proceder na granicy prawa. Urzędnikom nie podobało się, że sprzedając auto wykupione z leasingu, można było uniknąć płacenia podatku dochodowego. Leasing operacyjny do tej pory polegał na spłaceniu pojazdu w stałych miesięcznych ratach oraz na wykupie auta na koniec umowy leasingowej. Nabyty w ten sposób samochód można było sprzedać bez żadnych obciążeń podatkowych po minimum sześciu miesiącach od spłaty.

Zgodnie z Polskim Ładem przedsiębiorca, który wykupi auto po leasingu i przeznaczy go na prywatne potrzeby, i tak musi rozliczyć jego sprzedaż w biznesie (chyba że poczeka aż sześć lat). Od dochodu z transakcji zapłaci PIT. Ponadto przy sprzedaży wykupionego z leasingu pojazdu przedsiębiorcy opłacą także składkę zdrowotną do ZUS, która – zgodnie z Polskim Ładem – będzie liczona od dochodu (w skali 9 proc., w przypadku podatku liniowego stawka wyniesie 4,9 proc.).

Warto zwrócić uwagę, że Ministerstwo Finansów potwierdza, iż Polski Ład nie zabrania darowizny wykupionego z leasingu samochodu na rzecz członka ro-

dziny. Resort przyznaje też, że nie powoduje to żadnych negatywnych skutków w Picie. W praktyce oznacza to, że najlepiej przekazać pojazd w formie darowizny komuś z najbliższej rodziny. Jeśli obdarowany go sprzeda, nie zapłaci składki zdrowotnej, a gdy zaczeka z transakcją pół roku, nie musi się też przejmować PIT-em.

Co jeszcze powodują zmiany na rynku? Ograniczenie możliwości wykupienia samochodu z niskim VAT-em może sprawić, że przedsiębiorcy będą chętniej wybierać leasing operacyjny z wysokim wykupem. Do tej pory wielu przedsiębiorców stawiało na wykup 1 proc., bo podatek VAT płacili tylko od ostatniej raty. Od stycznia 2022 r. VAT będzie płatny od realnej wartości rynkowej auta. W tej sytuacji korzystniejszy może się okazać leasing operacyjny z możliwością wysokiego wykupu, ponieważ co miesiąc płaci się niższe raty, a na koniec umowy wykup jest opcją, nie zaś obowiązkiem. Możliwe również, że firmy leasingowe postawią na dodatkową opcję w swojej ofercie: wynajem długoterminowy, który może się okazać wygodniejszy i korzystniejszy dla niektórych przedsiębiorców.

Leasing pozostanie niedrogą i łatwiejszą niż kredyt formą finansowania. Przedsiębiorcy nadal będą mogli obniżyć koszty prowadzenia działalności o takie wydatki jak raty leasingowe, odpisy amortyzacyjne, koszty eksploatacji pojazdu czy opłata wstępna. ●



Centrala PKO BP wraca na ul. Świętokrzyską

PKO Bank Polski podpisał umowę z Polskim Holdingiem Nieruchomości na wynajem długoterminowy biurowca przy ul. Świętokrzyskiej 36 w Warszawie i zagwarantował sobie prawo pierwokupu – poinformował bank 25 stycznia. – Poszukiwania nowych przestrzeni biurowych dla banku trwają już od kilku lat. Pandemia, która wpłynęła na zmianę sposobu świadczenia pracy i wzrost znaczenia modelu hybrydowego, dodatkowo przyspieszyła ten proces. Ważnym argumentem przemawiającym za dostosowaniem przestrzeni biurowych jest także postępująca centralizacja zadań oraz transformacja, którą bank będzie kontynuował w kolejnych latach – mówi Wojciech Iwanicki, Wiceprezes Zarządu PKO BP.

Do nowej siedziby przeniosą się pracownicy centrali banku z kilku warszawskich lokalizacji, a także z: PKO Leasing, PKO TFI, PKO Ubezpieczenia, PKO PTE oraz PKO Banku Hipotecznego. PKO BP będzie jedynym najemcą budynku o powierzchni ok. 34,5 tys. m², który składa się z dwóch części. Wyższa – wieża – ma 155 m wysokości i 40 kondygnacji naziemnych. Niższa – 9 kondygnacji naziemnych. Bank zagwarantował sobie prawo pierwokupu biurowca.

Budynek znajduje się przy ul. Świętokrzyskiej 36, w samym centrum Warszawy, z doskonałym dostępem do komunikacji miejskiej. Co ciekawe, przed II wojną światową na rogu ul. Świętokrzyskiej i Marszałkowskiej istniał jeden z gmachów centrali PKO.

Kolejna (i nie ostatnia?) podwyżka stóp NBP

Rada Polityki Pieniężnej na posiedzeniu 8 lutego postanowiła podwyższyć stopy procentowe NBP o 0,50 p.p. Jednocześnie podjęła decyzję o podwyższeniu stopy rezerwy obowiązkowej z 2,0 proc. do 3,5 proc.

„W dłuższej perspektywie nastąpi obniżenie inflacji, do czego przyczyni się oczekiwane wygaśnięcie części globalnych szoków podbijających obecnie dynamikę cen, a także podwyższenie stóp procentowych NBP. Jednocześnie jednak, wobec kontynuacji ożywienia krajowej aktywności gospodarczej oraz oczekiwanego utrzymywania się korzystnej sytuacji na rynku pracy, a także prawdopodobnie dłuższego oddziaływania zewnętrznych szoków na dynamikę cen, utrzymuje się ryzyko kształtowania się inflacji powyżej celu inflacyjnego NBP w horyzoncie oddziaływania polityki pieniężnej. Aby ograniczyć to ryzyko, a więc dążąc do obniżenia inflacji do celu NBP w średnim okresie, Rada postanowiła ponownie podwyższyć stopy procentowe NBP. Podwyższenie stóp procentowych NBP będzie także oddziaływać w kierunku ograniczenia oczekiwań inflacyjnych. Decyzje Rady w kolejnych miesiącach będą nadal nakierowane na obniżenie inflacji do poziomu zgodnego z celem inflacyjnym NBP w średnim okresie, przy uwzględnieniu kształtowania się sytuacji koniunkturalnej, tak aby zapewnić średniookresową stabilność cen, a jednocześnie wspierać zrównoważony wzrost gospodarczy po globalnym szoku pandemicznym” – napisano w komentarzu NBP do decyzji RPP.



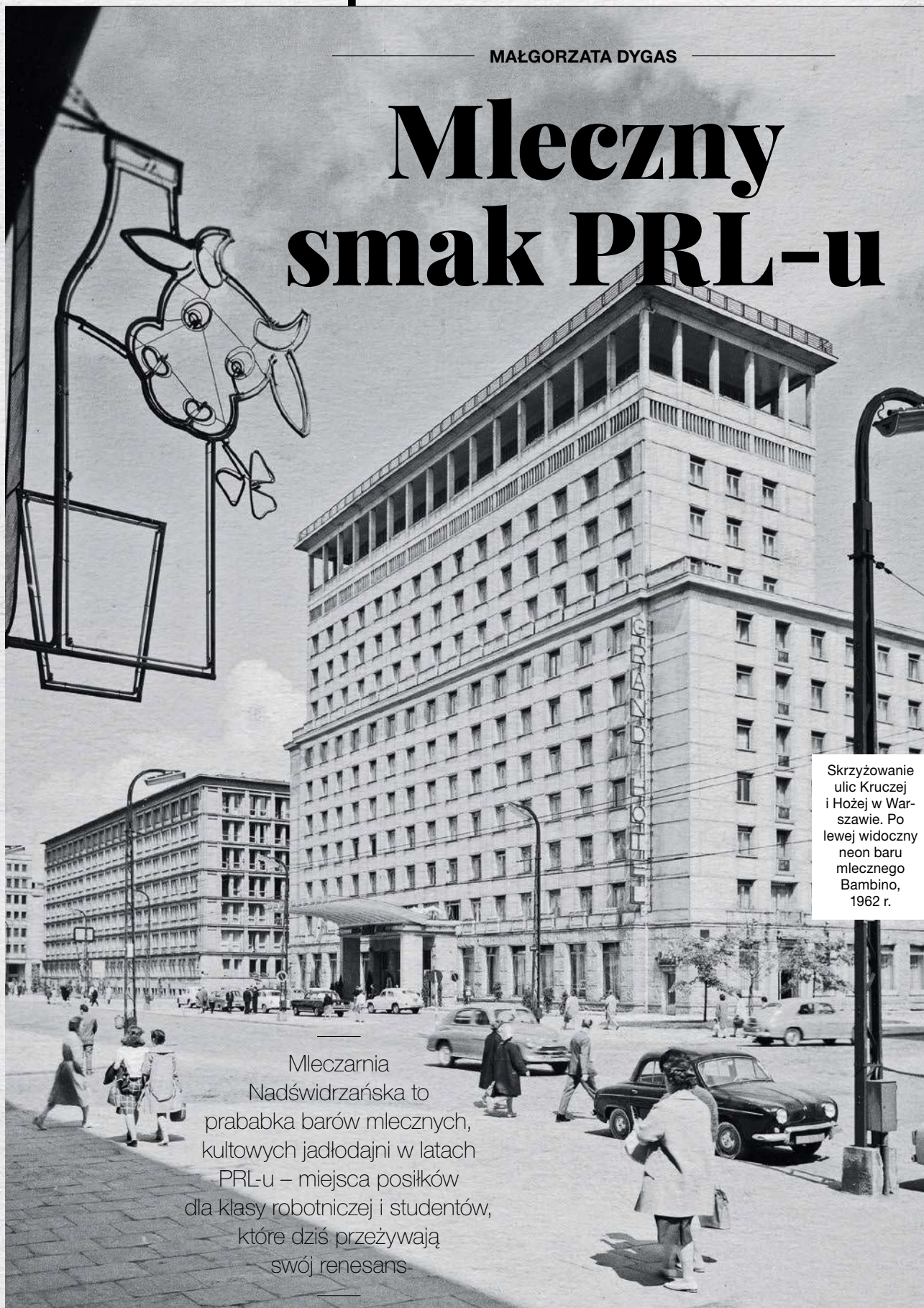
dołącza do Światowej Federacji Giełd

Światowa Federacja Giełd (WFE) zaakceptowała wniosek Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) o nadanie jej statusu instytucji stowarzyszonej (ang. Affiliate) WFE. Oznacza to nawiązanie partnerstwa pomiędzy GPW i WFE, które będzie polegało na wymianie informacji, danych statystycznych, a także udziale GPW w wydarzeniach organizowanych przez WFE. Status instytucji stowarzyszonej jest etapem przejściowym do uzyskania pełnoprawnego członkostwa Federacji. Światowa Federacja Giełd zatwierdziła również wniosek GPW o rozpoczęcie procesu uzyskania statusu pełnoprawnego członka Federacji.

WFE powstała w 1961 r. i jest światowym stowarzyszeniem branżowym giełd oraz izb rozliczeniowych. Ma swoją siedzibę w Londynie i reprezentuje ponad 250 dostawców infrastruktury rynkowej.

MAŁGORZATA DYGAS

Mleczny smak PRL-u



Skrzyżowanie
ulic Kruczej
i Hożej w War-
szawie. Po
lewej widoczny
neon baru
mlecznego
Bambino,
1962 r.

Mleczarnia
Nadświdrzańska to
prababka barów mlecznych,
kultowych jadalni w latach
PRL-u – miejsca posiłków
dla klasy robotniczej i studentów,
które dziś przeżywają
swoją renesans

foto: NAC/Zbyszek Siemaszko

Mleczarnię Nadświdrzańską założył w 1896 r. Stanisław Dłużewski, który był właścicielem majątku Dłużewo nad Świdrem. „W mleczarni w pomyślowy sposób zbywał produkty swej słynącej na całą Polskę obory” – możemy przeczytać w książce „Dawna Warszawa” napisanej przez Jadwigę Waydel-Dmochowską. Owa jadalnia znajdowała się na rogu Al. Jerozolimskich i Nowego Świata, gdzie dzisiaj stoi budynek Banku Gospodarstwa Krajowego.

„Mleczarnia” składała się z dwóch części: cofniętego od ulicy długiego, parterowego pawilonu oraz zadrzewionego ogródka. W ogródku znajdował się basen z fontanną (ponoć zawsze popsuta). Od wiosny do jesieni stały w tym miejscu żelazne, pomalowane na biało stoliki i mnóstwo krzeseł, których często nie wystarczało dla tłumu gości.

Pawilon Mleczarni Nadświdrzańskiej urządzony był w stylu zakopiańskim, a podawali w nim chłopcy i dziewczęta w strojach góralskich. „Później pojawili się tu pierwsi w warszawskiej gastronomii »pikolacy«, czyli chłopcy w wieku 12–14 lat, co w początkach tego zjawiska wywołało pewne obiekcje, ponieważ stróża moralności gromili takie praktyki jak stała obecność »dzieci« w gorszących przybytkach rozrywki, za jakie uchodzili w tej epoce niektóre lokale” – napisał Andrzej Z. Makowiecki w książce „Warszawskie kawiarnie literackie”.

W Nadświdrzańskiej „poza chrupiącymi kajzerkami, rogalikami bywał również wiejski chleb pytlowy, na drożdżach pieczony, biały jak śnieg, mąką podsypany, przyprawiony czarnuszką i kminkiem, o rumianej błyszczącej skórce – delicje. Do tego sery, twarożek, jajecznicza. Roznosił się aromat wybornej białej kawy i kakao. Tłumnie było tu także podczas drugich śniadań i obiadów, na które podawano pierogi z serem, zsiadłe mleko z kaszą gryczaną lub młode kartofle z kefirem” – możemy przeczytać w „Kuchni Dwudziestolecia” autorstwa Agnieszki Jeż.

Jadalnia Nadświdrzańska miała filie – letnią w arkadach Teatru na Wyspie w Łazienkach i całoroczną przy ul. Brackiej 22. „Mleczarnia” przypadła do gustu warszawiakom i przyjeźdźcom. Tak więc wielu przedsiębiorczych kupców zajęło się tym interesem – przed 1914 r. „mleczarni” było w stolicy kilkanaście lub więcej. Rozsiane były po całym Śródmieściu, ale największą popularnością cieszyła się Nadświdrzańska z rogu Al. Jerozolimskich i Nowego Świata.

Zadomowienie się na trwałe w świadomości Polaków mleczne jadalnie osiągnęły po II wojnie światowej, w czasach komunizmu. Tego typu bary, nazywane czasem poufale „mleczkami”, stały się kulinarnym ratunkiem dla ubogiej braci studenckiej i klasy robotniczej. Idea barów mlecznych wpisywała się w obowiązującą ideologię władzy ludowej; jedzenie ma być dla ludzi miast i wsi, tanie, głównie potrawy tradycyjne oparte na

mące, mleku i serze. W latach powojennych rozporządzenia ministerialne regulowały wielkość, skład i ceny potraw, tak aby były one dostępne dla najuboższych. W praktyce w menu barów mlecznych królowały naleśniki, pierogi klasyczne i leniwe, ryż ze śmietaną.

”

W 1949 r. w Polsce działało 80 barów mlecznych, a już w latach 50. XX w. było ich niemal 500 – wszystkie dotowane przez państwo

W 1949 r. w Polsce działało 80 barów mlecznych, a już w latach 50. XX w. było ich prawie 500 – wszystkie dotowane przez państwo. Zarządzała nimi Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem” – polska spółdzielnia spożywców założona w 1868 r. Charakterystyczne logo spółdzielni było umieszczone na zastawie barów mlecznych, którą stanowiły talerze i kubki ze zgrzebnego, grubego porcelitu i do tego aluminiowe sztućce. W miejscowościach wypoczynkowych często zdarzało się, że kasjerka żądała za wypożyczenie noża dowodu osobistego lub legitymacji szkolnej.

„Mleczak” dla każdego

Nadal funkcjonujący, już kultowy bar w Śródmieściu to Prasowy – Warszawski Bar Mleczny przy ul. Marszałkowskiej. Rozpoczął działalność w 1954 r. i przez długie lata stołowali się w nim pracownicy sąsiadującej redakcji „Życia Warszawy” (stąd jego nazwa). W 2011 r. miał przestać istnieć, ponieważ jego właścicielka odeszła na emeryturę. Ale mieszkańcy byli tak przyzwyczajeni do tej jadalni, że pewnego grudniowego dnia wkradli się do zamkniętego baru i zaczęli sami serwować potrawy. Odrestaurowany działa i karmi zgłodniałych przechodniów. Podobno najbardziej przypomina swoją „prababkę” Mleczarnię Nadświdrzańską.

W barze nadal stołują się przyjeźdźni, studenci, emeryci, a przede wszystkim mieszkańcy Śródmieścia. W sezonie można usiąść na zewnątrz i zjeść talerz zupy pomidorowej za ok. 5 zł, w podobnej cenie placki ziemniaczane. Bar Prasowy odwiedzają nie tylko urzędnicy i pracownicy okolicznych biur – to miejsce znane jest również warszawskim hipsterom, którzy podążają ul. Marszałkowską na pl. Zbawiciela.

Z kolei Bar Mleczny Familijny przy ul. Nowy Świat to sentymalna wizytówka PRL-owskiej przeszłości, która gromadzi miłośników „mleczaków” z różnych warstw społecznych. W skromnym, ale estetycznie

”

W ostatnich latach mleczne jadłodajnie dla wielu stały się miejscami kultowymi, a jedzenie w barach mlecznych stało się rodzajem... snobizmu

urządzonym lokalu na Trakcie Królewskim możemy zająć miejsce przy stoliku, mając za współbiedniaka niezamożnego studenta, bogatego turystę szukającego atrakcji z przewodnika po Warszawie czy zwykłego przechodnia. „Familiijny to najbardziej egalitarny lokal w stolicy. Jeśli chodzi o wystrój – dominuje prostota. Wewnątrz tego baru czas jakby się zatrzymał” – tak napisano na portalu Metrowarszawa.pl. Gdy na czas remontu zamknięto Bar Prasowy, to właśnie ten lokal stał się najpopularniejszym barem mlecznym w śródmieściu stolicy. Z Familiijnego każdy wyjdzie najedzony, także wegetarianie.

Bar Bambino z ul. Kruczej to według wielu byłalców „mleczaków” najsłynniejszy – po Prasowym – bar mleczny w Warszawie. Swego czasu wizytami w tym miejscu chwaliła się ekstrawagancka gwiazda popkultury Doda. W menu króluje klasyka i prostota jadłospisu baru mlecznego. Ale dla chętnych kuchnia serwuje także popularne dania mięsne: kotlety schabowe i mielone, wątróbkę czy klopsy.

Mleczny szlak Warszawy

Pod koniec lat 50. XX w. na terenach Sadów Żoliborskich powstało duże osiedle zaprojektowane przez architektów i urbanistów Jana Jacka Nowickiego (1921-2005) oraz Halinę Skibniewską (1921-2011). Gdy stoi się przed skrzyżowaniem ulic Krasińskiego i Broniewskiego, widoczny jest granatowy pawilon z żółtym napisem Bar Sady. Pawilon powstał w latach 60. XX w., niedaw-

no został odrestaurowany zgodnie z duchem projektu i wciąż wabi PRL-owskim urokiem. Także menu to przegląd tego, co najlepsze w barach mlecznych. Klienci polecają omlety, a także inne mleczne smakołyki.

Na Pradze, w prawobrzeżnej dzielnicy Warszawy, zdaniem niektórych najbardziej autentycznej części stolicy, na uwagę zasługuje ul. Żąbkowska, przy której od ponad 60 lat mieści się bar Żąbkowski. Wnętrze wygląda, jakby czas stanął tu w miejscu (obsługa pracująca w Żąbkowskim również...). Ściany są pomalowane na biało-brązowo, pyszne i tanie potrawy wydawane są z trzech okienek. Klienci najbardziej gustują w pierogach, ale w menu są też schabowy i żurek z białą kiełbasą oraz bigos. W Żąbkowskim można spotkać obcokrajowców – wielu warszawiaków zabiera do tego miejsca gości z zagranicy, którzy szukają kultowych miejsc.

Natomiast Bar Mleczny Rusałka, który mieści się przy katedrze warszawsko-praskiej przy ul. Floriańskiej,

Bar mleczny „Familiijny” przy ul. Nowy Świat 39 w Warszawie, 1972 r.



foto: NAC/Grażyna Rutowska



Bar mleczny Rusalka
na warszawskiej Pradze

Bary mleczne – biznes dotowany

Posiłki sprzedawane w barach mlecznych były i są dotowane przez państwo. Dziś reguluje to rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 marca 2015 r. w sprawie dotacji przedmiotowych do posiłków sprzedawanych w barach mlecznych. Zgodnie z § 3 ust. 1 rozporządzenia dotację może otrzymać wyłącznie przedsiębiorca, który m.in. stosuje stawkę narzutu nie większą niż 56 proc. wartości surowców zużytych do przyrządzania posiłków oraz umieści na lokalu nazwę „bar mleczny”. Rozporządzenie zastąpiło wcześniejsze, zmienione w grudniu 2014 r., zgodnie z którym barom mlecznym do przygotowania potraw dotowanych wolno było używać tylko surowców dotowanych, a na liście takich surowców minister finansów nie umieścił przypraw. Obecnie dotacje dla barów mlecznych są ujęte w części 19. ustawy budżetowej – Budżet, finanse publiczne i instytucje finansowe. W 2018 r. wartość wypłaconych dotacji dla barów mlecznych wyniosła 15,46 mln.

charakteryzują wystrój, atmosfera, zapachy i klimat jak sprzed dziesięcioleci, ale już uzupełniony o odrobinę współczesnej estetyki i dbałości o wygląd. Łasuchy chwalą tę jadalnię za smakowite i obfite dania tradycyjne, ale nie tylko mleczno-mączne – wszystko w przystępnych cenach.

Druga młodość taniego jadła

Po 1990 r. w wyniku prywatyzacji większość barów mlecznych została kupiona przez ówczesną załogę; część lokali nie wytrzymała zmian, część wpisała się w czas przemian, wprowadzając nowoczesny wystrój, a część pozostaje taka jak 30 lat temu, stając się żywym wizerunkiem minionej epoki. Rolę tego typu tanich miejsc stołowania docenia także wielu władarzy miast,

wspierając placówki dotacjami, np. naliczając preferencyjne stawki czynszu za wynajmowany lokal.

W ostatnich latach mleczne jadalnie dla wielu stały się miejscami kultowymi. Jest w nich przeszłość, która wskoczyła do współczesności – nie tylko tych mniej zamożnych, a jedzenie w barach mlecznych stało się rodzajem... snobizmu. Dlatego Prasowy, Familijny, Sady często nie mogą pomieścić chętnych smakoszy. Śmiało można powiedzieć, że bary mleczne przeżywają swoją drugą młodość. Oprócz działających od dziesięcioleci jadalni pojawiają się nowe, bardziej nowoczesne, ale nawiązujące do smaków dawnej Mleczarni Nadświderzańskiej. I tak np. trzy bary są pewnego rodzaju rodziną. Mokotowski Bar Mleczny (ul. Puławska), Wilanowski Bar Mleczny (ul. Klimczaka), Polny Bar Mleczny (ul. Waryńskiego). Są młode stażem – najstarszy Mokotowski powstał w 2016 r., a Wilanowski i Polny są jeszcze młodszymi placówkami. Ich właściciele pielęgnują tradycje barów mlecznych. Z kolei Wegetariański Bar Mleczny (Aleje Jerozolimskie) w pewnym stopniu nawiązuje do „korzeni” – jest w pełni jarski czy też – używając dzisiejszej nomenklatury – wege! Nie zamówimy tutaj dań mięsnych – nawet wywar na zupy nie jest gotowany na mięsie.

Bary mleczne zna każdy Polak. Ceny je za ich zalety i mimo ich wad (jeden z najsłynniejszych stołecznych barów przez lata PRL-u studenci prześmiewczo nazywali „Karaluch”, ale kolejki do stolików ustawiały się tam codziennie od rana do późnego popołudnia), mimo wielu zmian systemowych oraz kulturowych jest nadal urok w barach mlecznych. To nie tylko sentyment, lecz także znaczący rys kulinarniej tradycji Polski. ●

Źródła: m.in. „Dawna Warszawa”, Jadwiga Wydel-Dmochowska, PIW, Warszawa 1960; „Warszawskie kawiarnie literackie”, Andrzej Z. Makowiecki, Iskry, Warszawa 2013; „Kuchnia Dwudziestolecia”, Agnieszka Jeż, Wyd. RM, Warszawa 2015; www.metrowarszawa.pl; www.gazetazoliborza.pl; www.zyciewarszawy.pl; www.wikipedia.pl; strony www.barowmlecznych.pl

Skok w niepewność

Dwa lata walki z pandemią prowadzą do wniosku, że jej rozwój jest mało przewidywalny. Wykorzystanie prognozytycznych modeli matematycznych stworzonych przez SI jest jeszcze mniej skuteczne niż przewidywanie pogody. Wirus realizuje strategię własnej ekspansji, przy okazji zabijając ludzi, jako wehikuł do rozprzestrzeniania się, w stopniu doskonałym. Najpierw przy wariacie Delta SARS-CoV-2 zbierał śmiertelne żniwo, potem w sposób nieoczekiwany powstała jego nowa mutacja Omikron i stał się w inny sposób niebezpieczny. Choć już nie jest tak zabójczy, to jednak zakażenie wirusem stało się znacznie bardziej powszechne. Zaszczepieni nie są chronieni przed nim, a izolacja, do której sprowadzała się polityka pandemiczna, wywołująca paraliż życia społecznego i gospodarki, nie ma już dalszego uzasadnienia.

Analizując strategię sztabów kryzysowych kształtującą politykę państw względem pandemii, widać, że działania jeszcze niedawno uważane za racjonalne dziś są nieaktualne, bo tak szybko zmienia sytuację mutujący wirus.

Zmieniająca się jak w kalejdoskopie sytuacja natomiast nieuchronnie wprowadza nas w temat niepewności (*insecuritas humana*). Niewiadomy dalszy rozwój pandemii jest tylko jedną z przyczyn wszechobecnej niepewności. Patrząc od strony rynków finansowych, banków i ich klientów, niewiadomą jest dalszy wzrost bańki spekulacyjnej na rynku hipotecznym Chin. Choć Chińczycy są bardziej zadłużeni niż Amerykanie, to zobowiązania kredytowe podlegają tam kontroli dopiero po 20 miesiącach! Nadal buduje się w Chinach wieżowce bez ogrzewania, ponieważ nie chodzi o to, by pełniły funkcję biurową albo mieszkaniową, ale by były jedynie obiektami spekulacji. Gdyby ta bańka spekulacyjna pękła, wywołałaby wstrząs w całej gospodarce światowej. Nie tylko to jest groźne. Analitycy twierdzą, że trzeba się liczyć ze scenariuszem, w którym komunistyczna władza w Pekinie wywoła konflikt międzynarodowy, by odwrócić uwagę od napięć wewnętrznych. Jak zmieniliby się w takiej sytuacji warunki prowadzenia operacji finansowych i działalności banków, trudno nawet przewidywać.

PROF. GRZEGORZ SZULCZEWSKI

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



Drugim źródłem niepewności dla banków, ale również dla giełd i rynków walutowych, jest zmiana polityki kredytowej banków centralnych. Już sama zapowiedź wejścia w trend podwyżki stóp procentowych w USA wywoła na początku stycznia nienotowane dawno spadki kurów akcji.

Niepewność wywołuje też nienotowany wzrost inflacji, który bagatelizował EBC, twierdząc, że to stan przejściowy. Teraz można na nowo interpretować słynną metaforę o niewidzialnej ręce rynku. Inflacja jest taką niewidzialną ręką kieszonkowca pozbawiającego nas pieniędzy. Gorzej, przedsiębiorców zaczyna zniechęcać do zawierania kontraktów, więc na porządku dziennym staje się pytanie: czy inflacja nie przerodzi się w stagflację?

Z badań dotyczących zarządzania w gospodarce widać, jak ta niepewność wpływa na kondycję psychiczną menedżerów na najwyższych szczeblach. Poziom niepewności otoczenia jest tak duży, że ryzyko biznesowe staje się trudne, a czasem wręcz niemożliwe, do oszacowania. 94 proc. menedżerów jest dziś przeświadczonych, że musi zmienić model zarządzania, ale nie wie, jak potoczą się dalej wypadki. Globalna firma doradztwa finansowego AlixPartners wykryła objawy masowego, transformacyjnego stresu, i to u 72 proc. top-menedżerów z 3 tys. badanych. Oprócz problemów, jakie przysparza firmom pandemia i deglobalizacja prowadząca do zaburzenia lub nawet zerwania łańcucha dostaw, menedżerów niepokoi digitalizacja. Naukowcy mówią o tak zwanej digitalnej dysrupcji, czyli sytuacji znalezienia się w oku cyklonu zmian i naglącej potrzebie redefinicji świata, który dotąd działał według określonych reguł.

Humanisci jednak twierdzą, że niepewność jako niezamierzona niejasność sytuacji, w której się znajdujemy, nie powinna prowadzić do decyzyjnego irracjonalizmu, skoku w świat przypadku. Co więcej, dodają, że „człowiek doświadcza tego, czym jest w swej istocie, dopiero pośród przerażających sztormów losu, znajdując się pośrodku wyjątkowej dynamiki dziejów”.

Jak więc mimo niepewności nie dać się stresowi i zachować spokój oraz trzeźwość umysłu? Sadzę, że na początek należy rozpoznać, w jakiej mierze podlega się czynnikom losowym. Stale tworzyć plan B na wypadek zmiany sytuacji. Gdy zaś doznamy niepowodzenia, uznać: „Trudno. Robiłem, co mogłem i co do mnie należało, a klęska jest kwestią przypadku”.

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

OD DEKAD ZDOBYWAMY NAGRODY.
TA NAJWAŻNIEJSZA TO TWOJE **ZAUFANIE.**



BANKOWOŚCI PRYWATNEJ BANKU PEKAO S.A.

Od ponad 25 lat doskonalimy się w zarządzaniu finansami naszych klientów. Nieustannie proponujemy najbardziej nowoczesne rozwiązania, które zawsze dostosowujemy do sytuacji i dynamicznie zmieniających się potrzeb. Dziękujemy, że jesteś z nami.

