



Wyniki konkursów

**NAJLEPSZY BANK 2019
I BANKOWY MENEDŻER ROKU 2018**



BEATA DASZYŃSKA-MUZYCZKA

prezes BGK

„Chcemy być bankiem, który aktywnie współpracuje z biznesem, sektorem publicznym i instytucjami finansowymi”

GAZETA BANKOWA

NAJSTARSZY MAGAZYN

LIPIEC 2019 // NR 7(1219) //
CENA 11,90 ZŁ (W TYM 8% VAT)

EKONOMICZNY W POLSCE

**Prezesi
polskich banków
mają problem:**

**w działach nowych
technologii zaczyna
brakować specjalistów IT
z najwyższej półki.**

**Na rynku pracy trwa zacięta
rywalizacja o takich ludzi
z globalnymi koncernami
i rodzimymi fintechami**

KADROWA *rewolucja* W POLSKICH BANKACH

KAJETAN KAJETANOWICZ

Kierowca rajdowy



„W Polsce coraz więcej firm ma świadomość, że poprzez marketing sportowy można osiągać zakładane cele biznesowe



WEŹ UDZIAŁ W LOTERII

CO **3** ZDRAPKA WYGRYWA!*



88 rodzinnych samochodów



11 650 000 produktów **VERVA**



Dodatkowo dla zarejestrowanych uczestników Programu VITAY do wygrania **6 wyjazdów** pięcioosobowych na wyścigi Roberta Kubicy.



Okres sprzedaży promocyjnej uprawniającej do otrzymania zdrapki: 23.04 – 31.12.2019 r. lub do wyczerpania puli zdrapek na poszczególnych stacjach paliw. Zachowaj zdrapkę i dowód zakupu. Zgłoszenia do losowania wyjazdów na wyścigi Roberta Kubicy przyjmowane są do 02.11.2019 r. od zarejestrowanych uczestników Programu VITAY posiadających konto na vitay.pl. Szczegóły w regulaminie na: loteria.oralen.pl. Organizator: Uniqe One sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.
*Informacja została przygotowana w oparciu o statystyczne rozłożenie nagród w loterii.

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, Lech PIESIK,
Anna RACINIEWSKA, Grażyna RASZKOWSKA, Marek SIUDAJ (redaktor wGospodarcę.pl),
Szymon SZADKOWSKI (redaktor wGospodarcę.pl), Janusz SZEWCZAK,
prof. Grzegorz SZULCZEWSKI, Maksymilian WYSOCKI

RADA PROGRAMOWA

prof. Grażyna Ancyparowicz, członek RPP, SGH; 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, członek RPP,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach; prof. Andrzej Gospodarowicz,
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; dr hab. Beata Kozłowska-Chyła,
Uniwersytet Warszawski; prof. Alojzy Z. Nowak, Uniwersytet Warszawski;
Zdzisław Sokół, BFG; Henryk Uzdrowski, Grupa Fratria;
prof. Małgorzata Zaleska, SGH, przewodnicząca Komitetu Nauk o Finansach PAN;
prof. Jerzy Żyżyński, członek RPP, Uniwersytet Warszawski

WYDAWCA



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

PREZES

Romuald ORZĘT

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 lidia.slowikowska@fratria.pl
Maciej MAJTZAK maciej.majczak@fratria.pl

FOTOEDYCJA

Anna ŁABĘCKA anna.labecka@fratria.pl

KOREKTA

Anna WOLF

PRODUKCJA I DYSTYBUCJA

Joanna MAZUR joanna.mazur@fratria.pl

DYREKTOR DS. MARKETINGU, KOMUNIKACJI ORAZ ORGANIZACJI EVENTÓW

Justyna KRUSZEWSKA justyna.kruszewska@fratria.pl
tel. 603 097 503

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 REDAKCYNIA

prenumerata@fratria.pl, tel. (22) 616 15 70

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
rozpowieszanie 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:
Shutterstock, materiały prasowe

Warto nasłuchiwać i ryzykować

Gdy kilka lat temu przepowiadaliśmy na łamach „Gazety Bankowej” nieuniknioną zmianę w kadrach bankowych, gdy wieszcziliśmy niezbędne redukcje na wielu stanowiskach w tradycyjnych instytucjach finansowych, gdy opisywaliśmy zmieniający się permanentnie sposób korzystania z banków i ich usług – wiele banków otwierało z pompą nowe oddziały, zachwalając zalety bezpośredniego kontaktu z klientem.

Dziś wiele instytucji budzi się w nowej rzeczywistości, szykując zwolnienia grupowe i pilnie modyfikując strategię rozwoju. I szuka kadr. Pracowników, którzy znają klientów banku najlepiej – programistów i informatyków, speców od mediów społecznościowych, zawodowych profilerów i marketerów znających realia oraz potrzeby sieci. Dziś wygrywają ci, którzy z konsekwencją, systemowo od lat zatrudniają najlepszych ludzi z branży technologicznej. Wystarczy spojrzeć na wyniki banków, także na wyniki naszego tegorocznego konkursu Najlepszy Bank.

Nie piszę o tym, by z przewrotnie rozumianą dumą wygadywać: „A nie mówiłem...”. Wiemy już, że podobny proces czeka nie tylko branżę bankową. Ta, nie pierwszy raz zresztą, wyprzedza inne sektory. Nie pierwszy też raz dotyczy to technologii.

W ostatnich tygodniach kilkakrotnie mieliśmy okazję rozmawiać na temat Gospodarki 4.0. Choć nie do końca jeszcze potrafimy precyzyjnie sformułować twardej definicji, choć nie wiemy, jak będzie wyglądał świat po czwartej rewolucji przemysłowej – jedno już dziś wiemy z pewnością: zasadniczo zmieni się rynek pracy. Te instytucje, branże, kraje i regiony, które dziś będą się wsłuchiwać w wypowiedzi wizjonerów, ekonomistów, ekspertów i reagować szybko oraz elastycznie na zmieniające się potrzeby klientów, rynku i przemysłu – wygrają.

Dziś wygrywają ci, którzy 10 lat temu wybrali studia związane z rozwojem technologii – potrzebuje ich rynek, potrzebujemy ich my, klienci, potrzebują ich banki. Warto nasłuchiwać i zaryzykować.

Maciej Woško
MACIEJ WOŚKO

Redaktor naczelny „Gazety Bankowej”





TEMAT NUMERU:

Superspecjaliści za megapieniądze

W bankach trwa kadrowa rewolucja. O ile w tradycyjnej bankowości zatrudnienie systematycznie spada, o tyle równolegle w działach nowych technologii czeka mnóstwo nieobsadzonych stanowisk dla wysokiej klasy specjalistów IT. Znalezienie kandydatów i przekonanie ich do pracy w banku to konkurencja sama w sobie

str. **6**

WYDARZENIA:

Naftowy Czarnobyl

W rosyjskiej prasie skandal związany z zablokowaniem rurociągu Przyjaźń skażoną ropą nazywają naftowym Czarnobylem. Będzie to kosztować Rosjan setki milionów dolarów, a ten kryzys nie mógł przyjść w gorszym momencie

str. **24**



WYDARZENIA:

Nowa zimna wojna?

Stawka w obecnych negocjacjach handlowych między USA a Chinami jest niezwykle wysoka. Nie chodzi tylko o rozstrzygnięcie w globalnej rywalizacji mocarstw, ale przyszły kształt życia każdego z nas

str. **28**

SPIS TREŚCI



WYDARZENIA:

Mam najlepszą robotę na świecie

Kajetan Kajetanowicz: Firmy już wiedzą, że poprzez marketing sportu można także osiągać cele biznesowe

str. 46

TECHNO BIZNES:

Bomba danych

Aby AI spełniła w sektorze finansowym pokładane w niej nadzieje, banki i firmy ubezpieczeniowe powinny zmienić podejście do ludzi, procesów i danych

str. 56



KONKURSY BANKOWE:

Banki muszą przewidywać przyszłość

Wskazujemy najlepsze banki i najlepszych menedżerów bankowych roku – kto dał sobie najlepiej radę w okresie licznych zmian regulacyjnych dla sektora

str. 81

KONKURSY BANKOWE:

Pomagamy budować gospodarkę

Beata Daszyńska-Muzycka, prezes BGK: Chcemy aktywnie uczestniczyć we współpracy pomiędzy biznesem, sektorem publicznym i instytucjami finansowymi

str. 82



temat numeru

Bankowa batalia o kadry technologiczne

Superspecjaliści za megapieniądze	6
Prof. dr hab. Alojzy T. Nowak:	
Czy roboty zastąpią finansistów?	12

wydarzenia

Nieruchomości: To jeszcze nie bańka	16
Makroekonomia: Kuloodporny PKB	20
Rosja: Naftowy Czarnobyl	24
USA-Chiny: Nowa zimna wojna?	28
Rywalizacja na poziomie 5G	32
Trump jedzie po bandzie	34
Bardzo droga telewizja	38
Chiny: Biznes jak małżeństwo	44

LOTOS wspiera polski sport

Kajetan Kajetanowicz, kierowca rajdowy:	
Mam najlepszą robotę na świecie	48
Jarosław Wittstock, wiceprezes LOTOS:	
Umiemy grać zespołowo – działamy i wygrywamy!	52
System stawiania polskiego sportu	55

felietony

Stanisław Koczoł: Amerykański parasol nad polską gospodarką	41
Janusz Szewczak: Budżet musi być dla ludzi	42
Jerzy Bielewicz: Teraz Sejm i Senat	47
Prof. Grzegorz Szulczewski: Złudna wiara w algorytmy	80

techno biznes

Bomba danych	56
--------------------	----

finanse

Wszystkie skutki luzowania ilościowego	62
Czy warto będzie jeszcze „upadać”?	66
Jakie kompetencje dla sądu rynku kapitałowego?	70
Paweł Wojciechowski, główny ekonomista ZUS:	
OFE nie miały szans, ale reforma emerytalna się udała	72
Co przyniesie nowy plan?	76
Folder Finanse	78

konkursy bankowe

Najlepszy bank, najlepszy bankowiec	81
Beata Daszyńska-Muzycka, prezes BGK:	
Pomagamy budować gospodarkę	82
Bankowy Menedżer Roku 2018	86
Najlepszy Bank 2019	88

kronika

ImpactCEE: Siła i obietnice nowych technologii	96
Jaka przyszłość dla gotówki	100
Doktor Krach odwiedza Polskę	102
Euro w Polsce? Jeszcze nie teraz	104

historia gospodarcza

Złote runo z Tymbarku	106
-----------------------------	-----

life style

Mario Menezi: Modny powiew lata	110
Studio Sante: Nie jedź na Malediwy!	112
Folder Kultura	114

temat numeru

Fakty & Procesy & Prognozy



GRAŻYNA RASZKOWSKA

Superspecjaliści za megapieniądze

W bankach trwa kadrowa rewolucja. O ile w tradycyjnej bankowości zatrudnienie systematycznie spada, o tyle równolegle w działach nowych technologii czeka mnóstwo nieobsadzonych stanowisk dla wysokiej klasy specjalistów IT. Znalezienie kandydatów i przekonanie ich do pracy w banku to konkurencja sama w sobie

fol. Shutterstock

Nieustanne i bardzo intensywne poszukiwania pracowników do działów wdrażania i integracji systemów IT, analiz oraz bezpieczeństwa danych, usług mobilnych, technologii blockchain, rozwiązań chmurowych (cloud computing) czy cyberbezpieczeństwa to ogólnosiwiatowy trend obejmujący nie tylko bankowość, lecz również większość sektorów rozwiniętych gospodarek.

Z danych Komisji Europejskiej zaprezentowanych pod koniec 2018 r. wynika, że deficyt specjalistów ITC (technologie informacyjno-komunikacyjne) w Unii Europejskiej ma sięgnąć do 2020 r. ok. 600 tys. osób. To i tak bardziej optymistyczne założenie, bo wcześniejsze przewidywania mówiły o ponad milionie wakatów.

W Polsce według największego internetowego portalu ogłoszeń o pracę Pracuj.pl specjaliści IT to trzecia najbardziej poszukiwana grupa zawodowa. W I kwartale br. na ponad 152 tys. ogłoszeń w tym portalu 15 proc. dotyczyło szeroko pojmowanych stanowisk informatycznych (najbardziej poszukiwani są zawsze pracownicy ds. handlu i sprzedaży – 30 proc. wszystkich ogłoszeń, oraz obsługi klienta – 22 proc.).

W raporcie „Sytuacja sektora bankowego w 2018 r.” opublikowanym przez Komisję Nadzoru Finansowego czytamy: „Banki kontynuowały działania zmierzające do wzrostu efektywności w drodze optymalizacji zatrudnienia i sieci sprzedaży. Proces ten był wzmocniony przez dokonane w minionych okresach przejęcia i fuzje, rozwój bankowości elektronicznej oraz zmiany postaw klientów, którzy w coraz większym stopniu korzystają z elektronicznych kanałów dostępu do usług. W konsekwencji liczba zatrudnionych w sektorze bankowym uległa zmniejszeniu (o 1,8 tys. osób), a sieć sprzedaży redukcji (o 444 placówki)”.

Tak było w zeszłym roku – następne lata zapowiadają kontynuację tych trendów – w tym przyspieszanie transformacji cyfrowej, do której instytucje finansowe i banki zmierzają prostą drogą.

Jak zwalniają

Na koniec 2018 r. sektor bankowy zatrudniał 162,6 tys. pracowników. Obecnie kilka największych instytucji już prowadzi albo zapowiedziało zwolnienia grupowe.

Redukcja etatów w ramach zwolnień grupowych trwa w Santander Bank Polska – do końca grudnia z firmą ma się pożegnać 1,4 tys. pracowników. To w dużej mierze efekt przeniesienia wydzielonej części Deutsche Banku Polska do Santandera.

Również zatrudnienie zredukuje w tym i w następnym roku Bank BNP Paribas – nawet do 2,2 tys. osób. To z kolei efekt przejęcia pod koniec 2018 r. działalności podstawowej Raiffeisen Bank Polska SA.

Trzeba pamiętać, że konsolidacja sektora bankowego trwa – kolejna fuzja Banku Millennium i Euro Banku również może spowodować likwidację dublujących się i niepotrzebnych etatów.

Restrukturyzację prowadzą też największe instytucje sektora, czyli PKO Bank Polski oraz Bank Pekao SA. Jednak w ich przypadku przyczyną zmian nie są fuzje i przejęcia, ale wewnętrzne zmiany struktury.

PKO BP, największy polski bank, co roku prowadzi redukcję etatów, ale jest to regularny, w miarę naturalny proces, któremu tempo nadają technologiczne przeobrażenia w bankowości.

”

Obecnie najtrudniej do zmiany miejsca pracy jest przekonać osoby posiadające kwalifikacje architektów systemów IT, nawet nie samych programistów

– W całej grupie PKO Banku Polskiego pracuje 25 tys. osób. Przy ogromie zmian, głównie transformacji cyfrowej, trzeba też zauważyć transformację oddziałów, które dostosowują się do oczekiwań klientów. To klienci kreują rynek – w jednych miejscach się pojawiają, a innych już nie chcą odwiedzać. My również w pewien sposób musimy się do tego dostosować – mówi „Gazecie Bankowej” Joanna Czarnecka, dyrektor Pionu Zarządzania Personalem w PKO Banku Polskim.

Z kolei Bank Pekao zdecydował o zwolnieniach grupowych, które mają objąć maksymalnie 950 pracowników, a dla 620 osób będą zmieniane warunki zatrudnienia. W tym wypadku przyczyną jest wdrażanie strategii optymalizacji i automatyzacja procesów.

Jak szukają i zatrudniają

Od transformacji cyfrowej w bankowości odwrotu nie ma. By jednak przebiegała ona bez zakłóceń, konieczny jest stały dopływ młodych technologicznych kadr.

Banki mają z tym problem, bo konkurują pod tym względem nie tylko pomiędzy sobą. Dziś o tych samych ludzi zabiegają też centra badawcze międzynarodowych koncernów technologicznych ulokowane w Polsce (głównie w Krakowie, na Dolnym Śląsku i w Warszawie), fintechy czy centra usług wspólnych (SSC) światowych instytucji finansowych.

Absolwenci najlepszych uczelni technicznych, ekonomicznych, uniwersyteckich wydziałów zarządzania

czy szkół biznesu, ale także bodaj najbardziej cenieni przez pracodawców młodzi pracownicy z dwu-, cztero-letnim doświadczeniem zawodowym, naprawdę mogą przebierać w ofertach pracy. Często zresztą absolwenci to osoby z doświadczeniem zawodowym zdobywanym już podczas studiów.

Dlatego instytucje bankowe szukają najrozmaitszych sposobów, by zwerbować właściwych kandydatów. Robią to m.in. przez zewnętrzną współpracę ze start-upami, organizowanie staży i praktyk dla wybranych specjalności oraz stanowisk w centrach banków, nie tylko staży wakacyjnych, lecz również trwających przez cały rok, czy przez organizowanie firmowych eventów i konkursów. Wśród nich szczególną rolę odgrywają hakatony, podczas których konkurują z sobą najlepsi młodzi programiści.

600

tys.

tytu specjalistów ITC (technologie informacyjno-komunikacyjne) będzie brakowało w krajach Unii Europejskiej w 2020 r.

Źródło: Komisja Europejska

Także wielu doświadczonych praktyków bankowych, na polskich uczelniach pracujących jako wykładowcy, pełni „przy okazji” funkcję rekruterów.

– Nasi praktycy, eksperci, np. z zakresu cyberbezpieczeństwa prowadzą zajęcia ze studentami na Politechnice Warszawskiej i uczą tam zasad bezpieczeństwa. To naturalny sposób obecności, przekonujący do nas młodych ludzi, którym łatwiej jest później podjąć decyzję o aplikowaniu na staż – wyjaśnia Joanna Czarnecka.

Otwarte drzwi

Metodą pozyskiwania pracowników przez banki jest też system poleceń pracowniczych, czyli rekomendowanie swoich znajomych, ale nie bezinteresownie, lecz z finansową gratyfikacją. Każda firma, która wdraża taki system, sama ustala stawki, premie czy bonusy, jakie otrzymuje ktoś, kto z sukcesem polecił osobę – najczęściej wypłata następuje nie do razu, ale np. po trzech miesiącach udanego zatrudnienia.

Kontakty z headhunterami i agencjami rekrutacyjnymi to kolejne źródło. Na rynku działają wyspecjalizowane agencje rekrutacyjne, które wyszukują kan-

dydatów wyłącznie ze środowisk IT, a w większych agencjach są działy dedykowane tylko takim specjalistom. Takie usługi kosztują, ale niekiedy są jedynym wyjściem na pozyskanie upatrzonego eksperta.

Oczywiście na co dzień pracownicy działów rekrutacyjnych banków monitorują zasoby mediów społecznościowych, głównie LinkedIn i Facebook, by bezpośrednio kontaktować się z wytypowanymi osobami.

Pozyskiwanie pracowników poprzez obecność na portalach społecznościowych czy przez bezpośrednie, osobiste kontakty to właściwie proces trwający non stop.

– Ze względu na rozwój cały czas prowadzimy rekrutację. Ma ona permanentny charakter na stanowiska z obszarów cyberbezpieczeństwa, IT, analityki danych. Zapotrzebowanie jest na tyle duże, że ten obszar rekrutacji jest stale otwarty i ciągły – wyjaśnia Joanna Czarnecka z PKO BP.

Headhunterzy nie mają tam jednak zleceń (albo mają ich niewiele), bo bank radzi sobie samodzielnie, ze względu na wielkość organizacji, na własną rozległą sieć osobistych kontaktów, na funkcjonujący tam z powodzeniem system poleceń pracowniczych oraz mocną obecność rekrutacji on-line (m.in. aktywność na LinkedIn, korzystanie z rekrutacyjnego bota).

W procesie przyciągania kandydatów istotna jest jeszcze jedna kwestia. – Do banku przyciągają osobowości, które swoim autorytetem i stylem działania, pracą nad konkretnymi rozwiązaniami są w stanie przekonać obecnych na rynku specjalistów i menedżerów, aby zmienili pracę i dołączyli do nas – wyjaśnia Joanna Czarnecka.

Również Rafał Kozłowski, wiceprezes zarządu PKO Banku Polskiego, nadzorujący Obszar Finansów i Rachunkowości, w rozmowie z portalem wGospodarce.pl podkreślił wagę problemu pozyskiwania ludzi: – To prawdziwe wyzwanie. Mimo restrukturyzacji zatrudnienia działy informatyczne i te związane z nowymi technologiami wciąż prowadzą stałą rekrutację. Mamy otwarte drzwi dla specjalistów z różnych dziedzin informatyki czy obszaru cyfryzacji. Musimy konkurować pod tym względem nie tylko z innymi bankami, lecz także z ogólnym rynkiem i firmami, które w Polsce poszukują specjalistów – wyjaśniał.

Umowy z wieloma zerami

Bartłomiej Piwnicki, właściciel firmy rekrutacyjnej UBP Consulting, działającej na rynku od kilkunastu lat, również w sektorze bankowości, bardzo wyraźnie podkreśla, że tzw. responsywność, czyli reakcja na zamieszczane w portalach internetowych ogłoszenia o pracę, jest obecnie znikoma.

– Ofert pracy mnóstwo, ale chętnych, by je objąć, naprawdę niewiele. Oczywiście chodzi o ekspertów z branży IT i dziedzin pokrewnych. Dziś skuteczne są

Ile zarabia elita specjalistów IT

Z udostępnionych danych firmy rekrutacyjnej HRK wynika m.in., że specjalista Big Data w Polsce zarabia miesięcznie 24 tys. zł netto, a pracując zdalnie dla zagranicznej firmy, może liczyć nawet na 13 tys. euro, czyli ok. 54,6 tys. zł (licząc po średnim kursie 4,2 zł za euro). Specjalista front-end developer w Polsce zarabia miesięcznie od 13 do 20 tys. zł netto, a zdalnie dla zagranicznej firmy – od 7 do 10 tys. euro, czyli od 29,4 do 42 tys. zł netto.



fol. Shutterstock

wyłącznie poszukiwania bezpośrednie, osobiste spotkania i kontakty – zaznacza.

A co decyduje o sukcesie i pozyskaniu pracownika?

– W sposób oczywisty wysokość wynagrodzenia. Musi być odpowiednio wyższe niż u dotychczasowego zleceniodawcy i znane od początku podjęcia rozmów. Tu nie ma żadnych uników, a rozmowa polega na jasnym przedstawianiu warunków. Im bardziej poszukiwany specjalista, tym konkretniej trzeba formułować warunki potencjalnego pracodawcy. Obecnie najtrudniej do zmiany miejsca pracy jest przekonać osoby posiadające kwalifikacje architektów systemów IT, nawet nie samych programistów, chociaż tych też brakuje właściwie wszędzie – z różnych prezentowanych szacunków wynika, że może to być nawet 50 tys. osób – mówi.

A finansowe warunki brzegowe bywają czasem naprawdę trudne do spełnienia – np. 1,2 tys. zł dziennie i niemożność negocjowania tej stawki. Rodzaj współpracy – dowolny, byleby nie etat.

– To najmniej atrakcyjna forma zatrudnienia. Eksperci, o których bije się rynek, bardzo często chcą pracować zdalnie albo w bardzo elastycznych godzinach. To, o co dopytują oprócz zarobków podczas spotkania, dotyczy projektu i środowiska technologicznego, w jakim przyszłoby im działać. Projekt musi być dla nich po prostu ciekawy, a stosowana technologia wyższej generacji niż ta, z którą aktualnie mają do czynienia. Z powodów technologicznych godzą się na taką samą

stawkę, jaką mają aktualnie, jeśli tylko mają okazję pozyskać nową wiedzę, bo znacznie podnosi ich wartość rynkową – dopowiada.

Również Wojciech Wójtowicz, szef pionu Bankowości i Ubezpieczeń w firmie rekrutacyjnej Goldman Recruitment, która od dziesięciu lat jest obecna na polskim rynku (m.in. opracowuje coroczne raporty płacowe, obejmujące także bankowość), zwraca uwagę, że młodych ludzi z wykształceniem IT będą przyciągać do bankowości głównie digitalizacja i robotyzacja. W innym wypadku zawsze wybiorą pracę w innym sektorze.

Najpoważniejszą konkurencją w jego ocenie wydają się teraz centra usług wspólnych (SSC) globalnych instytucji finansowych i międzynarodowych banków

”

Pod względem poziomu wynagrodzenia na stanowiskach technologicznych, IT czy cyberbezpieczeństwa nie ma wielkiej różnicy pomiędzy bankami nastawionymi na transformację cyfrową a firmami technologicznymi

ulokowane w Polsce (m.in. JP Morgan, Standard Chartered, Goldman Sachs, Credit Suisse, UBS, BNY) oraz prężnie rozwijające się fintechy.

Co decyduje o tym, że dana osoba wybierze bank, a nie np. firmę technologiczną czy sektor SSC?

– Oprócz dobrych warunków finansowych, bonusów od kultury po sport, opieki medycznej, funduszy emerytalnych to też elastyczne godziny pracy, rodzaj projektu i jego ranga – podkreśla Wojciech Wójtowicz.

Dodaje, że na mobilność osób z dziedziny szeroko rozumianego IT nie można narzekać. – Ciągłe poszukują dla siebie nowych wyzwań i chcą się rozwijać przy ciekawych globalnych projektach. Przyciągają: technologia, narzędzia i systemy pracy. Banki muszą zmieniać swoje podejście do pracowników i zrozumieć, że dobre poznanie ich wymagań, motywacji do zmiany pracy, słuchanie ich oczekiwań – czyli coś, co po angielsku nazywa się candidate experience – i dostosowywanie się do nich to klucz do sukcesu, przyciągnięcie do siebie najlepszych – mówi Wójtowicz.

Tym bardziej że pod względem poziomu wynagrodzenia na stanowiskach technologicznych, IT czy cyberbezpieczeństwa nie ma wielkiej różnicy pomiędzy bankami nastawionymi na transformację cyfrową a firmami technologicznymi.

– To są bardzo wyrównane stawki – tłumaczy rekruter. A tam, gdzie w grę wchodzi pozyskanie specjalisty wysokiej klasy, zawsze negocjuje się indywidualne stawki wynagrodzenia.

Podkreśla też wagę employer branding – czyli świadomego budowania wizerunku dobrego pracodawcy – bo instytucja, która ma złą opinię na rynku, jest na z góry przegranej pozycji.

Let's start-up

Banki, które decydują się na szybki rozwój cyfrowy, potrzebują szybkiego, „zwinnego” (ang. agile zrobiło kolosalną karierę w zarządzaniu projektowym, także w bankowości) zarządzania i rozwiązań typu „agile”. Tam, gdzie zawodzi tradycyjna bankowość, wkraczają fintechy ze swoimi przewagami innowacyjności.

Taką stałą współpracę ze start-upami prowadzą m.in. PKO Bank Polski, Bank BNP Paribas, mBank czy ING Bank Śląski, ale potrzebują jej prawie wszystkie instytucje.

Dla przykładu, jednym z elementów cyfryzacji największego polskiego banku jest rozwój usług dodatkowych, dedykowanych mniejszym i większym firmom. Proces ten jest wspierany przez platformę „Let's Fintech with PKO Bank Polski”. Za jej pośrednictwem bank poszukuje najciekawszych rozwiązań technologicznych opracowanych przez start-upy, które mogą być następnie wdrożone w PKO.

Z kolei Bank BNP Paribas opracował „Kodeks współpracy ze start-upami”, upraszczając m.in. proces

zakupowy dla technologii pochodzących od tego typu podmiotów. Eksperti banku spotykają się z młodymi firmami w ramach tzw. Office Hours.

ING Bank Śląski angażuje się w organizacje w katowickim spodku European Start-up Days.

Współpraca ze start-upami to szansa dla banków na pozyskanie nowych ludzi i innowacyjnych rozwiązań, ale też konieczność zadbania o bezpieczeństwo danych klientów. – W przypadku współpracy banków z fintechami często wykorzystuje się umowy outsourcingowe. W tego typu konstrukcjach ważne jest zabezpieczenie przeciwko ewentualnym wyciekom danych. Jeden ze sposobów to ich anonimizacja – mówi Łukasz Łyczko, radca prawny z PwC Legal, który specjalizuje się m.in. w doradztwie prawnym dotyczącym współpracy banków ze start-upami.

”

Dziś na rynku pracy o tych samych ludzi, co instytucje finansowe, zabiegają centra badawcze koncernów technologicznych ulokowane w Polsce, fintechy czy centra usług wspólnych (SSC) światowych instytucji finansowych

Bardzo istotne są także postanowienia zapisane w umowach dotyczące możliwości przeprowadzania audytów IT, bezpieczeństwa systemów informatycznych i zabezpieczenia danych. – W oparciu o takie postanowienia banki zabezpieczają prawo przeprowadzania takich audytów, a w razie zastrzeżeń niekiedy rozwiązują umowy, nawet w trybie natychmiastowym. Na kształt zabezpieczeń znaczny wpływ mają też nowe wytyczne dotyczące outsourcingu EBA, które zwracają szczególną uwagę na relacje banków z dostawcami IT. W ciągu najbliższego roku zmianie ulegną niemal wszystkie umowy współpracy – zastrzega Łukasz Łyczko. – Przy podejmowaniu współpracy banki niekiedy wprost zastrzegają, z jakimi konkretnie specjalistami i zespołami projektowymi w wybranym fintechu chcą pracować.

Rewolucja technologiczna w bankowości jak każda rewolucja ma swoich zwycięzców, ale także przegranych. Proces transformacji cyfrowej przypomina nieco ten, który instytucje bankowe w Polsce mają już dawno za sobą, czyli przechodzenie z tradycyjnej bankowości na internetową, ponad dekadę temu. Wtedy ruszył walec kadrowej rewolucji, która zmienia nie do poznania realia bankowości.

Z ŻYCIA MAM TYLE, ILE SAM PRZEŻYJĘ

Marcin Mossakowski | podróżnik i filmowiec



Płać kartą rewolucyjną z gwarancją niskich kursów na całym świecie

0 zł prowizji
banku za:

- przewalutowanie przy płatnościach kartą do konta w PLN
- wypłaty kartą z bankomatów za granicą¹
- prowadzenie Konta Przekorzystnego i obsługę karty¹

Karta rewolucyjna to karta debetowa Mastercard do Konta Przekorzystnego. Gwarancja niskich kursów dotyczy płatności za granicą tą kartą rozliczanych w ramach środków w PLN, dostępnych na Koncie Przekorzystnym, polega na rozliczeniu płatności po kursach organizacji płatniczej Mastercard bez dodatkowych prowizji banku za przewalutowanie i bez doliczania marży banku do kursu wymiany. Nie dotyczy to sytuacji, gdy klient akceptuje przewalutowanie transakcji po kursie oferowanym w punkcie zlecenia płatności. Gwarancja nie obejmuje poziomu kursów Mastercard, które mogą wzrastać lub spadać. Pełne informacje o karcie debetowej Mastercard znajdziesz w naszych oddziałach.

¹ 0 zł w przypadku wpływu na konto w poprzednim miesiącu kalendarzowym min. 500 zł przelewem z zewnątrz lub z konta firmowego w Banku Pekao S.A. i min. 1 płatności kartą debetową do konta lub aplikacją PeoPay. Do ukończenia 26. roku życia 0 zł za prowadzenie Konta Przekorzystnego, obsługę karty do tego konta oraz brak prowizji banku za wypłaty kartą ze wszystkich bankomatów w Polsce i za granicą są bezwarunkowe.

Pojęcia: wypłata, prowadzenie konta, obsługa karty, przelew i PeoPay odpowiadają następującym określeniom z rozporządzenia Ministra Rozwoju i Finansów z 14.07.2017 r. w sprawie wykazu usług reprezentatywnych powiązanych z rachunkiem płatniczym (Dz.U.2017.1437): wypłata gotówki, prowadzenie rachunku płatniczego, obsługa karty debetowej, polecenie przelewu / polecenie przelewu wewnętrznego, usługa bankowości elektronicznej. Stosowne definicje znajdziesz na pekao.com.pl/definicje. **I Bank Pekao S.A.**

Czy roboty zastąpią finansistów?



Prof. dr hab. Alojzy Z. Nowak: Coraz mniej futurystycznie wygląda perspektywa, że człowieka w bankowości zastąpi lub uzupełni robot czy sztuczna inteligencja

foto: Materiały prasowe

Banki potrzebują dziś już nie tylko finansistów, lecz również specjalistów od programowania, ekonomii behawioralnej, psychologów, nie zapominając o ekspertach marketingu i psychologii społecznej – mówi prof. dr hab. **Alojzy Z. Nowak**, dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

ROZMAWIAŁA

GRAŻYNA RASZKOWSKA

sze od stanu na koniec grudnia 2017 r. o 119,4 mld zł, tj. o 6,7 proc. A dodajmy do tego, że średnia wartość kredytu hipotecznego wzrosła w ubiegłym roku do 267,9 tys. zł ze 180 tys. zł pięć lat wcześniej. Jak podaje Komisja Nadzoru Finansowego, wynika to głównie ze wzrostu cen na rynku nieruchomości. Natomiast pogorszenie się wyników banków w ostatnich miesiącach 2019 r. wymaga dokonania bardziej szczegółowych analiz. Być może wpływ na to mają nowe regulacje – kwartalna składka na BFG i roczna składka na fundusz przymusowej restrukturyzacji banków. Trzeba też pamiętać, że stopy procentowe pozostają w 2019 r. bez zmian, i dopiero w 2020 r. będą być może warunki do ich podwyżek. Wyższe stopy procentowe są pochodną wysokiej inflacji. Stabilizacja wzrostu gospodarczego i inflacji są równie ważne dla banków centralnych.

Narodowy Bank Polski podał, że wyniki finansowe polskich banków w pierwszym kwartale roku spadły o 15 proc. Co może być tego przyczyną?

Prof. dr hab. Alojzy Z. Nowak: Może warto przypomnieć, że wynik finansowy netto sektora bankowego na koniec grudnia 2018 r. osiągnął 14,7 mld zł i był wyższy o ponad 1 mld zł (o 7,5 proc.) od osiągniętego w 2017 r. A na koniec grudnia 2018 r. aktywa sektora bankowego osiągnęły wartość 1,9 bln zł i były wyż-

Czyli mamy do czynienia z klasyczną sytuacją w bankowości rynkowej – dochody banków zależą od inflacji i stóp procentowych?

Tak. I to się nie zmienia. A obecnie mamy na świecie do czynienia z sytuacją deflacyjną i nikt nie jest w stanie wytłumaczyć przekonująco, dlaczego tak się dzieje mimo wysokiej finansyzacji gospodarki światowej, nadmiaru środków finansowych w stosunku do aktywów rzeczowych. Według tradycyjnych teo-

rii ekonomicznych powinniśmy mieć do czynienia z inflacją, a mamy sytuację odwrotną. W rezultacie przy stosunkowo niskiej inflacji obserwujemy niskie stopy procentowe, a te odnoszą się i do oprocentowania kredytów, i depozytów, czyli mówiąc krótko – marża finansowa banków jest bardzo niska. A jest ona wciąż jednym z ważniejszych elementów decydujących o wielkości przychodów i zysków banków komercyjnych.

Do tego mamy obecnie na świecie taką sytuację, że po bardzo długim okresie braku regulacji obejmujących banki i system finansowy – wszak Allan Greenspan, szef Rezerwy Federalnej w USA, szczycił się tym, że przez 17 lat wprowadził tylko jedną regulację, co doprowadziło chociażby do kryzysu z aktywami toksycznymi w latach 2008–2010 – uznano teraz, że trzeba wprowadzić dodatkowe zabezpieczenia instytucjonalne i systemowe, aby uniknąć trzeciej fali ewentualnego kryzysu finansowego.

A to przecież kosztuje.

Ma pani rację, to kosztuje. I trzeba pamiętać, że regulacje nie dotyczą tylko tego, ile kredytów udzielić czy stopnia ich zabezpieczeń, lecz są również związane z odprowadzaniem pewnych środków do innych instytucji, które w imieniu banków centralnych gwarantują bezpieczeństwo depozytów do pewnego poziomu. A więc opodatkowanie na rzecz instytucji gwarantujących bezpieczeństwo depozytów wzrasta i w Europie, i w Stanach Zjednoczonych, ale także w Polsce.

Czyli mamy takie dwa podstawowe czynniki powodujące zmniejszenie się dochodów instytucji finansowych – szczególnie banków: z jednej strony na niską inflację i niskie stopy procentowe, przekładające się na niską marżę, a z drugiej strony strach przed ewentualnym powrotem do sytuacji kryzysowej powodujący dodatkowe obciążenia. Dlatego rosną koszty banków, co ma ewidentny wpływ na ich wynik finansowy.

Ale nie dotyczy to wszystkich instytucji finansowych; w przypadku ubezpieczycieli akurat jest odwrotnie – te mają się zupełnie przyzwocić, wzrosły ich przychody i zyski.

Myślę, że o mniejszych zyskach banków zdecydował jeszcze jeden element, może nie do końca rozpoznany, i chodzi o ten tradycyjny pieniądź, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, czyli gotówkowy i bankowy. Ten w systemie finansowym odgrywa coraz mniejszą rolę. Pojawiają się różnego rodzaju substytuty pieniądza, które też ktoś emituje i obsługuje, a w związku z tym wysycha pewne źródło dochodów tradycyjnych banków.

A jak ta sytuacja przenosi się na polską bankowość?

Jak już stwierdziłem na wstępie, polska bankowość ma się dobrze, jest jedną z najlepiej rozwiniętych na

świecie, jeśli idzie o wyposażenie techniczne, o systemy płatności, o pracujące w bankowości kadry. Jak wynika z niedawnego badania Deloitte, aż 95 proc. banków w naszym regionie jest obecnie na etapie wdrażania modelu biznesowego opartego na strategii cyfrowej. Pod względem dojrzałości cyfrowej i związanej z tym oferty dla klientów w tym badaniu czołowe polskie banki wypadają więcej niż dobrze.

Wreszcie oceniając polskie banki, nie można myśleć tylko o ich zarządach, lecz należy myśleć również o całych zespołach pracujących w strukturach danej instytucji.

Czyli o sukcesie polskiej bankowości zdecydowały nowe kadry?

Do bankowości szli 20–30 lat właściwie najlepsi ludzie kończący polskie uczelnie. To były osoby, które miały doskonałe wyniki na swoich kierunkach – i to nie tylko związanych z finansami, np. na Uniwersytecie Warszawskim studiowały matematykę, fizykę, chemię, absolwenci szczytujący się bardzo dobrymi doktoratami. Ich późniejsza przygoda z bankowością miała najczęściej prostą przyczynę – merkantylną – to była nowa, rozwijająca się dziedzina i banki płaciły bardzo dobrze. Co najważniejsze, ci ludzie nie zniknęli, oni nadal pracują w bankowości, wszak to oni przygotowywali całe zaplecze, ten tzw. backup, bardzo dobrze funkcjonujący i pracujący.

Są też tzw. frontmeni – osoby, które ukończyły studia ekonomiczne, zarządzania, znają języki obce, są otwarte na świat, na zmiany.

Czy tylko kadry zdecydowały o sukcesie polskiej bankowości?

Na pewno odgrywają one kluczową rolę, ale bardzo duże znaczenie miała również polityka pieniężna prowadzona przez NBP, która nie pozwoliła, aby banki były aż tak bardzo zaangażowane w ryzykowne operacje finansowe. Dzięki temu banki może nie zarabiałły dużych pieniędzy, ale gwarantowały większe bezpieczeństwo i z perspektywy można powiedzieć, że prowadziliśmy trafną oraz skuteczną politykę makroostrożnościową.

Jakich specjalistów potrzebuje polska bankowość? Czy tylko ekonomistów i finansistów?

Wydaje mi się, że stawianie tylko na takie kryteria zawodowe to już przeszłość. Przede wszystkim instytucje finansowe muszą postawić na kadry o wysokiej etyce i morale. Te cechy w bankowości szczególnie się liczą. Ale ważna jest również odpowiedzialność, i to nie tylko za instytucje finansowe, lecz także podmioty gospodarcze z nimi kooperujące.

Warto też dodać, że jeśli patrzymy teraz na osoby, które otrzymują Nagrody Nobla z ekonomii, to widzimy osobistości zajmujące się filozofią, ekonomią

”

Stawianie w bankach tylko na finansistów i ekonomistów to już przeszłość. Przede wszystkim instytucje finansowe muszą postawić na kadry o wysokiej etyce i morale

behawioralną, dysponując wszechstronną wiedzą łączącą psychologię, ekonomię i zarządzanie. I to jest kierunek, w którym podążają też banki, choć oczywiście coraz mniej futurystycznie wgląda perspektywa, że człowieka w bankowości zastąpi lub uzupełni robot czy sztuczna inteligencja. I to się już dzieje – z rozmaitych rozwiązań innowacyjnych korzystają także polskie banki i instytucje ubezpieczeniowe. Na przykład w PZU pytania będzie zadawał robot IGOR. Dowie się od nas o sytuacji wypadkowej, ustali wysokość odszkodowania i przeleje nam pieniądze.

To może oznaczać, że banki i instytucje finansowe będą potrzebowały zupełnie innych ludzi?

Tak, wszystko do tego zmierza. Bo jeśli będziemy mieli do czynienia z coraz większą automatyzacją, to żeby tego IGORA zaprogramować, musimy zatrudnić programistów, matematyków, fizyków, i to pracujących razem, zespołowo. Bez wątplenia w zespole przydadzą się też ludzie od nauk społecznych, wyjaśniający zachowania klienta.

Można sobie wyobrazić, że w tej strukturze bankowej pojawi się drugie piętro, przygotowujące produkty finansowe. I też byłoby dobrze, żeby przygotowujące je zespoły łączyły wiedzę ekonomiczną z doświadczeniem z zakresu zarządzania, finansów, marketingu. Ich zadaniem byłoby przygotowanie produktów, które sprzedawałby nasz przykładowy IGOR.

Czyli banki nie będą już tylko instytucjami stricte finansowymi, lecz przedsiębiorstwami technologicznymi „z licencją na bankowość”?

Tak, gdyż w bankach pojawi się kolejna grupa pracowników, których zadaniem będzie, przy wspomaganiu technologii cyfrowej, sprawne i kompetentne przygotowanie produktów finansujących nowe przedsięwzięcia gospodarcze. Można przypuszczać, że gospodarka będzie się nadal rozwijać, będą powstawać nowatorskie inicjatywy biznesowe, inwestycyjne, i ktoś je musi oceniać. A to oznacza, że takie zespoły powinny się składać nie tylko z ekonomistów, lecz także z inżynierów, programistów-

-specjalistów z różnych branż, którzy potrafią zwerifikować i wycenić pomysły biznesowe pod kątem merytorycznym. Jest tu też nowa rola dla zarządów, które odpowiadają za jakość procesów decyzyjnych. Wydaje mi się, że te przemiany są nieuniknione nie tylko dla dużych instytucji finansowych, lecz również dla mniejszych podmiotów, np. banków spółdzielczych.

Co banki powinny zmienić albo zrobić, aby przyciągnąć do siebie specjalistów od najnowszych technologii, tak bardzo potrzebnych tym instytucjom?

Wydaje mi się, że najbardziej kreatywnych pracowników można znaleźć w firmach technologicznych, w fintechach. Dlatego tak ważne jest, aby ściągnąć stamtąd specjalistów, gdyż to właśnie oni potrafią najbardziej ocenić wartość nowych projektów i ryzyko z nimi związane. Bez ich wiedzy konserwatywne podejście pracowników banków może blokować rozwój tych najbardziej innowacyjnych i kreatywnych przedsięwzięć.

Ale oczywiście sama kreatywność w instytucjach finansowych, bez koniecznego nadzoru, może też w skrajnym przypadku doprowadzić do powtórki kryzysu z 2008 r., gdy tzw. innowacyjne rozwiązania finansowe oferowane klientom banków doprowadziły cały system do wielkiego kryzysu.

Jaka jest rola uczelni ekonomicznych w kształceniu kadr dla bankowości, nakierowanych na nowoczesność, ale z pewną domieszką konserwatyzmu?

Na szczęście nauka opiera się na pewnych standardach – dotyczących przede wszystkim wiedzy finansowej, w tym księgowości, rachunkowości, wyceny zysków, ryzyk itd., stosowania metod marketingowych. Uniwersytet powinien jednak uczyć czegoś więcej: przewidywania i rozumienia trendów kształtujących przyszłość, powinien kształcić ludzi otwartych na nowe wizje, niebojących się nowych rozwiązań – swego rodzaju wizjonerów, nowatorów.

Wydział Zarządzania UW też musiał się dostosować do rynku. Uczymy na nim nie tylko zarządzania, lecz na drugim kierunku – finansów, ubezpieczeń i bankowości. I na tym ostatnim wychodzimy naprzeciw potrzebom polskiego oraz europejskiego rynku finansowego.

W Międzynarodowym Centrum Zarządzania kształcimy osoby, które odniosły już sukces, bo są albo dyrektorami w ministerstwach, albo członkami zarządów dużych firm. Mamy już ponad tysiąc absolwentów Centrum, którzy współpracują z uczelnią, kilku z nich zasiada we władzach Wydziału Zarządzania. Ponadto wielu z nich ma dobrze prosperujące firmy i utrzymuje kontakty z kolegami z wydziału, tworząc bardzo ciekawą środowiskową sferę, podobnie jak na wielu światowych uczelniach. ●

Mam świetnie działającą firmę,
**a TANI GAZ i fachowców
z TAURONA!**

Ty też tak możesz – zadzwoń:

 **555 444 555**

(opłata jak za zwykłe połączenie telefoniczne, zgodnie z taryfą operatora)

- ✔ 5% taniej niż u największego sprzedawcy gazu w Polsce.
- ✔ Szybka pomoc fachowców w razie awarii.
- ✔ Minimum formalności i bezpieczeństwo przy zmianie sprzedawcy.

wydarzenia

Raporty & Analizy & Firmy



fol. Shutterstock

PIOTR ROSIK

To jeszcze nie bańka

W ostatnich kwartałach ceny mieszkań w polskich miastach rosły nawet w tempie dwucyfrowym w skali roku. Jednak to nie oznacza, że formuje się bańka cenowa. Ceny mieszkań nie są napędzane przez spekulantów, ale po prostu dogoniły tempo wzrostu gospodarki i wynagrodzeń

W ostatnich kwartałach ceny mieszkań w Polsce rosną jak na drogach. Aby to zobaczyć, najlepiej zerknąć na tzw. indeks hedoniczny Narodowego Banku Polskiego (NBP), który pokazuje, czy wzrosty cen są prawdziwe, czy są jedynie złudzeniem wynikającym ze zmiany rodzaju sprzedawanych mieszkań. Między I kwartałem 2018 r. a I kwartałem 2019 r. ceny używanych mieszkań w polskich dużych miastach urosły średnio o 11 proc. Najbardziej podrożały lokale w Poznaniu (o 17 proc.), a najmniej we Wrocławiu (o 4 proc.).

Jeśli spojrzymy na średnią cenę metra kwadratowego mieszkania w 10 największych polskich miastach, to widać, że rośnie ona od 2014 r., czyli od pięciu lat. W tym okresie poszła w górę o 26 proc. W ostatnich kwartałach dynamika wzrostu znacząco przyspieszyła. Gdy popatrzymy na całą dostępną historię notowań cen mieszkań, publikowaną przez NBP, to widać, że utrzymuje się w Polsce długoterminowy trend wzrostowy.

Kiedy można mówić o bańce

Taka sytuacja pozwala zadać bardzo ważne pytanie: czy na rynku mieszkań w Polsce mamy już bańkę cenową? Czy mamy już sytuację, która zagraża systemowi finansowemu? Jeśli bańka urosła – to kiedy pęknie? I czy można coś zrobić, aby łagodnie powstrzymać jej puchnięcie?

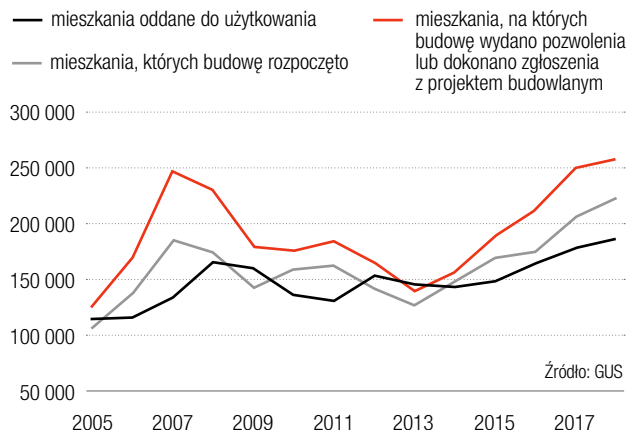
Zanim spróbujemy odpowiedzieć, warto poświęcić chwilę kwestiom teoretycznym. Generalnie nie ma jednej słusznej definicji bańki cenowej. Najczęściej jed-

nak definicje nie pomijają czynnika spekulacyjnego. To znaczy, że bańka cenowa to sytuacja, w której cena danego aktywa (mieszkania, akcji itd.) znacznie przekracza jego wartość fundamentalną, dlatego że panuje powszechne przekonanie, iż ceny tegoż aktywa będą dalej rosły, więc dochodzi do zakupów spekulacyjnych.

Jak wskazuje dr Michał Głuszak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, ekspert Instytutu Analiz Monitor Rynku Nieruchomości (MRN), tę tradycję tłumaczenia baniek poprzez odnoszenie się do oczekiwań inwestorów ugruntowały prace amerykańskiego ekonomisty Roberta Shillera, który zdobył Nagrodę Banku Szwecji im. A. Nobla z ekonomii w 2013 r. Szczególnie chodzi tu o jego artykuł „Is there a bubble in the housing market” (2004), napisany wspólnie z Karlem Case'em.

By spróbować stwierdzić, czy na danym rynku nieruchomości urosła już bańka, trzeba patrzeć nie tylko na dynamikę wzrostu cen, lecz przede wszystkim na fundamenty ekonomiczne. – Należy sprawdzić stopień opłacalności inwestycji w nieruchomości, poziom dochodów gospodarstw domowych oraz ich stabilność, koszt wybudowania mieszkania. Ryzyko powstawania bańki na rynku mieszkaniowym zależeć będzie również od uwarunkowań w zakresie kredytów hipotecznych, takich jak poziom stóp procentowych, polityka banków, wymagania względem wkładu własnego – wymienia dr Głuszak. – Wzrost cen mieszkań bez towarzyszącego mu wzrostu dochodów gospodarstw czy wzrastających kosztów budowy mieszkań może budzić uzasadnione obawy co do narastania bańki. Im bardziej liberalna polityka w zakresie kredytów hipotecznych, im niższe oprocentowanie kredytów, tym pojawienie się bańki bardziej prawdopodobne – dodaje.

Rynek budownictwa mieszkaniowego w Polsce



Ponieważ precyzyjne zdefiniowanie fundamentów rynkowych nie jest łatwe, bańki dość trudno zdefiniować zawczasu – uważa dr Głuszak. Paradoksalnie zdecydowanie łatwiej powiedzieć, że bańka była, gdy już pękła. – Bańkę ze stuprocentową pewnością można zdefiniować poprzez odniesienie się do dynamiki cen. Gdy po gwałtownym okresie wzrostów cen mieszkań nastąpi drastyczny spadek ich cen, wtedy można stwierdzić, że mieliśmy bańkę. Przy czym kryzysy na rynku nieruchomości charakteryzują się stosunkowo niewielkimi spadkami cen w ujęciu realnym – tłumaczy ekspert MRN.

Nie ma bańki na polskich mieszkaniach

Dr Konrad Żelazowski z Katedry Inwestycji i Nieruchomości Uniwersytetu Łódzkiego przekonuje jednak, że w zaawansowanych analizach weryfikujących występowanie baniek na rynku nieruchomości wykorzystuje się np. modele ekonometryczne, które pomagają w identyfikacji baniek. – W uproszczonym wymiarze można stosować dwa główne wskaźniki mieszkaniowe. Pierwszy to Price/Income, czyli średnia cena metra kwadratowego powierzchni mieszkania do średniego miesięcznego wynagrodzenia. Drugi to Price/Rent, czyli średnia cena metra kwadratowego powierzchni mieszkania do średniej stawki czynszu. Oba wskaźniki realizują podobne zadania: śledzą zmiany cen nieruchomości na tle wybranej zmiennej fundamentalnej. W przypadku istotnego odchylenia jednego lub drugiego wskaźnika względem długookresowej średniej jest to potencjalny sygnał wystąpienia na rynku bańki cenowej.

Obecnie wskaźnik Price/Income dla polskiego rynku mieszkaniowego wynosi 0,99 – mówią obliczenia na podstawie danych NBP i GUS. W ostatnich kwartałach nieco urósł (w IV kwartale 2017 r. wynosił 0,93), ale generalnie jest w trendzie spadkowym od IV kwartału

2007 r., gdy wyniósł 1,49. Wskazuje więc na to, że nie ma bańki na polskim rynku mieszkaniowym.

Dr Żelazowski przyznaje, że w ostatnich 6–7 kwartałach na polskim rynku miała miejsce silna aprecjacja cen: wzrost o 20 proc. w ujęciu nominalnym i 17,5 proc. w ujęciu realnym od I kwartału 2017 r. Ale trudno tę sytuację porównać np. do zmian zachodzących na naszym rynku w latach 2005–2008, kiedy ceny wzrosły o ponad 110 proc. – Bańka z lat 2005–2008 wywołana była zasadniczo spadkiem oprocentowania i zwiększoną dostępnością kredytów hipotecznych. Przy wysokich potrzebach mieszkaniowych Polaków przełożyło się to na ekspansję popytu i cen. W późniejszej fazie ruch cen dodatkowo wzmacniały inwestycje spekulacyjne krajowych i zagranicznych inwestorów. Ceny szybko i istotnie oderwały się od średnich dochodów gospodarstw domowych, kosztów budowy nieruchomości czy stawek czynszu – przypomina dr Żelazowski. – Obecny wzrost cen stanowi kombinację kilku czynników. Mamy dobrą koniunkturę gospodarczą oraz sprzyjającą sytuację na rynku pracy, historycznie niskie stopy procentowe. Utrzymuje się wysoki popyt mieszkaniowy, który w istotnej części indukowany jest przez inwestorów postrzegających mieszkania jako atrakcyjną lokatę kapitału – dodaje.

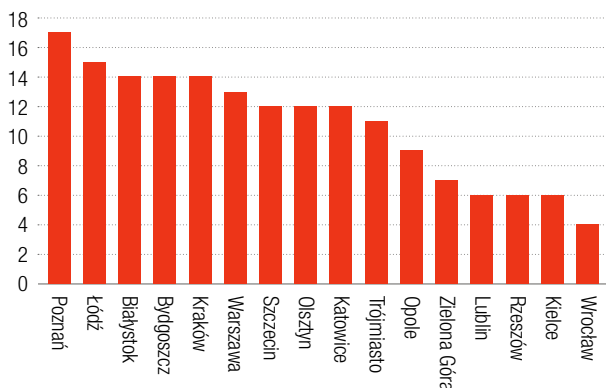
”

Coraz więcej uczestników rynku zaczyna dostrzegać możliwość spadku cen nieruchomości w nadchodzących kwartałach. Może to być zwiastunem wchodzenia rynku real estate w fazę kryzysu

Na podobne czynniki napędzające ceny mieszkań wskazuje Jarosław Sadowski, analityk Expandera. – Jeśli wynagrodzenia nadal będą rosły, będzie to napędzać wzrost cen mieszkań. Póki stopy procentowe będą na niskim poziomie, kredyty będą tanie, a to zachęca do kupowania mieszkań i podbija ceny. Podobny efekt mają dobra sytuacja gospodarcza i niskie bezrobocie. Gdy ludzie nie obawiają się utraty pracy, to chętniej zaciągają kredyty hipoteczne – wyjaśnia Sadowski. – Duże znaczenie ma też popyt ze strony imigrantów. Obecnie nie przybywa ich już w tak szybkim tempie jak jeszcze kilkanaście miesięcy temu – dodaje analityk Expandera.

Wszyscy trzech analitycy ankietowani przez „Gazetę Bankową” stwierdzili, że w tej chwili nie ma bańki na polskim rynku nieruchomości. – Obecna sytuacja to nie jest bańka, lecz po prostu zwykły okres ekspansji. Z bań-

Roczna zmiana cen na rynku wtórnym mieszkań w Polsce (w proc.)



Źródło: Expander na podst. indeksu hedonistycznego NBP

ką mamy do czynienia, gdy wzrost cen napędza w dużej mierze spekulacja. Obecnie mieszkania są w większości kupowane przez osoby, które mają zamiar w nich zamieszkać, lub tych, którzy chcą je wynajmować. Skala zakupów w celu ich szybszej odsprzedaży po wyższej cenie jest niewielka – uważa Jarosław Sadowski.

Warto jednak nadmienić, że w opinii dr. Głuszaka w Polsce dokładna analiza ekonometryczna na rynku nieruchomości jest problematyczna. – Mamy krótkie szeregi czasowe. Dane NBP sięgają 2006 r., podczas gdy w USA dane sięgają 1890 r. Inny przykład: holenderski ekonomista Piet Eichholtz opublikował w 1997 r. artykuł, w którym opisał dynamikę cen w Amsterdamie w tzw. długim okresie, czyli w ciągu 350 lat! Do poważnych analiz ekonomicznych potrzebne są dobre dane empiryczne – podkreśla dr Głuszak.

Jak unikać bańki

A co, gdyby aktualne wysokie tempo wzrostu cen mieszkań w Polsce utrzymało się w dłuższym okresie? – Taka sytuacja mogłaby napędzać zakupy spekulacyjne i doprowadzić do powstania bańki. Warto zauważyć, że 10-procentowe tempo wzrostu cen mieszkań przewyższa tempo wzrostu wynagrodzeń. Utrzymanie go w dłuższym okresie doprowadziłoby na nadmiernego wzrostu cen, czyli powstania bańki, która później musiałaby pęknąć – ostrzega Sadowski.

Zdaniem analityka Expandera zapobiec powstaniu bańki mogłoby trzymanie w ryzach akcji kredytowej oraz podejmowanie działań wspierających utrzymanie podaży na poziomie zbliżonym do popytu. – Ważna jest również odpowiednia polityka informacyjna. Chodzi mi o zwracanie uwagi na czynniki ryzyka związane np. z podejmowaniem nowych inwestycji w mieszkania. Warto też ostrzegać, gdy poziom cen staje się na tyle wysoki, że istotnie ograniczona dostępność mieszkań – mówi Sadowski.

W opinii dr. Żelazowskiego rozwiązaniami, które mogłyby wyhamować wysoki popyt na mieszkania, są:

dalsze zaostrzenie polityki kredytowania hipotecznego oraz zmiany w systemie opodatkowania dochodów z najmu na bardziej progresywne. Podnoszenie stóp byłoby problematyczne z uwagi na to, że wpływałoby na sytuację całej gospodarki – wskazuje naukowiec.

Jest dobrze, ale są obawy

Co będzie się działo w nadchodzących miesiącach z cenami mieszkań w polskich miastach? Zdaniem Jarosława Sadowskiego z Expandera musiałyby zająć szczególne okoliczności, żeby znacznie poszły w dół. – Musiałby się pojawić duży wzrost stóp procentowych lub istotnie musiałyby się pogorszyć sytuacja gospodarcza. Wyższe stopy podwyższyłyby raty kredytów i pogorszyły ich dostępność. Spadłby więc popyt na kredyty, a co za tym idzie – również na mieszkania. Jednocześnie część tych, którzy zainwestowali w lokale na wynajem, chciałaby się ich pozbyć, gdyż rentowność takiej inwestycji mogłaby spaść poniżej tego, co można uzyskać na lokacie bankowej. W przypadku znaczącego pogorszenia się sytuacji gospodarczej ludzie zaczęliby się obawiać zaciągania kredytów hipotecznych. Jednocześnie banki ograniczyłyby kredytowanie zarówno dla klientów indywidualnych, jak i dla deweloperów. Miejmy nadzieję, że do tego scenariusza w najbliższym czasie jednak nie dojdzie – mówi Sadowski.

Również dr. Żelazowski nie spodziewa się – przynajmniej w perspektywie 12 miesięcy – gwałtownych spadków cen mieszkań. – Popyt konsumpcyjny i inwestycyjny nadal utrzymuje się na dość wysokim poziomie. Informacje płynące z NBP nie wskazują na podwyżki stóp procentowych. Prognozy makroekonomiczne zakładają utrzymanie się dobrej koniunktury – wylicza naukowiec z Uniwersytetu Łódzkiego.

W ramach krakowskiego Instytutu Analiz Monitor Rynku Nieruchomości od wielu lat prowadzone są badania oczekiwań cenowych nabywców mieszkań. – Wyniki tych badań są bardzo dobrym barometrem koniunktury. Dość dobrze wyprzedzają rzeczywiste zmiany cen. W ostatnich dwóch latach wskaźniki były rekordowo wysokie, więc nie spodziewam się istotnej zmiany koniunktury w ciągu najbliższego roku. Wyniki z ostatnich 12 miesięcy mogą jednak świadczyć o nadciągającej zmianie nastrojów. Coraz więcej uczestników rynku zaczęło dostrzegać możliwość spadku cen nieruchomości w nadchodzących kwartałach. Może to być zwiastunem wchodzenia rynku real estate w fazę kryzysu – wskazuje z kolei dr Głuszak. I dodaje, że jego zdaniem to możliwe, iż po fazie wzrostów cen w ostatnich latach oraz znaczącego wzrostu podaży mieszkań w wielu miastach zobaczymy spadki cen. – Pamiętajmy, że to, czy tak będzie, zależy nie tylko od oczekiwań i nastrojów kupujących, lecz również od sytuacji makroekonomicznej, a także poziomu stóp procentowych – podkreśla ekspert z instytutu MRN. ●

ROBERT BOMBAŁA

Kuloodporny PKB

Globalne napięcia ekonomiczne narastają, ale mimo niesprzyjającego otoczenia nikt z analityków nie przewiduje, by gospodarka Polski w bieżącym roku wzrosła poniżej 4,0 proc. Najbardziej powściągliwy w swoich przewidywaniach jest... resort finansów

fot. Shutterstock

Polska gospodarka zakończyła I kwartał wyjątkowo wysokim wzrostem. I stało się tak – jak komentuje Roman Przasnyski, niezależny ekonomista – wbrew mocno niekorzystnym tendencjom otoczenia, szczególnie wyraźnym w gospodarce niemieckiej. Polski Produkt Krajowy Brutto (PKB) wzrósł bowiem w opisywanym czasie o 4,7 proc. i był to wynik, który zaskoczył ekonomistów.

Zmieniają się prognozy

Wynik ten pobudził analityków z instytucji finansowych do zmiany swoich prognoz. Nikt nie przewiduje, że tegoroczna gospodarka wzrośnie poniżej 4,0 proc. Najbardziej powściągliwy w swoich przewidywaniach jest... resort finansów. W majowej aktualizacji ocenia, że wzrost PKB w tym roku wyniesie 4,0 proc., a w przyszłym zwolni do 3,7 proc. (w 2021 r. – 3,4 proc.; a w 2022 r. – 3,3 proc.). I w zasadzie jego prognozy są zbliżone do tych Banku Światowego, który w swoim najnowszym raporcie nt. perspektyw globalnej gospodarki i inwestycji (Global Economic Prospects – June 2019 – Subdued Investment) prognozuje spowolnienie wzrostu globalnej gospodarki do poziomu 2,6 proc. w 2019 r. oraz 2,7 proc. i 2,8 proc. w latach 2020–2021. Dla Polski prognozy są bardziej optymistyczne. Jak informuje resort finansów: „Zgodnie z raportem gospodarka Polski będzie się rozwijać szybciej niż w większości krajów świata, w tym w państwach rozwiniętych i strefy euro. Prognoza PKB dla Polski na lata 2019–2021 to kolejno 4,0 proc., 3,6 proc. i 3,3 proc. Według raportu Banku Światowego wzrost w Polsce będzie podtrzymany przez ostatnio ogłoszony pakiet socjalny i redukcję podatków, których szacowany koszt to ok. 2 proc. PKB. Niemniej z biegiem czasu tempo wzrostu będzie ulegać obniżeniu z powodu ograniczeń mocy produkcyjnych oraz spowolnienia inwestycji”.

Tajemnica odporności

Jadwiga Emilewicz, szefowa resortu przedsiębiorczości i technologii, w swoim komentarzu do danych o PKB za I kw. ocenia, że tegoroczny wzrost znajdzie się na poziomie co najmniej 4,0 proc. Jak pisze: „Z danych z całej gospodarki jasno widać, że zarówno przemysł, jak i budownictwo notują dalszy rozwój. Wzrost wartości dodanej w sektorze przemysłowym (o 5,9 proc.), a także w budownictwie (o 8,5 proc.) umacniają mnie w przekonaniu, że na koniec roku czeka nas wzrost PKB co najmniej na 4 proc.”.

Przasnyski przewiduje – mając na uwadze publikowane dane – że nasza gospodarka zakończy ten rok wynikiem zbliżonym do 4,5 proc. Tuż po publikacji danych o PKB Krystian Jaworski, starszy ekonomista Crédit Agricole, w swoim komentarzu zapowiadał, że „opu-

”

Czynnikami dynamizującymi wzrost gospodarczy w kolejnych kwartałach będą kontynuacja ożywienia inwestycyjnego oraz szybki wzrost konsumpcji wspierany przez wypłaty transferów socjalnych

blikowane dane sygnalizują znaczące ryzyko w górę dla naszej prognozy wzrostu PKB w całym 2019 r. (4,3 proc.). Czynniki dynamizujące wzrost gospodarczy w kolejnych kwartałach będą kontynuacja ożywienia inwestycyjnego oraz szybki wzrost konsumpcji wspierany przez wypłaty transferów socjalnych”. W komunikacie po ostatnim posiedzeniu Rady Polityki Pieniężnej czytamy, że „w ocenie Rady perspektywy krajowej koniunktury pozostają korzystne, a dynamika PKB w bieżącym roku może być nieco wyższa, niż oczekiwano w marcowej projekcji”, czyli 4,0 proc. Zdaniem Adama Glapińskiego, prezesa NBP, może wynieść 4,5 proc., „a może i więcej”. Resort przedsiębiorczości i technologii w komentarzu przywołuje najnowsze prognozy OECD, z których wynika, że „Polska będzie czwartym najszybciej rozwijającym się krajem świata. Pod względem tempa wzrostu PKB będą nas wyprzedzać tylko trzy kraje: Indie (prognoza 7,16 proc.), Chiny (6,2 proc.) i Indonezja (5,07 proc.). Wyższe od wstępnych oczekiwań tempo wzrostu PKB w I kw. br. (4,6 proc.) sugeruje wyjątkową odporność krajowej gospodarki na zaburzenia zewnętrzne w postaci globalnego spowolnienia. W wyniku tego nastąpiła seria rewizji prognoz wzrostu PKB Polski w 2019 r., podczas gdy prognozy dla gospodarki europejskiej czy globalnej są obniżane”.

Nawet spowolnienie, o którym można było usłyszeć w ostatnim czasie, wydaje się bardziej umiarkowane. Jak ocenia Piotr Piękoś, starszy ekonomista Banku Pekao SA, „wzrost PKB w I kw. 2019 r. wyniósł 4,7 proc. r/r wobec wstępnego szacunku 4,6 proc. r/r i wobec 4,9 proc. r/r w IV kw. 2018 r. W I kw. 2019 r. odnotowano więc dalsze lekkie spowolnienie wzrostu PKB – odczyt był najniższy od około dwóch lat – potwierdzające stopniowe słabnięcie koniunktury gospodarczej, aczkolwiek należy podkreślić, że skala spowolnienia jest wciąż bardzo umiarkowana”. Dla Piotra Bielskiego, dyrektora Departamentu Analiz Ekonomicznych Santander Bank Polska, rodzima gospodarka „broni się przed globalnym spowolnieniem, a fala rewizji prognoz wzrostu PKB będzie najprawdopodobniej trwać”. Zauważa jednak, że negatywnie – na wynikach eksportu – może

Ekonomiści wskazują, że mamy teraz megaboom inwestycyjny w polskich przedsiębiorstwach, m.in. w branży przetwórstwa spożywczego. Nakłady brutto na środki trwałe wzrosły ogółem o 12,6 proc. w skali roku



foi/Shutterstock

się odbić „eskalacja wojen handlowych”. Według jego oceny w tym roku PKB wzrośnie w Polsce o 4,3 proc.

Inwestycje były zaskoczeniem

Szczególne zaskoczenie wśród ekonomistów wzbudziły dane o inwestycjach. Jak informował GUS, nakłady na środki trwałe wzrosły o 12,6 proc. Piotr Bujak, główny ekonomista PKO BP, komentując dane GUS o inwestycjach, pisał na Twitterze: „Mamy mega boom inwestycyjny w przedsiębiorstwach. Polska gospodarka naprawdę jest »kuloodporna«”. W komentarzu analityków tego banku można przeczytać, że „struktura odczytu – zgodnie z naszymi oczekiwaniami – pokazała wzmocnienie inwestycji i spowolnienie tempa wzrostu konsumpcji. Nakłady brutto na środki trwałe wzrosły o 12,6 proc. r/r (vs. 8,2 proc. r/r w IV kw. 2018 r.), najszybciej od I kw. 2015 r.! [...] Wynikało to głównie z ożywienia inwestycji w spółkach kontrolowanych przez kapitał zagraniczny (co dobrze wróży polskiemu eksportowi) oraz z utrzymania wysokiego wzrostu inwestycji w spółkach z udziałem Skarbu Państwa”.

Bardziej ostrożni w swoich ocenach są ekonomiści ING BSK. Ich zdaniem to efekt wysokich nakładów dużych i być może również mniejszych firm. „Jesteśmy ostrożni z nadmiernym optymizmem odnośnie do inwestycji. [...] Duży skok inwestycji w I kw. 2019 r. może być efektem niskiej bazy, w ub.r. mocno podniesiono limit wartości środka trwałego (z 3,5 tys. do 10 tys., w efekcie część środków trwałych lądowała w kosztach/zużyciu pośrednim, a nie inwestycjach)”. Monika Kurtek, główna ekonomistka Banku Pocztowego, ocenia, że tak długo oczekiwane ożywienie w inwestycjach powinno się utrzymać w najbliższym czasie. „W przypadku inwestycji widać ich wyraźne ożywienie w pierwszych trzech miesiącach br., które będzie

najprawdopodobniej kontynuowane w kolejnych kwartałach. Sporo wolniej w porównaniu z rokiem poprzednim rosną wprowadzone inwestycje samorządów, ale dość mocno przyspieszają inwestycje firm (w przypadku dużych przedsiębiorstw dynamika w pierwszym kwartale br. wyniosła 21,7 proc. r/r wobec 6,6 proc. r/r w analogicznym okresie 2018 r.)” – czytamy w jej komentarzu.

Resort finansów w swoich prognozach zakłada spowolnienie, jeżeli chodzi o nakłady brutto na środki trwałe. I tak – jak publikuje w swojej majowej aktualizacji – w tym roku mają one wzrosnąć o 5,7 proc., a następnie o 5,6 proc. w 2020 r., o 5,5 proc. w 2021 r. i o 5,4 proc. w 2022 r. Według resortu wzrost popytu krajowego będzie się obniżał z 4,2 proc. w tym roku, do 3,8 proc. w przyszłym, do 3,5 proc. w 2021 r. i do 3,4 proc. w 2022 r. Również będzie się obniżać tempo wzrostu spożycia prywatnego – z 4 proc. w 2019 r. do 3,8 proc. w 2020 r., do 3,4 proc. w 2021 r. i do 3,2 proc. w 2022 r. I dalej – spożycie publiczne będzie rosło odpowiednio o: 5,3 proc., 2,3 proc., 1,9 proc. i 2,1 proc.

Z komentarzy ekonomistów po publikacji danych z gospodarki realnej wynika, że nie będzie dużym zaskoczeniem, jeśli tegoroczny wzrost gospodarki osiągnie wartość 4,5 proc., a nawet – jak zaznaczył szef NBP – może być wyższy. „Tak dobry wynik, według wstępnych szacunków Eurostatu, plasuje nas na trzecim miejscu wśród krajów Unii Europejskiej pod względem wzrostu gospodarczego” – komentowała Emilewicz. Przed nami – jak informował Eurostat – znalazły się jedynie Węgry (wzrost PKB w I kw. o 5,2 proc. w ujęciu rocznym) i Rumunia (wzrost PKB o 5,1 proc. r/r., a powyżej 4,0 proc. w I kw. tego roku miała jeszcze Estonia (4,6 proc. r/r).

Dobrze, że w tej dziedzinie mamy przed sobą inne kraje, bo jest kogo gonić, zamiast spocząć na laurach... ●



Zapewniamy energię

Wszędzie dobrze, ale w domu najlepiej.
Dbamy o to, aby pod Twoim dachem nigdy
nie zabrakło dobrej energii.

Jesteśmy przy Tobie.

www.gkpge.pl

MAREK BUDZISZ

Naftowy Czarnobyl

To, co wydarzyło się pod koniec kwietnia, kiedy Białorusini poinformowali, że rurociągiem Przyjaźń płynie zanieczyszczona chlorem mieszanka różnych gatunków ropy naftowej, nie mogło nastąpić w gorszym dla Moskwy momencie



Gospodarka Rosji w coraz większym stopniu zależy od tego, ile wydobędzie oraz sprzeda ropy naftowej i gazu. Na zdjęciu nadmorskie magazyny ropy koncernu Rosneft w Nachodce w pobliżu Władywostoku

Wrosyjskiej prasie ekonomicznej to, co się wydarzyło na przełomie kwietnia i maja, nazywają naftowym Czarnobyłem. Chodzi oczywiście o skandal związany z zablokowaniem rurociągu Przyjaźń milionami ton ropy naftowej (wśród rosyjskich ekspertów nie ma zgody, czy mówimy o 4 mln, czy nawet o 6 mln ton) zanieczyszczonych związkami chloru.

Gospodarka cienko przedzie

Teraz, kiedy już wznowiono dostawy, przychodzi czas na rachunek strat. A z pewnością będą one niemałe. Igor Sieczin, prezes Rosneftu, rosyjskiego giganta paliwowego, występując publicznie przy okazji odbywającego się regularnie na początku czerwca Petersburskiego Forum Ekonomicznego, powiedział, że jego firma tylko z tego powodu zmuszona została do zmniejszenia wydobycia o 200 tys. baryłek na dobę. Analitycy

Reutersa, powołując się na oficjalne dane rosyjskiego Ministerstwa Energii, informują, że w efekcie zablokowania na cały maj rurociągu, którym transportowane jest 1 proc. światowej podaży ropy naftowej, rosyjski eksport tego surowca zmniejszył się z 4,494 mln baryłek dziennie do poziomu 4,209 mln. Najbardziej ucierpiała z tego powodu firma, którą kieruje Sieczin, ale poszkodowani są też mniejsi producenci.

To, co wydarzyło się pod koniec kwietnia, kiedy Białorusini poinformowali, że w rurach znajduje się zanieczyszczona mieszanka różnych gatunków ropy naftowej, znana pod handlowym brandem Urals, nie mogło nastąpić w gorszym dla Moskwy momencie. Przede wszystkim dlatego, że dane, jakie napłynęły z rosyjskiej gospodarki po I kwartale br., okazały się gorsze, niż się spodziewano. Według wstępnych raportów rosyjskiego odpowiednika GUS wzrost PKB w I kwartale – licząc rok do roku – wyniósł wątpliwie 0,5 proc., co oznacza znaczący spadek tego wskaźnika, bo IV kwartał ub.r.



foto Shutterstock

zamknął się wzrostem na poziomie 2,7 proc. Nawet jeśli weźmiemy pod uwagę, że wynik ubiegłego roku jest efektem „zmiany metodologii liczenia” – jak eufemistycznie określają całą operację media zbliżone do rządu – to i tak rezultaty I kwartału są gorsze od konsensusu ekonomistów. Ci byli zdania, że wzrost rosyjskiego PKB w ujęciu rocznym, po I kwartale, wyniesie 0,8 proc. W efekcie zarówno władze, jak i niezależni ekonomiści, ale także organizacje międzynarodowe zaczęły rewidować swe wcześniejsze szacunki wyników

rosyjskiej gospodarki. Bank Światowy obniżył prognozę tegorocznego wzrostu z poziomu 1,5 do 1,2 proc. Aleksiej Kudrin, szef rosyjskiego odpowiednika NIK, były minister finansów i krytyk polityki ekonomicznej rządu pod koniec maja powiedział publicznie, że jego zdaniem nie będzie to w tym roku więcej niż 1 proc.

Perspektywy kolejnych miesięcy nie są wiele lepsze. Indeks aktywności przedsiębiorstw sektora przetwórczego PMI spadł w maju do 49,8, czyli najniższej od sierpnia 2018 r. Przedsiębiorstwa donoszą o tym, że kolejny, drugi z rzędu miesiąc zmuszone są ograniczać zatrudnienie, bo popyt wewnętrzny jest bardzo słaby. Nic w tym dziwnego, skoro dochody do dyspozycji rosyjskich rodzin spadają już szósty rok z rzędu. Na dodatek mamy do czynienia z kolejnymi falami złych i bardzo złych informacji gospodarczych. W ubiegłym roku w Rosji zlikwidowano ponad dwa razy więcej firm, niż ich założono, a na to wszystko nakłada się pogłębiający się kryzys demograficzny. W I kwartale liczba narodzonych dzieci była o 100 tys. niższa w porównaniu z I kwartałem roku 2018. Nawet przekazujący te minory wieści wiceminister pracy Aleksiej Wowczenko musiał przyznać, że zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy jest po prostu bieda.

Siedząc na „energetycznej igle”

W jaki sposób to wszystko powiązane jest z rosyjskim sektorem wydobywania ropy naftowej? Aby to zrozumieć, musimy nieco uwagi poświęcić opisowi rosyjskiej gospodarki, która wbrew powtarzanym niczym mantra od lat przez kremlowskich urzędników zapewnieniom o potrzebie zmiany jej struktury jest uzależniona od wydobywania węglowodorów. Rosja nadal, jak mówią na Wschodzie, „siedzi na energetycznej igle”. Mało tego, sytuacja jej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od tego, ile wydobędzie i sprzeda ropy naftowej oraz gazu. O ile w 2000 r. z eksportu węglowodorów pochodziło 52 proc. jej dochodów, o tyle w roku 2017 wskaźnik ten wynosi 55 proc. Jeszcze bardziej widoczne jest uzależnienie budżetu federalnego od eksportu ropy naftowej i gazu ziemnego – w 2000 r. z tego źródła pochodziło 25 proc. jego dochodów, a teraz 40 proc. Przy czym trzeba pamiętać, że wprowadzona w Rosji w 2004 r. reforma opodatkowania węglowodorów z eksportu ropy naftowej uczyniła główne źródło zasilania budżetu Federacji. Eksport gazu jest opodatkowany znacznie łagodniej, a i koszty związane z gigantycznymi inwestycjami, w postaci rozmaitych „Potoków” i „Sił Syberii”, znacząco obniżają budżetowe wpływy z tego tytułu. Złośliwcy, a może dobrze poinformowani, przekonują, że nie jest to przypadkowe, bo na dostawach i kooperacji z Gazpromem bogacą się przedsiębiorcy z najbliższego otoczenia Putina. Jak to wygląda na poziomie budżetu Federacji Rosyjskiej? Otóż w 2017 r. podatki z tytułu eksportu ropy naftowej

stanowiły 15,8 proc. jego całkowitych skonsolidowanych dochodów, podczas gdy gazu ziemnego – tylko 3,7 proc. W 2018 r. Rosja wyeksportowała ropę o wartości 152 mld dol. (42,4 proc. całego eksportu), a gazu jedynie za 41 mld dol. (11,6 proc.). Najnowsze informacje, jakie napływają z Gazpromu, mówią, że wolumen tego rocznego eksportu koncernu może być znacząco niższy od rekordowego w roku ubiegłym (po pierwszych pięciu miesiącach spadek wynosi ponad 7 proc.). A to wszystko oznacza, że wzrost gospodarczy Rosji bezpośrednio zależy od eksportu ropy naftowej.

Straty na „jadowitym paliwie”

Jeszcze w maju, kiedy skutki kryzysu związanego z rurociągiem Przyjaźń nie były oczywiste, przedstawiciele rosyjskiego rządu argumentowali, że w interesie Rosji nie leży zmniejszanie wydobycia po to, aby utrzymywać wysoki poziom cen światowych. Odpowiadający za finanse minister Anton Sulianow wręcz nawoływał, aby w trakcie czerwcowego spotkania OPEC+, na którym ma zapaść decyzja w sprawie ewentualnego kontynuowania cięć wydobycia, zdecydować o podwyższeniu produkcji. Jak dowodził, z wysokich cen cieszą się głównie producenci amerykańscy, którzy lawinowo zwiększają wydobycie. Jego zdaniem najlepszym rozwiązaniem byłoby powtórzenie manewru, jaki Arabia Saudyjska przeprowadziła kilka lat temu, doprowadzając do spadku światowych cen, by ekonomicznie „udusić” tych, którzy inwestują w ropę z łupków. W podobnym duchu argumentował prezes Rosnieftu Sieczin, mówiąc, że rynkową lukę, którą zwalniają Rosjanie, ograniczając wydobycie, zapełniają zaraz producenci ze Stanów Zjednoczonych. Stanowisko to należy odczytać dość jednoznacznie – w interesie Moskwy leży wzrost wydobycia ropy, bo bez tego trudno mówić o ożywieniu wzrostu gospodarczego. Ale już po rozmowach w Petersburgu, na które przybyła liczna delegacja z bogatych w ropę krajów arabskich, Moskwa zmieniła swoje nastawienie i opowiedziała się za przedłużeniem cięć w zakresie poziomu wydobycia. A to oznacza, że sektor naftowy nie stanie się kołem zamachowym, dzięki któremu rosyjska gospodarka przyspieszy.

Warto zadać pytanie o przyczyny takiej zmiany stanowiska Rosji. Trochę światła na motywy rzuca ujawniony przez rosyjskie media list prezesa Rosnieftu do rosyjskiego rządu. Pozwala on też z grubsza oszacować szkody, które poniesie rosyjska gospodarka z tytułu „jadowitej ropy z rurociągu Przyjaźń” – jak całą sprawę określił białoruski prezydent Alaksandr Łukaszenka. Otóż firma, którą kieruje Sieczin, już otrzymała od Białorusinów żądanie rekompensowania strat, jakie ci ponieśli, w kwocie 155 mln dol. Dodatkowo od naszego koncernu PKN Orlen Rosnieft otrzymał wezwanie, aby zapłacić 450 tys. dol., ale chodzi tylko o straty poniesione przez trzy kwietniowe dni, kiedy ropa nie płynęła, i można

się spodziewać idącego w dziesiątki milionów dolarów rachunku za maj. Przy czym Białorusini nie oszacowali jeszcze swoich strat w instalacjach rafinerii w Mozyrz, która pierwsza zaczęła alarmować o tym, że coś złego się dzieje z surowcem w rurociągu Przyjaźń. Jeszcze w maju Łukaszenka mówił publicznie, że roszczenia Mińska nie będą mniejsze niż 450 mln dol. Eksperci rosyjscy podawali tę kwotę w wątpliwość, argumentując, że umowy, które zawarł z Białorusinami odpowiadający za rurociąg Transnieft, nie zawierają klauzul na temat wielkości dostaw miesięcznych, a zatem do końca roku majowy brak dostaw będzie można nadrobić. Teraz widać, że Mińsk zdecydował się postawić sprawę „na ostrzu noża” i chce oddania sporu do sądu arbitrażowego. Zdaniem cytowanych przez rosyjskie media prawników ma spore szanse na ostateczny sukces. Ale Rosnieft czeka jeszcze na szacunek strat przeprowadzony przez rafinerie niemieckie,

”

Rosja nie jest przygotowana na osłabienie koniunktury w światowej gospodarce, perspektywy wzrostu są bardzo mgliste, przewyższenie trendu polegającego na spadku dochodów ludności jest wątpliwe

ukraińskie, słowackie i węgierskie, o polskich nie zapominając. Wygląda na to, że straty mogą iść w setki milionów dolarów. Pytanie tylko, z jakiego powodu Sieczin zdecydował się na skierowanie listu z opisem całej sytuacji do rządu. Chce on, aby to rosyjskie władze gwarantowały szybką wypłatę odszkodowań, na co Transnieft nie ma wielkiej ochoty. Dlaczego? Z powodu obaw o utratę rynku i znaczący spadek marż realizowanych przez Rosnieft, który właśnie utracił reputację niezawodnego dostawcy, a to oznacza, że część odbiorców w ogóle zrezygnuje ze współpracy, pozostali zaś będą chcieli zdyskontować całą sytuację, zawierając korzystniejsze dla siebie umowy. W efekcie straty związane z utratą rynków i marż mogą być zdecydowanie większe niżli inne szkody poczynione przez „jadowitą ropę”. Jedyną szansą ich minimalizowania jest szybkie wypłacenie rekompensat, a nie wielomiesięczne procesy w sądach arbitrażowych całej Europy. Ale już teraz gołym okiem widać, że nie ma co nastawać na poluzowanie poziomów wydobycia, skoro Rosja i tak ma problemy ze sprzedażą tego, co dziś produkuje. Trzeba zatem dbać, aby cena nie spadała poniżej poziomu uznawanego za ryzykowny, czyli 40 dol. za baryłkę.

Rosja bezpieczna... w połowie

Z punktu widzenia rosyjskiej gospodarki cała sytuacja jest w najwyższym stopniu groźna. Nie chodzi tylko o perspektywę wzrostu gospodarczego, bo – jak można było zaobserwować na Forum w Petersburgu – nikt już właściwie z rosyjskich oficjeli nie wierzy w optymistyczne zapewnienia rządu, że w roku 2021 gospodarka przyspieszy, a wzrost przekroczy 3 proc. PKB. Chodzi o to, że przedstawiciele Banku Centralnego Rosji tłumią wezwania tych rosyjskich ekonomistów, którzy opowiadają się za odejściem od dotychczasowej polityki stabilizacji makroekonomicznej. Polega ona – z grubsza rzecz ujmując – na tym, że podatkowe dochody, jakie rząd czerpie z eksportu węglowodorów przy cenie sprzedaży przekraczającej 40 dol. za baryłkę, trafiają na specjalny fundusz stabilizacyjny, a nie na rynek. Zwolennicy poluzowania czy raczej odejścia od tej polityki, a także przesunięcia w górę ceny baryłki ropy, po przekroczeniu której budżet przeznacza środki na fundusze rezerwowe (np. proponuje się, aby było to 45 dol.), są zdania, że takie posunięcie dałoby pobudzenie popytu wewnętrznego, lepszą koniunkturę i w rezultacie ożywienie gospodarcze. Jednak wypowiadający się w Petersburgu Władimir Kołyczew, wiceminister finansów, powiedział, że zdaniem resortu w funduszu trzeba zgromadzić środki odpowiadające 10–12 proc. PKB i dopiero wówczas kraj będzie bezpieczny w obliczu szoków zewnętrznych, przede wszystkim trwałego spadku cen ropy naftowej na światowych rynkach, do poziomu poniżej 40 dol. za baryłkę, czy generalnie kryzysu światowej gospodarki w następstwie rozmaitych wojen handlowych. W czerwcu Fundusz Dobrobytu Narodowego, w którym gromadzone są rosyjskie rezerwy, dysponował kwotą równą niemal 59 mld dol., co stanowi niecałe 7 proc. rosyjskiego PKB. A zatem trudno w najbliższym czasie spodziewać się zmian w polityce makroekonomicznej rosyjskiego rządu.

Mało tego, z punktu widzenia odporności rosyjskiej gospodarki na zewnętrzne szoki państwo jest co najwyżej „w połowie drogi”. Dlaczego to może być tak ważne? Otóż rosyjscy ekonomiści alarmują, że trzeba się liczyć ze spowolnieniem światowej gospodarki i spadkiem popytu na eksportowane przez Rosję surowce. Amerykańska gospodarka notuje już 120. kolejny miesiąc nieprzerwanego wzrostu, a średnia cyklu pobudzenia w ciągu ostatnich 40 lat wynosiła 83 miesiące, co oznacza, że teraz roztropniej byłoby się spodziewać spowolnienia, a nie trwania koniunktury w nieskończoność. A jak Rosja przygotowana jest na spowolnienie? Sęk w tym, że nie jest przygotowana. Wystarczy porównać rok 2007, ostatni przed kryzysem, z sytuacją roku 2019. Wówczas rezerwy rosyjskiego rządu wynosiły 3,85 bln rubli, co odpowiadało 156,9 mld dol. W 2007 r. roczne wydatki budżetu federalnego kształtowały się na poziomie 5,99 bln rubli

Igor Sieczin, prezes Rosnieftu, rosyjskiego giganta paliwowego, robi dobrą minę do złej gry, bo jego firma będzie miała do zapłacenia odszkodowania na kwoty idące w setki milionów dolarów



fol. Shutterstock

(234,2 mld dol.). A trzeba pamiętać, że w przypadku Rosji kryzys roku 2008 oznaczał spadek PKB na poziomie 7,9 proc. Jak jest obecnie? W 2018 r. rezerwy wynosiły 4,04 bln rubli (wg obecnego kursu 58,15 mld dol.), ale wydatki budżetu federalnego są dziś trzy razy wyższe i kształtują się na poziomie 16,7 bln rubli. A zatem dzisiaj nie tylko rezerwy są na znacznie niższym poziomie, lecz – co gorsze – międzynarodowa izolacja Rosji spowodowała, że strumień kapitału uległ odwróceniu. O ile w latach 2008–2009 przewyciężenie kryzysu w Federacji było możliwe w sporej części dzięki napływowi kapitału zagranicznego (dodatnie saldo tych lat wyniosło 132 mld dol.), o tyle w latach 2016–2018 z Rosji odpłynęło 106,7 mld dol. Szacunki dla tego roku są jeszcze bardziej pesymistyczne, a perspektywa nowych amerykańskich sankcji nie powiększa chęci kolektywnego Zachodu do inwestowania.

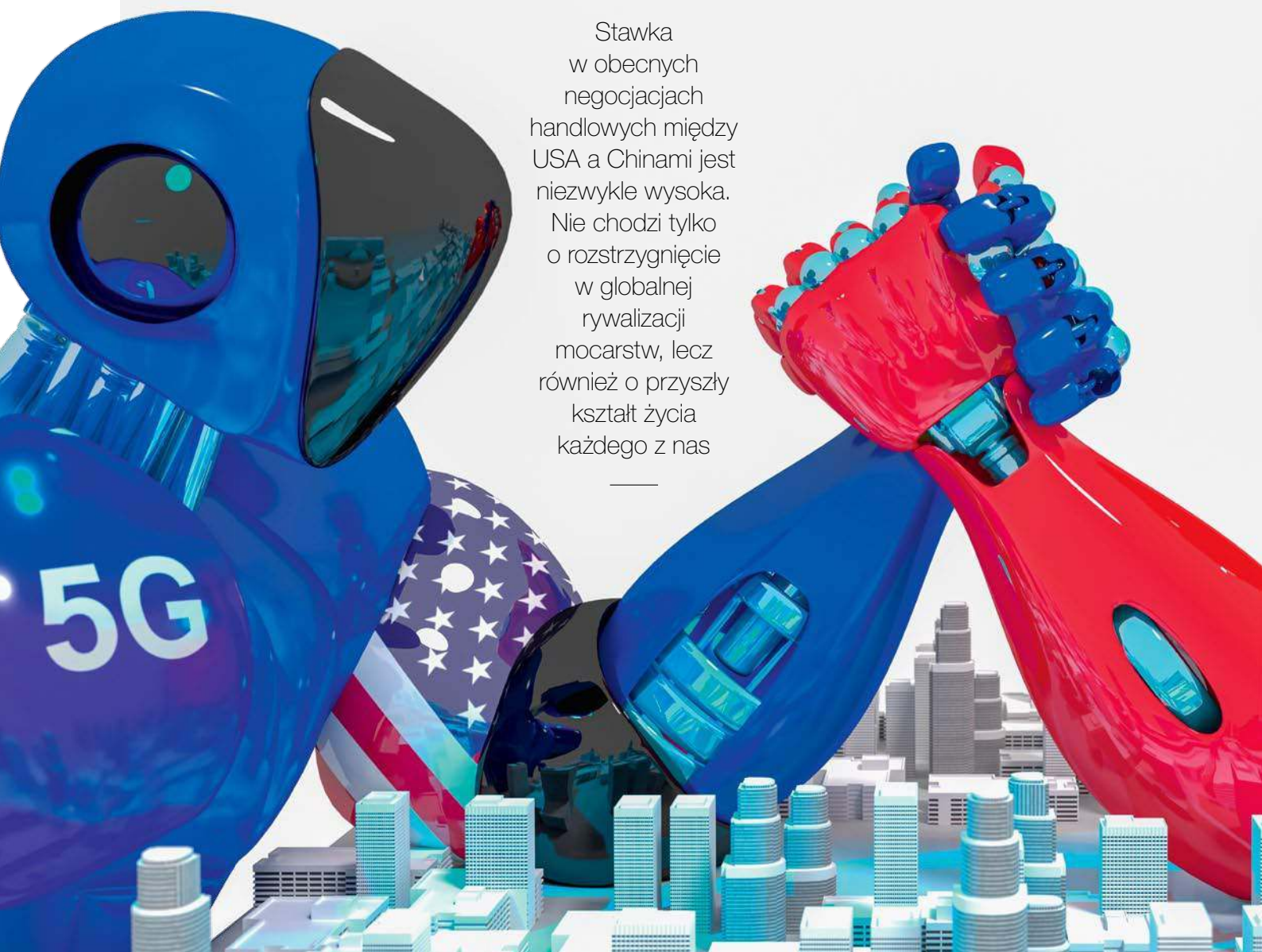
A zatem Rosja nie jest przygotowana na osłabienie koniunktury w światowej gospodarce, perspektywy wzrostu są bardzo mgliste, przewyciężenie trendu polegającego na spadku dochodów ludności jest wątpliwe. Jednym słowem, same złe wiadomości. Może dlatego, idąc tropem historycznej analogii, rosyjscy publicyści ekonomiczni kryzys z rucociągami Przyjaźń nazywają „nowym rosyjskim Czarnobyłem”...

Autor jest publicystą, przedsiębiorcą, znawcą Rosji

JERZY BIELEWICZ

Nowa zimna wojna?

Stawka w obecnych negocjacjach handlowych między USA a Chinami jest niezwykle wysoka. Nie chodzi tylko o rozstrzygnięcie w globalnej rywalizacji mocarstw, lecz również o przyszły kształt życia każdego z nas



Mieszkańcy Hongkongu nie chcą żyć w ciągłym strachu, że mogą skończyć w więzieniu lub przed sądem... Chińskiej Republiki Ludowej. Dlatego co siódmy z nich wyszedł na początku czerwca na ulice miasta (razem ponad milion uczestników), by zademonstrować przeciw wprowadzeniu do obiegu prawnego zapisów o możliwości ekstradycji obywateli Hongkongu do Chin. Czy taki bunt w autonomicznej enklawie może mieć coś wspólnego z tzw. zimną wojną technologiczną między USA a Chinami? Pozornie nie, a jednak... Zwłaszcza że miał miejsce kilka dni po 30. rocznicy masakry na placu Tiananmen w Pekinie, całkowicie przemilczanej przez media Państwa Środka, ale głęboko tkwiącej w pamięci społeczności Hongkongu.

Czy chińscy giganci technologiczni, internetowi i telekomunikacyjni mogą zdobywać światowe rynki, czy może okażą się persona non grata, której nie warto

ufać? Odpowiedź wcale nie jest oczywista, gdy wziąć pod uwagę sukces miękkiej siły (ang. soft power) oddziaływania chińskiej dyplomacji na neoliberalnych polityków UE. Za przykład może posłużyć przewodniczący Komisji Europejskiej Jean-Claude Juncker, który przed rokiem uroczystie odsłonił w Trewirze na zachodzie Niemiec ufundowany przez ChRL pomnik Karola Marksa, myśliciela i ideologa komunizmu. Z drugiej strony Komisja Europejska nie radzi sobie w relacjach z amerykańskimi gigantami hi-tech, którzy skutecznie unikają płacenia podatków na obszarze Wspólnoty.

Dodatkowo wielkie amerykańskie firmy technologiczne wpadły w poważne kłopoty w samych Stanach Zjednoczonych. Administracja prezydenta Donalda Trumpa wszczęła bowiem postępowania antymonopolowe wobec takich korporacji jak Facebook, Google, Twitter i Apple. Przed komisjami Senatu USA nie ustają też przesłuchania dotyczące m.in. wykorzystania danych o użytkownikach portali internetowych, potencjalnego wpływu państw trzecich na mechanizmy demokratyczne, preferencje oraz wyniki wyborów i w końcu bezpieczeństwa sieci telekomunikacyjnych czy – szerzej – infrastruktury krytycznej.

Wysoka stawka

Z dziesięciu firm o największej wartości (kapitalizacji) na światowych giełdach aż pięć pochodzi z sektora hi-tech i ma swe korzenie w USA. Są to kolejno: Microsoft (numer jeden, z kapitalizacją ponad 900 mld dol.), Apple, Amazon, Alphabet (Google), Facebook (na pozycji szóstej). Dwie wywodzą się z Chin – Alibaba (pozycja siódma) i Tencent (pozycja ósma), stanowiąc bezpośrednią konkurencję dla amerykańskich gigantów technologicznych. Jednak obie te firmy z Chin w przeciwieństwie do Huawei wypełniają międzynarodowe standardy dotyczące sprawozdawczości finansowej oraz przejrzystej struktury własności i nie stanowią przedmiotu ani celu sankcji amerykańskich.

Stawką w grze między USA a Chinami jest też dostęp do rynków finansowych, w szczególności do rynku długu. Chiny dysponują najwyższymi na świecie rezerwami walutowymi, z czego dwie trzecie stanowią obligacje wydane przez rząd USA. I wreszcie o wyjątkowo bliskich dotychczasowych wzajemnych stosunkach między numerami jeden a dwa w światowej gospodarce niech świadczy niezwykle istotny fakt, że w USA studiuje obecnie ponad 360 tys. obywateli Państwa Środka. Nie można zatem mówić o bilateralnych stosunkach między oboma krajami w kategoriach zimnej wojny ani technologicznej żelaznej kurtyny. Możliwa skala eskalacji napięć może się przenieść na rynki finansowe lub na kwestie dostępu do edukacji, a Huawei amerykańska administracja nie upatrzyła sobie ot tak, bez ważnych powodów.

fol. Shutterstock



Chiński Huawei Technologies urósł w ostatnich latach do roli bezpośredniego konkurenta amerykańskich korporacji na globalnym rynku urządzeń mobilnych



fol. Shutterstock

Studium przypadku: Apple

Stawka w negocjacjach handlowych między USA a Chinami jest niezwykle wysoka, o czym świadczy przypadek globalnego gracza – firmy Apple. Amerykański gigant technologiczny swój sukces ekonomiczny oparł na modelu biznesowym, który zakłada wykorzystanie amerykańskich technologii z najwyższej półki, użycie komponentów i półprzewodników produkowanych m.in. w Korei Południowej i na Tajwanie, a finalnie składanie urządzeń w Chinach przy wykorzystaniu lokalnej siły roboczej. Tak powstają dziś smartfony i tablety – iPhone oraz iPad – a także wiele innych, które są następnie dystrybuowane na światowych rynkach od Azji, przez Europę, po USA. Dość powiedzieć, że Apple sprzedał więcej swoich produktów w Chinach (20 proc.) i Europie (24 proc.) razem niż w samych Stanach Zjednoczonych (42 proc.) według informacji podanej przez tę firmę za rok 2018. Ekspozycja Apple na rynek chiński jest zatem przeogromna zarówno po stronie kosztowej (większość produkcji), jak i przychodowej (do 20 proc. sprzedaży), a jej produkty eksportowane z Chin do USA byłyby obłożone taryfami celnymi przez... administrację prezydenta Donalda Trumpa, jeśli negocjacje handlowe między oboma krajami nie przyniosą pożądanych rozwiązań.

Czy istnieniu amerykańskiego Apple'a zagraża zimna wojna technologiczna? Nie do końca... Jak informuje agencja Bloomberg w artykule z 11 czerwca tego roku, pod znaczącym tytułem „Jeśli zajdzie taka potrzeba, produkcja amerykańskich smartfonów może zostać przeniesiona poza Chiny” (ang. „Apple's U.S. iPhones Can All Be Made Outside of China If Needed”), powołując się na wypowiedzi przedstawicieli firm kooperujących z Apple'em, m.in. reprezentanta tajwańskiego Foxconn'a koordynującego produkcję iPhone'ów w Państwie Środka, a posiadającego zdolności produkcyjne i zakłady w innych azjatyckich państwach. Foxconn rozważa także budowę na potrzeby Apple'a nowej fabryki w Indiach lub w stanie Wisconsin w USA.

Z drugiej strony, jeśli Apple wyprowadziłoby produkcję z Chin, ucierpiałby lokalny rynek pracy, gdyż amerykański gigant zatrudnia w Państwie Środka bezpośrednio i pośrednio ponad 2 mln pracowników. A przecież to niejeden pracodawca na tamtym rynku kontrolowany przez kapitał z USA, gdyż – jak dotąd – aż 40 proc. eksportu z Chin generują firmy amerykańskie, właśnie takie jak Apple.

Huawei sen o potęgę

Chiński Huawei Technologies urósł w ostatnich latach do roli bezpośredniego konkurenta amerykańskiego Apple'a na globalnym rynku urządzeń mobilnych oraz największego globalnego producenta elementów infrastruktury telekomunikacyjnej. Jednak jego model biznesowy rodzi wiele wątpliwości. Przede wszystkim niejasna pozostaje struktura własności tej firmy, która według informacji zamieszczonej na oficjalnej stronie internetowej Huawei należy w 100 proc. do 96 tys. spośród 188 tys. zatrudnianych pracowników. I choć założyciel chińskiego giganta telekomunikacyjnego Ren Zhengfei, były żołnierz ludowej armii i członek komunistycznej partii, usilnie zarzeka się o braku powiązań z administracją centralną, a tym bardziej ze strukturami siłowymi Państwa Środka, to jednak w swych gorących zapewnieniach brzmi niewiarygodnie, gdyż bez rządowych kontraktów jego firma nie mogłaby zaistnieć na lokalnym rynku w strategicznym sektorze telekomunikacji. Co więcej, ponieważ budowa sieci telekomunikacyjnej 3G i 4G w Chinach musiała kosztować Huawei krocie w nakładach kapitałowych, to tym bardziej źródła finansowania tej firmy pozostają najpilniej strzeżoną tajemnicą wśród decydentów w Pekinie.

I tu jak w pigułce sięgamy do sedna sporu handlowego między USA a Chinami, a więc dochowania praw do własności intelektualnej, szpiegostwa przemysłowego oraz subsydiowania przez władze centralne chińskich przedsiębiorstw w strategicznych sektorach, m.in. hi-tech, e-commerce i telekomunikacyjnym. Huawei w ciągu niespełna roku poddany został kolejnym re-

torsjom prawnym i handlowym ze strony administracji prezydenta Donalda Trumpa. Ostatecznie 16 maja tego roku Departament Handlu USA umieścił chińskiego potentata telekomunikacyjnego na czarnej liście przedsiębiorstw, z którymi współpraca wymaga oddzielnego zezwolenia rządu Stanów Zjednoczonych. Na rezultaty tego posunięcia nie trzeba było długo czekać... 19 maja Google zrywa współpracę z Huawei, wypowiadając licencje na używanie systemu operacyjnego Android oraz powiązanych aplikacji internetowych, jak Google Play Store, YouTube i Gmail. Jego śladem 9 czerwca idzie Facebook, w tym spółki córki: Instagram i WhatsApp. I tak przyszli nabywcy telefonów Huawei zdani będą wyłącznie na chiński system operacyjny oraz lokalne aplikacje. Nietrudno zgadywać, że zasięg sprzedaży smartfonów i innych produktów Huawei został w ten bezceremonialny sposób znacznie ograniczony.

Huawei upatruje dziś ratunku w chińskim rynku wewnętrznym i rządowej pomocy. I z pewnością koncern się nie zawiódł, gdyż Pekin w odpowiedzi na amerykańskie sankcje zwiększa swe wsparcie oraz subsydia dla rozwoju i implementacji sieci 5G w Chinach, a także w innych krajach, jak Rosja. Tymczasem portal internetowy South China Morning Post, zwyczajowo prezentujący stanowisko bliskie rządowi w Pekinie, wprowadza do obiegu publicznego sformułowanie o zimnej wojnie technologicznej, w wyniku której świat technologii podzieli żelazna kurtyna, która spowoduje, że państwa i przedsiębiorstwa będą musiały wybierać między technologiami i firmami z USA oraz Chin.

”

Stawką w grze między USA a Chinami,
poza rywalizacji technologicznej,
jest dostęp do rynków finansowych,
a w szczególności do rynku długu

Sieć i technologia 5G

Technologia 5G w porównaniu z 4G w uproszczeniu umożliwia wielokrotnie szybszy przepływ i obróbkę danych, a co za tym idzie – stwarza ekosystem dla takich aplikacji przyszłości jak autonomiczne samochody, inteligentna sieć energetyczna czy nawet przeprowadzenie zabiegów chirurgicznych zdalnie na odległość. Jednocześnie tworzy bardzo poważne zagrożenia, kto bowiem kontroluje infrastrukturę 5G, teoretycznie posiada w swych rękach niezmierzoną władzę i niekwestionowany dostęp do informacji o użytkownikach sieci telekomunikacyjnych, w tym mobilnego internetu. Tę wiedzę może

użyć w zgodzie z interesem i dobrem użytkownika lub też wprost przeciwnie. 5G daje w połączeniu z technologiami rozpoznawania twarzy możliwości inwigilacji na skalę bez precedensu w najnowszej historii. Może też posłużyć do manipulacji socjotechnicznych, które wykreują z góry zadane i pożądane zachowania społeczne. Czy taki nowy odważny świat, który z jednej strony kusi wygodą, a z drugiej – zagraża podstawowym wolnościami i w teorii pozbawia nas kontroli nad własnym losem, spełni nasze oczekiwania? Czy dysputa handlowa między USA a Chinami nie rzuca światła na problemy wymagające wprowadzenia jasnych międzynarodowych rozwiązań i standardów prawnych?

Infrastruktura krytyczna i miejsce Polski

12 czerwca tego roku prezydent Andrzej Duda spotkał się w Białym Domu z prezydentem Donaldem Trumpem. Podpisali m.in. porozumienie o zacieśnieniu współpracy militarnej i zwiększeniu obecności US Army w Polsce. Kilka godzin przed tym wydarzeniem pełnomocnik rządu ds. cyberbezpieczeństwa Karol Okoński przedstawił stanowisko Polski dotyczące przetargu i wyboru wykonawcy urządzeń składających się na sieć 5G. Zaznaczył, że instalacje 5G będą być może uznane jako elementy infrastruktury krytycznej, dając tym samym do zrozumienia, iż z tego powodu chiński Huawei zostanie najprawdopodobniej wykluczony z przetargu. Okoński ujawnił, że agencje państwowe przeprowadzają właśnie inwentaryzację urządzeń Huawei używanych w instytucjach publicznych. Powstrzymał się jednak od jasnej deklaracji co do przyszłości koncernu na polskim rynku.

Powinniśmy sobie życzyć, by USA i Chiny doszły do porozumienia, które rozwiąże bieżące zadrażnienia i wyznaczy sposoby współdziałania oraz rozstrzygania kwestii spornych w przyszłości. Wybór drogi zależy jednak w dużej mierze od Pekinu. Jeśli Chiny będą dążyć do dominacji w pewnych sektorach, zwłaszcza hi-tech, w tym szczególnie telekomunikacji, ale też e-commerce, m-commerce, sztucznej inteligencji itd., to mogą napotkać silny opór społeczności międzynarodowej i narażać się na izolację. Jeśli zaś w przeciwnym przypadku otworzą swój rynek na międzynarodową konkurencję, uznając, że warto przestrzegać prawa do własności intelektualnej i korporacyjnej, to ich firmy mogą zostać na zasadzie wzajemności dopuszczone do rynków wewnętrznych UE i USA. Polska z racji swego położenia na skrzyżowaniu szlaków handlowych północ – południe i wschód – zachód jest szczególnie zainteresowana robowym porozumieniem między USA a Chinami, gdyż mogłaby się stać gwarantem stabilności i bezpieczeństwa w regionie Europy Środkowej czy też – jak kto woli – Trójmorza, z korzyścią dla UE, USA, Japonii, Indii oraz innych gospodarek wschodzących z Azji Południowo-Wschodniej.



fot. Maksymilian Wysocki

MAKSYMILIAN WYSOCKI

Rywalizacja na poziomie 5G

Zamieszanie wokół Huawei nie ustaje. Nie wpływa na sprzedaż koncernu, ale pozbawia tego, co dla każdej dużej firmy najcenniejsze, czyli czasu. Bo pozycja lidera nie jest dana raz na zawsze

Nikogo nie trzeba przekonywać, jak ważna dziś jest dla świata branża teleinformatyczna, czyli ICT (akronim od ang. Information and Communication Technologies). Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy z tego, że chiński Huawei już od 2012 r. jest największym na świecie producentem urządzeń telekomunikacyjnych. Jest też najbardziej zaawansowanym graczem w wyścigu na patenty podstawy technologii jutra, czyli sieci 5G.

Najwyżej, najgłębiej

W Polsce Huawei znany jest opinii publicznej bardziej jako marka smartfonów, ale to tylko element jego historii. Znaczną część biznesu firmy nadal stanowią urządzenia do łączności dla sektora korporacyjnego, routery i nadajniki. Z faktu zapewniania łączności nawet w miejscach o niekoniecznie dużym znaczeniu biznesowym firma ta jest bardzo dumna. Huawei zamontował np. nadajnik nawet na zboczach Mount Everestu, na wysokości 6 500 m (najwyżej na świecie). Łączy ze światem także ludność terenów Mongolii, w której przypadają dwie (sic!) osoby na 1 km² (w Warszawie to 3,5 tys. osób). Huawei może się również pochwalić zamontowaniem anteny najgłębiej na świecie – 2 900 m na dnie Morza Karaibskiego, oraz w najbardziej odludnym punkcie świata – na kole podbiegunowym północnym.

Koncern globalnie zatrudnia 188 tys. pracowników; 80 tys. z nich zajmuje się badaniami i rozwojem (więcej niż suma wszystkich naukowców na uniwersytetach). Plasuje się na 68. pozycji w rankingu 100 najwyższych wycenianych marek i na 72. pozycji na liście „Global 500”. Huawei to firma, która doświadczyła skokowego, potrójnego wzrostu w ostatnich latach. W 2018 r. część konsumencka po raz pierwszy w historii przewyższyła przychodem część korporacyjną. Wtedy Huawei osiągnął przychód ze sprzedaży urządzeń mobilnych w wysokości 51 mld dol. Urósł tym samym rok do roku o 45 proc. tylko w tym segmencie, wyprzedzając Apple’a. Skokowy wzrost dotyczy nie tylko samej firmy. Siedziba Huawei mieści się w Shenzhen w Chinach. To miasto liczy obecnie ok. 20 mln mieszkańców. To imponujące, tym bardziej że 40 lat temu było tylko małą wioską rybacką z 30 tys. mieszkańców, do czasu utworzenia tam specjalnej strefy ekonomicznej.

10 proc. na badania

Powód? Jest ich wiele, ale jeden szczególnie wart odnotowania. Firma od samego początku trzyma się zasady, że przynajmniej 10 proc. przychodu reinwestuje w badania i rozwój. Nic dziwnego, że kiedy jest mowa o najnowszym technologicznym trendzie od czasu Big Data i AI, czyli o 5G, telekomunikacji i rządy państw zaczynają rozmowy od Huawei. To wielu ludziom się nie podoba.

Dla Chińczyków firma ta jest symbolem chińskiej wersji „american dream”. Wie o tym Donald Trump, który uczynił sprawę Huawei elementem negocjacji umów handlowych USA z Chinami. Przeciwno koncernowi wytyczono najcięższe działa, zarzucając mu instalowanie w urządzeniach tajnych furtek, przez które chiński rząd miałby szpiegować resztę świata. Teraz z początku pasywny Huawei stara się o wyczerpujące komunikowanie tego, co robi. Niedawno zaskarżył na drodze sądowej rząd USA za pomówienia i sądowo oraz medialnie walczy, by odzyskać każdy skrawek biznesowego pola. A jest się o co bić.

W zakresie 5G Huawei ma już 46 podpisanych kontraktów w 30 krajach. Do firmy należy aż 90 proc. obecnej wiedzy naukowo-technicznej, niezbędnej do tego, by uruchomić sieci mobilne nowej generacji. Koncern znacznie wyprzedza konkurencję w dziedzinie 5G, skupiając także kompetencje potrzebne do wdrożenia i dalszego rozwoju tej technologii.

Patent na 5G

– Mamy najwięcej patentów w technologii 5G. Można powiedzieć, że bez nas nie będzie 5G, a przynajmniej będzie znacznie później – podkreśla Tonny Bao, szef polskiego oddziału Huawei. – Aby temu zapobiec, trzeba jak najszybciej znaleźć właściwą formułę współpracy i rozwiązania, które wyeliminują stawiane zarzuty – dodaje.

Pod koniec lutego br., podczas światowych targów telekomunikacyjnych Mobile World Congress w Barcelonie, odbył się komercyjny pokaz uruchomienia pełnoprawnej sieci 5G. Dzięki współpracy czterech firm – British Telecom, Vodafone, Hutchison UK i Huawei – udało się przeprowadzić normalną rozmowę za pośrednictwem sieci piątej generacji. Także w Polsce mamy za sobą pierwsze testy tej technologii. Tonny Bao, dyrektor zarządzający Huawei Polska, zapewnia, że nasz kraj odgrywa znaczącą rolę w planach koncernu. – Mamy tu centralę na całą Europę Środkową i zarządzamy stąd działaniami na 28 rynkach. Poza tym bardzo cenimy sobie historię polsko-chińskich relacji, a przyszłościowo stawiamy na ten rynek jako na rynek europejskich innowacji – tłumaczy.

Sytuacja, w jakiej znalazł się koncern po wprowadzeniu sankcji przez rząd USA, nie przełożyła się na sprzedaż telefonów. Może za to spowodować opóźnienia w implementacji 5G, które będą dużo kosztować całą gospodarkę, bo wyścig na 5G połączony jest z wyścigiem o konkurencyjność i przewagę biznesową również w pozostałych elementach telekomunikacyjnego ekosystemu bliskiej przyszłości, tj. AI, Big Data, IoT, smart technologies. 5G jest włóknem, z którego utkana będzie komunikacja nowych technologii i bez którego to się po prostu nie uda.

Na przykład oferowane przez Huawei rozwiązania dla IoT umożliwiają sprawne łączenie i zarządzanie

oraz wdrożenie analityki predykcyjnej do systemu monitorowania urządzeń w sieci. Właśnie dzięki wiedzy, która maszyna się zepsuje i kiedy, General Electric, wykorzystując rozwiązanie od Huawei, ograniczył koszty utrzymania i naprawy maszyn o 50 proc.

Myśląc maszyny, algorytmy predykcyjne, automatyczne fabryki i automatyczna obsługa maszyn, a nawet w dużej mierze automatycznie podejmowane decyzje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, obniżą koszty, zwiększą efektywność oraz wydajność we wszelkiej maści procesach produkcji. Myśląc i komunikując się z sobą maszyny będą potrzebowały dróg szybkiej komunikacji między sobą, czyli dokładnie tego, co ma najlepszego do zaoferowania 5G.

Polityka i bezpieczeństwo

W przypadku urządzeń 5G trzeba wspomnieć o antenie, którą skonstruował Huawei. Firma opracowała system dla tej supersieci pod nazwą Super Blade Site. Nowe nadajniki sieci 5G od Huawei są dwukrotnie mniejsze od anten sieci 4G i – co też ma pewne znaczenie w miejskim krajobrazie – dużo bardziej estetyczne. Mogą być montowane niemal wszędzie. Nie ma wątpliwości, że koncern jest „5G Ready”. Jedyne, z czym musi się zmagać nadal, to amerykańskie oskarżenia. Bo pytanie o bezpieczeństwo sieci 5G dziś jest głównie pytaniem skierowanym do Huawei.

– Gdy mówimy o 5G, nie myślimy o jednym systemie, ale o współpracy wielu rozwiązań, z których każde jest pozabezpieczane na swój sposób. Bezpieczeństwo całości jest więc wypadkową poziomu zabezpieczeń wszystkich uczestników ekosystemu, a nie jednego dostawcy. My jesteśmy tylko częścią tego ekosystemu – mówi Tonny Bao. – Moim zdaniem zbudowanie sobie gdzieś tylnej furki z dostępem do wszystkich danych, które wędrują przecież z maszyny do maszyny, jest albo niewykonalne, albo co najmniej ekstremalnie trudne – dodaje.

Dziś Huawei apeluje o techniczne, a nie polityczne, podejście do kwestii bezpieczeństwa. Jak deklarują i wykazują jego przedstawiciele, każde urządzenie pod kątem cyberbezpieczeństwa jest sprawdzane na dwa tysiące różnych sposobów.

– Jeżeli próbujecie rozwiązać problem bezpieczeństwa polityką, to żadnego problemu nie rozwiążecie. Bezpieczeństwo to sprawa techniczna. Dla nas nic nie jest ważniejsze od bezpieczeństwa naszych rozwiązań i naszych klientów. Nie ma żadnych tylnych drzwi ani furtek. 3 mld ludzi korzysta na świecie z naszych rozwiązań. Gdyby to było prawdą, już dawno ktoś by znalazł na to dowód – tłumaczy Joe Kelly, wiceprezes ds. komunikacji międzynarodowej w Huawei. – Przez ostatnie 30 lat mieliśmy wspaniałą historię pomagania tak wielu ludziom i zawsze dbaliśmy przy tej okazji o cyberbezpieczeństwo. Gdybyśmy robili coś złego, już by nas nie było – dodaje. ●



Koncern BMW na początku czerwca br. otworzył w San Luis Potosi w Meksyku swój 31. zakład produkcyjny. Fabryka kosztowała miliard dolarów i ma produkować auta serii 3 na rynek amerykański

WOJCIECH OSIŃSKI

Berlin

Trump jedzie po bandzie

Prezydent USA odłożył wprowadzenie decyzję o nałożeniu wyższych cł na samochody z Niemiec i UE, ale nie zarzucił jeszcze swoich planów. Ich ewentualna realizacja uderzyłaby rykoszetem w sojuszników Ameryki w Europie Środkowej, w tym w Polskę

Krążące wśród amerykańskich dziennikarzy anegdota o prywatnych pasjach Donalda Trumpa słabo licują z jego publicznie wyrażaną niechęcią do niemieckiej branży motoryzacyjnej. W garażu prezydenta USA, który ma żyć nieprzezwyciężony wstręt do ojczyzny swoich przodków, stoją bowiem dwa superdrogie auta, które wyjechały z wytwórni grupy Daimler (luksusowy Maybach i sportowy McLaren). Jego małżonka Melania jeździ zaś najnowszym BMW, a córki Ivanka oraz Tiffany nie kryją swojego zachwyty dla kabrioletów Audi. Niemniej w mediach Trump nie pozostawia przestrzeni na najmniejsze zwątpienie, że niemieckie nadwyżki eksportowe są krzyczącą niesprawiedliwością. „Kiedy Niemcy wreszcie przestaną zalewać amerykański rynek samochodowy swoimi mercedesami?” – powtarza gospodarz Białego Domu, wskazując na nierówności dotyczące cł wwozowych. Stany Zjednoczone są największym rynkiem dla niemieckich aut osobowych. Tyle że dotąd amerykańskie władze celne kasowały za importowanego volkswagena tylko 3 proc., podczas gdy

cło wwozowe do Unii Europejskiej wynosiło dla amerykańskich aut 10 proc. Już przed swoją prezydenturą Trump wielokrotnie podkreślał, że chce to zmienić. Jeśli Niemcy budowali swoje nadzieje na przekonaniu, że jego gromkie słowa służyły jedynie zdobyciu głosów na finiszu kampanii, to musiały przeżyć rozczarowanie. Krótko po objęciu urzędu Donald Trump zapowiedział podatek w wysokości 35 proc. na samochody importowane z Europy. Wkrótce pogroźki w kierunku Berlina trochę ucichły, ale prezydent USA lubi do nich regularnie powracać – przeważnie wtedy, gdy chce, korzystając z „uprzejmości” zaprzyjaźnionej stacji Fox News, uruchomić emocje, które mają zepsuć dobre humory producentów znad Renu. Wiosną 2018 r. poprosił więc ekspertów z Departamentu Handlu o sporządzenie raportu, czy import zagranicznych aut i części samochodowych nie zagraża narodowemu bezpieczeństwu USA. Do analogicznej argumentacji Trump sięgnął już przy nałożeniu cł za stal i aluminium. W połowie maja 2019 r. miał zaś podjąć „ostateczną” decyzję o nałożeniu karnych cł na samochody z importu, lecz ponownie ją odłożył – tym razem na pół roku.

Chwilowa ulga

„Trump chciał nam zaszkodzić, ale tylko nam pomógł” – cieszy się Frank Wiebe z głównego niemieckiego dziennika gospodarczego „Handelsblatt”. Kolejny odwrót prezydenta USA rzeczywiście umocnił na chwilę walutę euro. Amerykańskie cła na import aut z Unii Europejskiej uderzyłyby przede wszystkim w koncerny niemieckie. Co odwróciło Trumpa od jego decyzji? Otóż w lutym Departament Handlu USA przedstawił mu zleceny raport, acz trudno było dziennikarzom dotrzeć do jego treści. Amerykańskie media sugerują, że głowa państwa nie chciała otwierać kolejnego frontu w wojnach handlowych, które wypowiedziała już kilku krajom. Tym bardziej że wychodzące coraz ostrzej na pozycję drugiego światowego mocarstwa Chiny okazały się wyjątkowo upartym przeciwnikiem, niepodatnym na naciski. W maju administracja Trumpa postanowiła podnieść z 10 do 25 proc. stawkę karnych ciał na chińskie towary o wartości 200 mld dol. rocznie, jako że Pekin niespodziewanie wycofał się ze swoich ustępstw uzgodnionych podczas wielomiesięcznych rokowań z Waszyngtonem. Władze w Pekinie zdecydowały się podnieść cła na amerykańskie towary o wartości 60 mld dol. rocznie. W odpowiedzi Stany Zjednoczone zaczęły się szykować do kolejnej podwyżki stawek celnych na chińskie towary o wartości 300 mld dol. Na tle tej coraz ostrzejszej licytacji Trump nie potrzebuje otwierania dodatkowych frontów z Brukselą i Berlinem. Ale czy Niemcy naprawdę mogą odetchnąć? Co prawda kursy akcji koncernów motoryzacyjnych błyskawicznie

poszybowały w górę, ale reakcje niemieckich mediów na wieść o zaostrzeniu amerykańsko-chińskiego konfliktu, który może całkowicie odmienić światową szachownicę gospodarczą, są dalekie od nastroju triumfu.

„Zaostrzająca się wojna handlowa z Chinami i zamknięcie chińskiego rynku na import amerykańskich aut prędzej czy później zaszkodzi także RFN, która opiera dynamikę swojej gospodarki na eksporcie” – wieszczą Michael Sauga, ekonomista i dziennikarz tygodnika „Der Spiegel”. Oczywiście bezpośredni cios w niemiecką branżę motoryzacyjną miałyby jeszcze gorsze skutki. Do USA trafiają corocznie samochody niemieckich koncernów za ok. 20 mld dol. Niemcy mają też swoje fabryki w Meksyku; Volkswagen ma w kraju Azteków więcej zakładów aniżeli w Stanach, ponadto importuje do obu krajów modele Audi i Porsche. Natomiast Daimler utrzymuje fabrykę w Alabamie, produkując sportowe modele Mercedesa. BMW wysyła zaś do USA sedany i samochody Mini, a także eksportuje z Karoliny Północnej swoje SUV-y. W 2018 r. niemieckie koncerny wyprodukowały na drugim brzegu Atlantyku ponad 800 tys. aut, a prawie pół miliona importowały z RFN.

Broń obosieczna

Monachijski Instytut Badań nad Gospodarką (ifo) obliczył, że po wprowadzeniu przez USA ciał zaporowych niemiecki PKB spadłby o 5 mld euro, czyli o 0,16 proc. Poniesione koszty niemieccy producenci przerzuciliby wtedy z pewnością na swoich klientów.

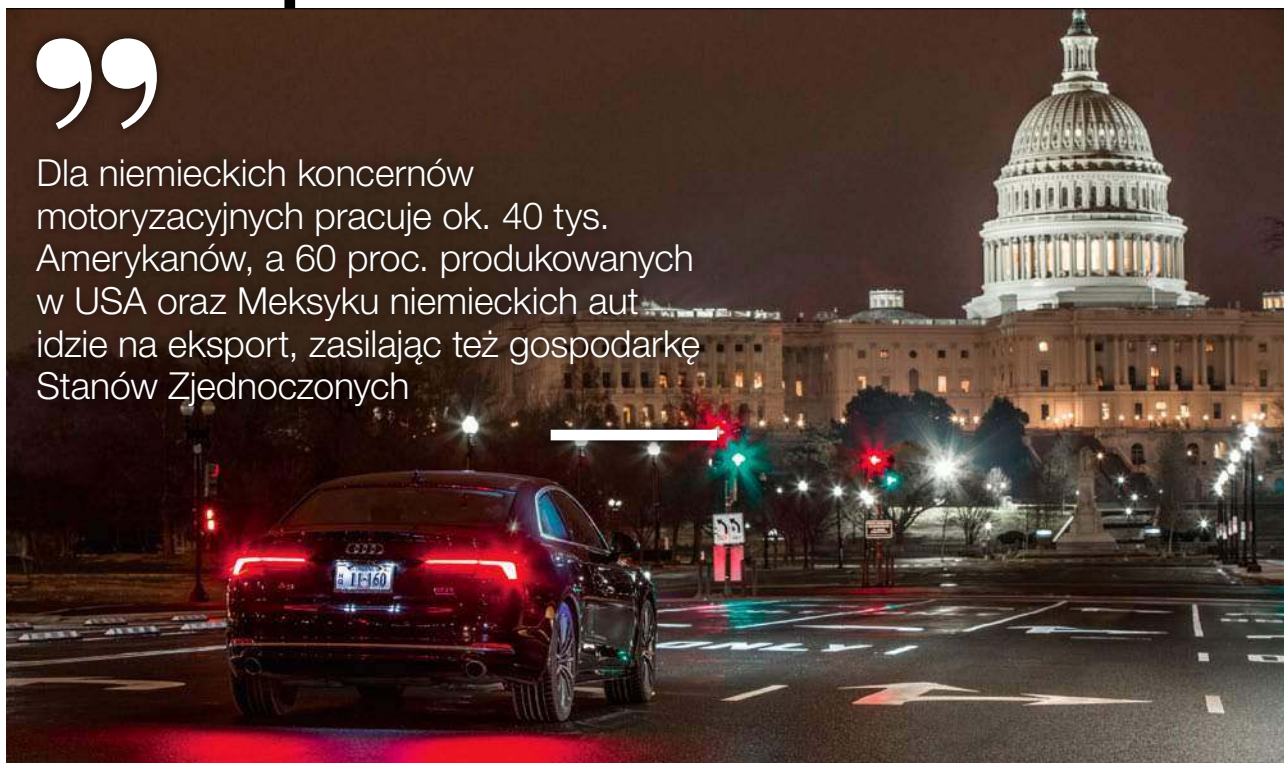


Amerykańska fabryka koncernu Daimler w Tuscaloosa w stanie Alabama, zbudowana w 1995 r. 3, 8 tys. osób załogi produkuje tu popularne w USA auta SUV: mercedesy GL i GLS oraz limuzyny serii C

fol. Materiały prasowe, Newpress (x3)

”

Dla niemieckich koncernów motoryzacyjnych pracuje ok. 40 tys. Amerykanów, a 60 proc. produkowanych w USA oraz Meksyku niemieckich aut idzie na eksport, zasilając też gospodarkę Stanów Zjednoczonych



W rezultacie Amerykanie byłoby już raczej zniechęceni do kupna droższego produktu „made in Germany” albo zmuszeni do zakupu aut używanych lub wręcz uchodzących za gorsze pojazdów produkcji krajowej. Bo choć w ostatnich latach skandale wokół manipulacji przy danych o emisji spalin naraziły na szwank wizerunek gigantów nad Renem, to liczne niemieckie marki są dla wielu Jankesów nadal synonimami wyrafinowanego luksusu, na których ich było stać. „Po nałożeniu ceł na niemieckie samochody cena przeciętnego nowego auta wzrośnie średnio o ok. 3 tys. dol.” – przypuszcza Michael Burda, amerykański profesor makroekonomii Uniwersytetu Humboldtów w Berlinie. Pomysł Trumpa, który na razie spoczął w szufladzie biurka Gabinetu Ovalnego, uderzyłby najmocniej w bawarską spółkę Audi (Grupa VW), bo w odróżnieniu od innych branżowych potentatów jak Volkswagen, BMW czy Daimler producent z Ingolstadt nie utrzymuje w USA własnych fabryk. Niemieccy producenci oczywiście uważają, że zachowanie Trumpa jest zgoła nieuczciwe, nawet jeśli niektóre zarzuty płynące z Waszyngtonu są słuszne. Prawdą jest jednak też to, że dla niemieckich koncernów motoryzacyjnych pracuje ok. 40 tys. Amerykanów, a 60 proc. produkowanych w USA oraz Meksyku niemieckich samochodów idzie na eksport, zasilając również gospodarkę Stanów Zjednoczonych. Na razie Trump zagłusza wszelkie wątpliwości argumentem, że jego protekcyjnistyczne zabiegi zatamują wzbierającą falę bezrobocia („Damn, we need jobs, jobs, jobs!”), ale podwyższone już w innych sektorach cła tylko w nieznaczny sposób poprawiły sytuację na amerykańskim rynku pracy. Od prezydenta zaczynają się odwracać ekonomiści, którzy na początku jego prezydentury prezentowali jego racje oraz ich bronili w nie-

przyjaznych mediach, jak Barry Eichengreen. Do angażowania się w ponawiane bez przerwy akcje Trumpa zniechęcił Eichengreena brak widocznych skutków. „Wypowiadając jednocześnie wojnę handlową Chinom, Meksykowi i Unii Europejskiej, Donald Trump łamie nasz gospodarczy kręgosłup” – twierdzi dziś profesor z Berkeley. Jego zdaniem Trump wyrobił w sobie nawyk gniewnego odrzucania oczywistych faktów, np. zasadniczego pytania, czy amerykańskie samochody są na własnym rynku w ogóle konkurencyjne z zagranicznymi markami. „Zdolności naszych producentów do rozwijania nowych technologii nie są być może jeszcze wystarczające, by stawiać wyłącznie na nich” – uważa. Tę opinię podzielają nawet sami amerykańscy producenci. Przed konfliktem handlowym z UE i Niemcami przestrzegają np. eksperci z Sojuszu Producentów Samochodów (AAM), do którego należą największe światowe koncerny, jak General Motors i Toyota.

Niemające dziś widoków na finał spory z Trumpem mogą działać jak mieszanina wybuchowa, choć niektórzy niemieccy publicyści próbują rozbroić „tykającą bombę”. „Przygotowanie wprowadzenia ceł na stal i aluminium trwało prawie rok, w przypadku branży samochodowej może to potrwać znacznie dłużej. Osobiście sądzę, że Trump w końcu zrezygnuje z tych niekorzystnych dla niego planów” – uważa Jan Gänger, dziennikarz ekonomiczny stacji n-tv. Wszak amerykański prezydent znajduje także inne kanały, dzięki którym może osłabiać niemiecką konkurencję i zadawać jej ekonomiczne „elektrowstrząsy”. Twardym wyrazicielem jego polityki gospodarczej w Niemczech jest ambasador USA w Berlinie Richard Grenell. Kiedy Stany Zjednoczone wycofały się z porozumienia nuklearnego z Teheranem, dyplomata ten zażądał, aby wszystkie nie-

mieckie firmy niezwłocznie zerwały z Iranem kontakty biznesowe. Niemieckie media zatrzęsły się z oburzenia, a politycy Wielkiej Koalicji nazwali go „oficerem kolonialnym”. Na ile tego rodzaju metody są wszelako skuteczne, pokazuje choćby przypadek Banku Melli. Irańska instytucja, mająca także placówki w Niemczech, pozwała niedawno firmę Deutsche Telekom. I mimo że Berlin oficjalnie sprzeciwia się narzuconej mu przez Waszyngton polityki wobec Teheranu, lider niemieckiej branży telekomunikacyjnej odciał filiom Banku Melli dostęp do internetu i linii telefonicznych, obawiając się zerwania współpracy z USA. Podobnie było z irańskimi liniami lotniczymi Mahan Air. Zdaniem Trumpa i Grenella wspierały one w niedozwolony sposób działalność irańskich służb, a Berlin ugiął się w tej sprawie niewątpliwie pod naciskiem ambasadora zachodniego mocarstwa.

W trwającą już od wielu miesięcy litanię uszczypliwości wobec UE wpisuje się również konflikt USA z Airbusem, któremu Trump grozi karnymi cłami za domniemane nielegalne subwencje. Skalę wzajemnej niechęci dopełnia kara, którą z kolei Komisja Europejska nałożyła na amerykańskiego giganta Google latem ubiegłego roku.

Szkody jak kostki domina

Wojna celna między Stanami Zjednoczonymi a Unią Europejską, względnie RFN może niestety wywołać reakcję łańcuchową i dotknąć także polską gospodarkę. Co prawda USA mają zaledwie jedynoprocentowy udział w polskim eksporcie aut i części samochodów, ale jeśli wskutek niemiecko-amerykańskich utarczek ucierpią także inne państwa unijne, ewentualne straty dla Polski mogą być znacznie bardziej dotkliwe. Nie zapominajmy, że nasz zachodni sąsiad to również najważniejszy klient polskiej branży motoryzacyjnej, zwłaszcza prężnie rozwijającego się segmentu automotive. W wielu samochodach wytwarzanych w Niemczech znajdzie się jakiś wmontowany komponent wyprodukowany nad Wisłą. Do niemieckich pojazdów trafiają zresztą części z wielu krajów, których gospodarki mogą wskutek konfliktów między silniejszymi zawodnikami ponieść „szkody kolateralne”. Sytuacji Polski nie obrazuje nic bardziej dobitnie niż liczby. Do wszystkich krajów Unii trafia 86 proc. polskiego eksportu motoryzacyjnego za ok. 22 mld euro, ale gros produkcji jest przeznaczona dla niemieckiego odbiorcy. Ogromne straty mogą ponieść również inne państwa Grupy Wyszehradzkiej, dla których Niemcy są głównym partnerem w branży automotive. W Polsce nie doszłoby być może od razu do wykrwawienia rodzimej gospodarki, ale jeśli Trump wyjmie znów ze swojej szuflady plany nałożenia ceł na wwóz samochodów z UE, to poszczególne polskie firmy mogą to boleśnie odczuć. Dziś ekonomiści nie są w stanie oszacować dokładnie rozmiarów strat dla

Cały polski przemysł samochodowy stanowi wprawdzie „zaledwie” 8 proc. naszego PKB, ale naszym dostawcom lub poddostawcom części trudno będzie znaleźć nowych klientów

państw Europy Środkowej, jakie wtórnie przyniosłyby amerykańskie restrykcje celne. „Spowolnienie eksportu i związana z nim likwidacja miejsc pracy pozostawia w gospodarkach wielu krajów ślady, które trudno dokładnie określić. Nie wywołają światowego kryzysu, ale na pewno będą trwałe i niekorzystne” – przekonuje Burda. Cały polski przemysł samochodowy stanowi wprawdzie „zaledwie” 8 proc. naszego PKB, ale rodzimym dostawcom lub poddostawcom części do samochodów trudno będzie znaleźć nowych klientów. Przykładowo deski rozdzielcze są robione zawsze dla konkretnego producenta, utrata lub zmiana klienta może więc nie tylko wprowadzić zamęt w procesy produkcyjne, lecz także w najgorszym przypadku zmusić dostawcę do zamknięcia zakładu.

Głównym celem wprowadzenia ceł karnych na niemieckie auta ma być według Trumpa wyrównanie poziomów i tym samym przywrócenie „sprawiedliwości”. Niewykluczone jednak, że Niemcy zareagują cłami odwetowymi, co tylko nakręci spiralę, na której stracą też amerykańscy pracownicy. Prezydentowi USA trudno będzie wtedy przejść do porządku dziennego nad nieuchronną falą oburzenia wyborców, zwłaszcza że walkę z bezrobociem uczynił głównym motywem swojej zwycięskiej kampanii w 2016 r.

Nie ma co liczyć, że Niemcy odpuszczą obronę swojej branży motoryzacyjnej, bo stawką jest nie tylko stan filaru niemieckiej gospodarki, lecz również niesłuchanie ważny składnik narodowej dumy i test na poczucie stabilności oraz bezpieczeństwa obywateli Niemiec. W tym wrażliwym punkcie kwestie gospodarcze w Niemczech przekładają się bezpośrednio na debaty polityczne, wpływając wprost na demokratyczne werdykty wyborcze. Przed majowymi eurowyborami szef młodzieżówki współzrządzającej SPD Kevin Kühnert udzielił wywiadu, w którym stwierdził, że marzy o „przezwyciężeniu kapitalizmu” dzięki „kolektywizacji” koncernów motoryzacyjnych. Eksplozja oburzenia na deklaracje młodego socjalisty, zamiast przyciągnąć nowy elektorat, wróciła niczym bumerang, uderzając w SPD i przyspieszając tym samym erozję Wielkiej Koalicji.

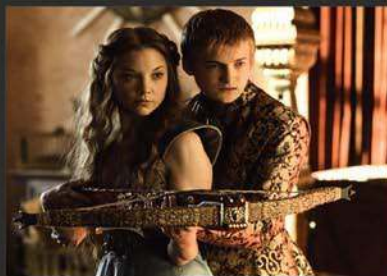
Trump, przypierając Niemców do ściany w sprawie branży motoryzacyjnej, może przeholować, a to potencjalnie grozi poruszeniem lawiny społeczno-politycznej, której skutki będą sięgać daleko poza losy motoryzacyjnego biznesu...

ARKADY SAULSKI

Bardzo droga telewizja



Zakończony w tym roku kultowy serial „Gra o tron” okazał się najdroższą i przynoszącą najwięcej wpływów produkcją w historii telewizji. Jednak nadchodzące projekty mogą przyćmić nawet giganta z HBO



Gdy ponad dekadę temu pisarz George R. R. Martin spotkał się w restauracji z Davidem Benioffem oraz D.B. Weissem, by rozmawiać o możliwej filmowej adaptacji jego książek, nikt się nie spodziewał, że serial, który powstanie na ich podstawie, będzie najbardziej kultową i zyskową produkcją w historii telewizji. „Otrzymywałem wcześniej propozycje adaptacji »Pieśni Lodu i Ognia« [cyklu książek będących bazą dla serialowej „Gra o tron” – przyp. red.], zwykle jednak do niczego nie dochodziło” – mówił po latach Martin. I dodawał: „Mimo to nadal spotykałem się z producentami, bo należy być otwartym na nowe możliwości, a też nigdy nikomu nie odmawiam, gdy chce zaprosić mnie na obiad”. Jak wspomina Martin, o tym, że to z Benioffem i Weissem podejmie współpracę, zadecydowała dość nietypowa kwestia. Martin zapytał obu producentów, czy czytali jego powieści, po czym zadał pytanie o kwestię matki jednego z bohaterów – Jona Snow. W owym okresie pochodzenie tej postaci w powieściach było obszarem wielu spekulacji, dlatego gdy producenci odpowiedzieli na pytanie trafnie, Martin zgodził się na adaptację.

Serial trafił do stacji HBO i trzeba przyznać, że na początku borykał się z problemami. Część aktorów już zakontraktowanych odeszła podczas kręcenia pilotażowych odcinków. I chodzi tu nie tylko o role drugoplanowe, lecz także główne. Sam Martin informował w owym okresie: „Trudno się spodziewać, by aktor otrzymujący rolę pierwszoplanową w innej produkcji chciał zrezygnować z niej na rzecz roli drugoplanowej w naszej”. Zdanie to dziś czyta się z uśmiechem, wiedząc, że po występach w „Grze o tron” nawet odtwórcy drugoplanowych ról są rozchwytywanymi gwiazdami. Wszystkie sceny z udziałem Daenerys Targaryen musiały zostać nakręcone ponownie po tym, jak odtwarzająca tę rolę aktorka wycofała się i na plan należało wprowadzić zastępstwo w postaci Emilii Clarke. Wszystko to drastycznie wpłynęło na budżet produkcji.

Ostatecznie w 2011 r. pierwszy odcinek trafił do HBO, a po nim nastąpiła produkcja kolejnych. Z odcinka na odcinek „Gra o tron” stawała się kulturowym i telewizyjnym fenomenem, producenci Benioff i Weiss najbardziej rozchwytywanymi nazwiskami w telewizji, aktorzy biorący udział w produkcji gwiazdami, a George R.R. Martin milionerem.

Gra o miliony

Co stało za niespodziewanym sukcesem produkcji? Wszak „Gra o tron” to kostiumowy serial fantasy, a te nie cieszyły się zazwyczaj uznaniem krytyków ani widzów.

„Gra o tron” wyróżniała się jednak wśród innych produkcji. Serial był dojrzały, nie stronił od kontrowersji, fabuła zaś była prawdziwie nieprzewidywalna. Wszystko to dzięki bazie w postaci książek Martina, bę-

dących taką samą rewolucją dla gatunku fantasy, jakim serial okazał się dla telewizji.

Dziś śmiało można powiedzieć, że „Gra o tron” była najważniejszym serialem w dotychczasowej historii telewizji. I nie chodzi tu tylko o wpływ kulturowy, lecz również o zyski osiągane przez produkcję dla stacji HBO oraz jej platform i gaje aktorów.

”

Z odcinka na odcinek „Gra o tron” stawała się kulturowym i telewizyjnym fenomenem, producenci najbardziej rozchwytywanymi nazwiskami w telewizji, aktorzy biorący udział w produkcji gwiazdami, a autor książki milionerem

„Gra o tron” obecnie jest na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o najdroższe produkcje telewizyjne. Jeden odcinek serialu w ostatnim, ósmym sezonie kosztował 15 mln dol. Wszystko to z powodu drogich kostiumów, skomplikowanych efektów specjalnych, a także miejsc, w których nagrywano zdjęcia – serial kręcono zarówno w Irlandii, jak i na Maltcie czy w Maroku. Co więcej, aktorzy niejednokrotnie w krótkim czasie musieli być przewożeni między tak odległymi rejonami świata. Tym samym budżet tylko pierwszego odcinka serialu (pilota) kształtował się na poziomie 5–10 mln dol. Pieniądze zwróciły się po wielokroć: 25 mln dol. serial zwrócił tylko z racji licencji udzielanej zagranicznym stacjom telewizyjnym, a wydanie pierwszego sezonu na DVD sprzedało się w liczbie 350 tys. egzemplarzy. I to tylko przez pierwsze siedem dni od wydania. Pierwszy sezon w chwili szczytowej popularności obejrzało 3 mln widzów. Drugi sezon pobił ten wynik – oglądało go już od 3,3 do 4,2 mln widzów. Trzeci, który miał premierę w 2013 r., zebrał 4,4 mln widzów. To fenomen. Szczególnie że najwyższy wynik osiągnięty w sezonie trzecim to 6,7 mln oglądających! A to tylko dane z 2013 r., obejmujące legalną oglądalność, bo dziś wiemy, że „Gra o tron” jest rekordzistką tzw. torrentów. Ilu widzów śledziło losy bohaterów z Westeros i Essos nielegalnie? Trudno oszacować...

Koszty to jednak nie wszystko, bo „Gra o tron” mimo bardzo drogich w produkcji ostatnich sezonów przyniosła stacji HBO potężne zyski. Choć dane z 2013 r. prezentowały się imponująco, teraz kwoty są jeszcze większe. Według szacunków z 2019 r. HBO zarobiło na „Grze o tron” łącznie 3,5 mld dol.! To rekord, nawet

biorąc pod uwagę koszty produkcji (przykładowo trzeci odcinek ósmego sezonu kręcono przez 11 tygodni i był najdłuższą telewizyjną sekwencją bitwy w całej historii tego medium).

Aktorzy grający w produkcji także nie mogą narzekać na swoje gaże. Kit Harington (Jon Snow), Emilia Clarke (Daenerys Targaryen), Lena Headey (Cersei Lannister), Peter Dinklage (Tyrion Lannister) i Nikolaj Coster-Waldau (Jaimie Lannister) zarobili po 500 tys. dol. za jeden odcinek, co robi jeszcze większe wrażenie, gdy dowiadujemy się, że dla większości z wymienionych „Gra o tron” była pierwszą ważną produkcją. Wcześniejsze doświadczenie aktorskie mieli tylko Dinklage, Headey i Coster-Waldau. Pierwsza dwójka zaliczała role drugoplanowe w produkcjach kinowych, Coster-Waldau zaś znany był jedynie z epizodycznych występów w filmach Ridleya Scotta. Nieco słabiej, ale i tak niezłe, zarabiali na „Grze o tron” Sophie Turner, Maisie Williams oraz Isaac Hempstead-Wright, którzy otrzymywali po 175 tys. dol. za odcinek.

Gaże aktorów nie były jedynym wysokim kosztem. Również ochrona serialu należała do rekordowo drogiej, HBO utajniło konkretne kwoty. Można sobie jednak wyobrazić, że one także były potężne, skoro np. planów zdjęciowych strzegły drony, których zadaniem było polowanie na drony ciekawskich podglądaczy zdjęć. Scenariusze aktorzy dostawali na padach, z których opisy scen automatycznie się usuwały po nakręceniu danej sekwencji. Wszystko po to, by fabuła danego sezonu pozostawała tajemnicą aż do premiery.

Thanos nie zgładził zysków

„Gra o tron” nie była jedynym finałem długoletniej sagi, który miał miejsce w tym roku. Także filmy z superbohaterowskiego cyklu Marvela znalazły (w pewnym sensie) finał w postaci obrazu „The Avengers: Endgame”, będącego rozwinięciem ubiegłorocznego hitu „The Avengers: Infinity War”.

Film będący zwieńczeniem wieloletniego cyklu obrazów o superbohaterach nie tylko domykał dotychczasowe wątki (i zgładził znane, lubiane postacie), lecz również zarabiał pokaźne kwoty. Tylko w weekend otwarcia „Endgame” uzyskał przychody 1,2 mld dol. globalnie, w tym 350 mln dol. w USA. To znacznie więcej niż „Infinity War”, który zarobił w Stanach 257 mln dol.

„Endgame” też pobił rekord „jednego dnia”, to znaczy kwotę, jaką dany film zarabia tylko w jeden dzień wyświetlenia. „Endgame” zyskał 109 mln dol. w jeden dzień. W dwa dni obraz przekroczył barierę 200 mln dol. zysków, a w trzy – 300 mln. Ten rekord będzie bardzo trudno pobić. Co nie znaczy, że Marvel nie podejmuje wyzwań. Kolejne filmy z serii o superbohaterach już zostały zapowiedziane, choć producenci uznali też, iż pewne koszty należy ciąć. Tym samym zakończono współpracę z platformą Netflix po tym, jak seriale na



Pisarz George R.R. Martin – autor cyklu książek, na podstawie których powstał serial „Gra o tron”

fol. East News

licencji Marvela („Jessica Jones”, „Daredevil”, „Luke Cage” oraz „Iron Fist” i zbiorowy projekt „The Defenders”) nie spełniły założeń finansowych, a okazały się zbyt drogie w produkcji. Serie zamknięto, co nie spotkało się z przychylnymi reakcjami fanów. Co gorsza, nie ma szans, by bohaterowie seriali odnaleźli się na dużym ekranie. Miłośnicy Luke’a Cage’a czy Jessiki Jones nie mogą zbyt szybko liczyć na powrót na mały ekran swych ukochanych postaci.

Radować się za to mogą fani polskiej fantastyki, konkretnie dzieł Andrzeja Sapkowskiego. Najśłynniejszy twórca polskiej literatury fantasy po tym, jak jego dzieła z powodzeniem zaadaptowano do świata gier wideo, teraz ma szansę zostać doceniony przez kolejną grupę – widzów. Netflix bowiem rozpoczął produkcję serialu na podstawie opowiadań i powieści o Gericie z Rivii, Wiedźminie, zabójcy potworów. Premiera tej produkcji będzie miała miejsce najprawdopodobniej pod koniec roku 2019 lub w roku 2020, jednak serial już zyskał popularność dzięki kontrolowanym przeciekom z planu i wypowiedziom twórców. Warto dodać, że główną rolę zagra w nim Henry Cavill, gwiazdor Hollywood znany choćby z roli Supermana w produkcjach DC. Udział Cavilla zagwarantował serialowi zainteresowanie prasy, wśród fanów zaś wywołał poruszenie.

O ile kino znane było z generowania dla producentów i aktorów sporych zysków, o tyle telewizja osiągnąca miliardowe wyniki jest pewnym fenomenem. Jednak po „Grze o tron” apetyt rośnie w miarę jedzenia i producenci telewizyjni będą teraz mieli znacznie większe ambicje, widzowie większe oczekiwania, a aktorzy znacząco większe wymagania. Jeśli zaś weźmiemy pod uwagę, że sukces „Gry o tron” otworzył drzwi dla takich produkcji jak „Wiedźmin” czy kolejne sygnowane nazwiskiem George’a R.R. Martina, zdamy sobie sprawę, iż telewizja zaczęła pełnoprawną konkurencję z kinem. A na takiej konkurencji najbardziej korzystają widzowie.

STANISŁAW KOCZOT

zastępca redaktora naczelnego
„Gazety Bankowej”

Amerykański parasol nad polską gospodarką

Gołym okiem widać, że wieje wiatr zmian: tysiąc dodatkowych amerykańskich żołnierzy, stałe bazy, eskadra nowoczesnych dronów z USA, planowane zakupy F-35... Po ostatniej wizycie prezydenta Andrzeja Dudy w Waszyngtonie pojawiły się nowe fakty świadczące o tym, że Ameryka będzie zbroić Polskę.

Co ważne, informacje z USA ucieszyły naszych najbliższych sojuszników, czyli państwa bałtyckie, kraje dawnego bloku sowieckiego. Wyraźnie zależy im na tym, by Polska była mocniejsza, a obecność Amerykanów na pewno ją wzmacnia. Największy kraj w regionie, jakim jest Polska, dozbrojony przez USA to dla nich gwarancja, że wróg dziesięć razy się zastanowi, zanim uderzy. Wzmocniona Polska jest dla naszych sojuszników bardziej atrakcyjna.

Także dla inwestorów. Amerykański parasol daje większą gwarancję, że nic nieprzewidywalnego się nie wydarzy. A duży biznes nie lubi niespodzianek, stawia na bezpieczeństwo.

Amerykańskie bazy mają to do siebie, że pozytywnie wpływają na gospodarkę kraju, które je goszczą. Takie oddziaływanie można przeliczyć na pieniądze. Pentagon dysponuje odpowiednim wskaźnikiem, według którego można zmierzyć oddziaływanie stałych baz amerykańskich na takie państwa jak Niemcy, Japonia czy Tajlandia. Wszędzie tam gospodarka rosła. Najbardziej na obecności wojsk USA w latach 1950–2000 skorzystały Niemcy i Filipiny, których gospodarki rozwijały się dzięki temu średniorocznie o nieco ponad 3 p.p. szybciej. Z danych biura zarządzającego amerykańską bazą w Ramstein, cytowanych przez „Gazetę Bankową”, wynika, że w 2003 r. jej funkcjonowanie przyniosło niemieckiej gospodarce wymierne korzyści o wartości 1,3 mld dol., a 10 lat później sięgały one ok. 2,3 mld dol. (zarówno w roku 2013, jak i 2014). W 2015 r. było to 1,94 mld dol., w przypadku całego okręgu Kaiserslautern Military Community, którego Ramstein jest główną częścią. To pokazuje, że baza wielkości

20–25 tys. żołnierzy generuje dla gospodarki rocznie stałą wartość prawie 2 mld dol. Przyjmuje się, że obecność 10 tys. amerykańskich żołnierzy w danym kraju przez 10 lat podnosi tempo rozwoju jego PKB średnio o 0,9 pkt. proc. rocznie.

To przede wszystkim zasługa inwestorów, a także firm handlowych, które chętniej lokują kapitał w krajach goszczących amerykańskie oddziały. Czy skorzystają na tym również państwa ościennie, tak jak w przypadku sąsiadów Polski – Litwa, pozostałe kraje bałtyckie, Czechy, Słowacja, a także nasi regionalni sojusznicy, np. Węgrzy, Rumuni i Bułgarzy? Rządy wszystkich tych państw najprawdopodobniej liczą na to, że tak się stanie. Pokazuje to przykład Tajlandii, której gospodarka rosła średnio o 2,05 p.p. szybciej niż sąsiadów w okresie zwiększonej obecności wojsk amerykańskich w Wietnamie.

Oczywiście najbardziej widoczny efekt gospodarczy amerykańskich baz jest odczuwalny w ich bezpośrednim otoczeniu – chociażby poprzez poprawę infrastruktury, zwiększenie zatrudnienia, pojawienie się wielkiej liczby nowych usług, a także – i to już w skali całego kraju – zwiększenie poziomu bezpieczeństwa cybernetycznego, ponieważ przyjmuje się, że bazy niejako automatycznie stają się obiektem zainteresowania służb obcych państw, dysponujących nowoczesnymi środkami infiltracji. Znacznie jednak ważniejszy od bezpośredniego jest efekt pośredni, dający poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji inwestorom wszelkiej maści – małym i dużym, polskim i zagranicznym.

W przypadku amerykańskich baz w naszym kraju trzeba pamiętać o jeszcze jednym specyficznym zjawisku, które zapewne nastąpi: żołnierze US Army zostaną prawdopodobnie przeniesieni do nas z baz w Niemczech. Popsuje to humor naszemu zachodniemu sąsiadowi, gdyż likwidacja bazy oznacza „ekonomiczny szok” dla tamtejszej społeczności lokalnej. Niemcy już to przerabiali, gdy amerykańskie bazy były likwidowane na zachodzie RFN.

Teraz szok może być jeszcze większy, bo całkiem możliwe, że tysiąc żołnierzy to dopiero początek amerykańskiego marszu na wschodnie rubieże. ●

Budżet ma być dla ludzi

JANUSZ SZEWCZAK

poseł na Sejm RP



Eksperci ekonomiczni opozycji, niektórzy analitycy bankowi, a nawet politycy i niektórzy przedstawiciele fiskusa najwyraźniej zapominają, że budżet państwa ma wiele funkcji, nie tylko tę dochodową. Budżet to nie tylko „winien i ma”, przychody i rozchody, wydatki i rezerwy, czyli funkcja fiskalna gromadzenia dochodów i dokonywania wydatków. Warto też pamiętać, że tylko strona wydatkowa budżetu jest prawnie wiążąca i ma swoje konsekwencje polityczne. Zatem walka z tzw. klinem podatkowym, racjonalizacja wydatków, zmiana skal podatkowych czy matryc VAT-owskich nie wystarczą, choć są potrzebne. Ważne są również idea i sposób podziału nowo wypracowanego dochodu narodowego (PKB), dochodów podatkowych i budżetowych na szczeblu centralnym, czyli funkcja redystrybucyjna budżetu państwa. Zupełnie o tym zapomniano w czasach rządu PO-PSL, choć stosowano wówczas metodę Janosika, ale na odwrót: zabierano biednym i rozdawano bogatym oraz obcym i mafiom VAT-owskim. Rząd PiS ma zupełnie inne podejście do funkcji redystrybucyjnej budżetu, staramy się oddać tym, którym wcześniej zabierano. Łącznie straty dochodów budżetowych w latach rządów PO-PSL (2007–2015) w dochodach budżetu państwa można oszacować na ponad 400 mld zł, czyli z grubsza tyle, ile Polska otrzymała, i to netto, w ramach dotacji oraz subwencji z UE przez 15 lat (440 mld zł). Jednocześnie warto przypomnieć, że przez te 15 lat od 2004 r. wytransferowano legalnie z Polski w postaci zysków, dywidend czy optymalizacji podatkowej, konsultingu lub renty monopolowej już ok. 800 mld zł, a więc dwukrotnie więcej, niż weszło do polskiego systemu gospodarczego i finansowego, środków z zagranicy, w tym z UE. Według teorii fiskalnych, reguł prawa finansowego i zasad finansów publicznych powinno chodzić nie tylko o to, jak wytwarzać PKB, gromadzić dochody budżetowe, lecz również jak sprawiedliwie dzielić efekty wzrostu gospodarczego czy uszczelnienia systemu podatkowego. Czyli, czy budżet ma być dla ludzi, polskich rodzin i polskich dzieci, czy dla wskaźników, reguł wydatkowych, planów konwergencji i dobrej opinii brukselskich biurokratów? O żadnym rozdawnictwie

nie może więc być mowy, bo są to pieniądze Polaków, polskich podatników, przedsiębiorców, rolników czy pracowników budżetówki. Efekty finansowe powinny bowiem wracać do Polaków.

Żeby nadal rozwijać się w tempie 4–5 proc. wzrostu PKB, będziemy musieli dokonywać importu technologii, dóbr inwestycyjnych, maszyn i urządzeń oraz surowców energetycznych. Czymś tę koniunkturę gospodarczą obok inwestycji trzeba będzie napędzać i stymulować, a to kolejna istotna funkcja budżetu państwa – funkcja bodźcowa. Wydawane publiczne pieniądze winny czemuś sensownemu służyć, coś wspierać i stymulować, np. politykę społeczną, prorodziną, MŚP, ludzi młodych, emerytów, rolników, wreszcie polskich przedsiębiorców. To nie tylko transfer pieniędzy, dziś już w kwotach 100–150 mld zł od bogatszych i zagranicznych do tych biedniejszych, lecz również stymulowanie procesów społecznych i gospodarczych. Wreszcie budżet państwa pełni też funkcję kontrolną, a więc kontroluje prawidłowość przepływów finansowych, legalność, rzetelność czy racjonalność wydawanych pieniędzy polskich podatników. Dopiero wszystkie te funkcje razem budżetu centralnego pokazują całą prawdę o wizji rozwojowej polskiego państwa, o praktycznej realizacji konstytucyjnej zasady sprawiedliwości społecznej czy realizacji zasady zrównoważonego rozwoju kraju. Oczywiście budżet państwa nie jest jedynym źródłem finansowania rozwoju gospodarczego, ale nadal jest najważniejszym instrumentem realizacji konstytucyjnych obowiązków państwa, który jeszcze w znacznej mierze znajduje się w polskich rękach. W polskich rękach jest NBP, który Koalicja Europejska w ramach pomysłu szybkiego przyjęcia euro wraz ze 100 mld dol. naszych rezerw walutowych i 130 tonami złota chciałaby szybko oddać pod kuratelę banku EBC we Frankfurcie. A to właśnie we współpracy, dobrej współpracy rządu i banku centralnego, jest klucz do prawdziwego, kolejnego sukcesu gospodarczego na najbliższe lata. Wspólne wspieranie rozwoju i finansowania gospodarki od dawna jest stosowane przez znacznie bardziej zamożne, najbardziej liberalne kraje i gospodarki. Polski złoty będzie nam jeszcze służył bardzo długo, bo tę szansę rozwojową i synergii działań na rzecz naszej przyszłości koniecznie trzeba wykorzystać. ●

S³DOC – rozwiązanie problemu trwałego nośnika

BCHAIN PARTNER opracował rozwiązanie informatyczne posiadające cechy trwałego nośnika gwarantowane przez kryptograficzne algorytmy zaimplementowane w oprogramowaniu

W ostatnim czasie tematem, który mocno rozgrzewa działy IT, szczególnie w instytucjach finansowych, jest problem tzw. trwałego nośnika.

Zgodnie z definicją UOKiK jest to medium, które musi zapewniać niezmiennosć dokumentu przekazanego klientowi oraz zagwarantować jego dostępność nawet po zakończeniu trwania umowy z klientem. Na rynku pojawiło się kilka pomysłów na rozwiązanie problemu trwałego nośnika. Najpopularniejsze to macierze typu WORM oraz systemy oparte na tzw. trzeciej zaufanej stronie, która obiecuje niezmiennosć i dostępność dokumentów.

Oba rozwiązania spełniają wymagania UOKiK, jednak są kosztowne i niewygodne, ponieważ dotyczą albo bardzo drogiego specjalistycznego sprzętu, albo wiążą nas długoterminowymi umowami z trzecią zaufaną stroną. W tym drugim przypadku nigdy nie mamy pewności, czy zaufana organizacja wywiąże się w przyszłości ze swoich zobowiązań. Ustawodawca za brak spełnienia wymogów trwałego nośnika rozlicza instytucję związaną umową bezpośrednio z klientem, a nie inną organizację zaangażowaną w ten proces.

Jakie inne rozwiązania posiadają cechy trwałego nośnika?

Pozornie idealnie do tego celu nadają się rozwiązania oparte na technologii Blockchain. Główne cechy łańcucha bloków to niezmiennosć oraz decentralizacja eliminująca potrzebę uczestniczenia w procesie trzeciej zaufanej strony. Jednak ze względu na swoją konstrukcję platformy Blockchain nie nadają się do bezpośredniego przechowywania dużych zbiorów danych. Teoretycznie dobrym pomysłem byłoby przechowywanie w łańcuchu bloków wyłącznie kryptograficznego odcisku palca dokumentu.

Takie rozwiązanie było już analizowane przez UOKiK i nie zostało zaakceptowane.

Co w związku z tym? Czy platformy Blockchain nie mogą zostać wykorzystane w roli trwałego nośnika?



Robert Pardela

Twórca start-upu
IT BCHAIN PARTNER

Rozwiązaniem jest innowacyjny system S³DOC zrealizowany przez start-up IT BCHAIN PARTNER specjalizujący się w systemach informatycznych bazujących na technologii Blockchain.

To pierwsze w Polsce rozwiązanie informatyczne posiadające cechy trwałego nośnika gwarantowane przez kryptograficzne algorytmy zaimplementowane w oprogramowaniu w odróżnieniu od konkurencyjnych rozwiązań dostępnych na rynku.

Głównym celem powstania S³DOC było zbudowanie systemu posiadającego cechy trwałego nośnika zapewniane przez oprogramowanie, a nie sprzęt lub trzecią zaufaną stronę. System został zbudowany w oparciu o platformę Blockchain oraz o technologię rozproszonego przechowywania dokumentów Distributed Hash Tables.

W dużym uproszczeniu: dokumenty są dzielone na małe fragmenty podpisane cyfrowym odciskiem palca, a następnie rozpraszane i zapisywane w sposób, który uniemożliwia modyfikację oraz usunięcie raz wprowadzonego dokumentu. System S³DOC oparty jest na rozproszonych węzłach działających w modelu peer-to-peer i nie wymaga udziału w procesie dodatkowej zaufanej strony.

Główne cechy systemu S³DOC:

- niezmiennosć dokumentów,
- nieograniczony czasem dostęp do dokumentu przez użytkownika,
- brak trzeciej zaufanej strony,
- brak drogich specjalistycznych rozwiązań sprzętowych,
- wbudowane mechanizmy deduplikacji dokumentów,
- możliwość czasowego ograniczenia dostępu do dokumentów, np. ofert w postępowaniach przetargowych, chroniącego je przed terminem otwarcia.

System S³DOC może być uruchomiony w wielu organizacjach, dzięki czemu zapewniona zostaje dostępność do dokumentów w przypadku awarii.

▶ Więcej o produkcie na stronie: www.s3doc.com

▶ Strona partnera technologicznego:

www.bchainpartner.com



Obecność na chińskim rynku jest perspektywą bardzo kuszącą. Przed przystąpieniem do negocjacji biznesowych trzeba jednak pamiętać, że mamy do czynienia z przedsiębiorcami wychowanymi w kulturze bardzo odmiennej od zachodniej. Negocjacje w Chinach – co warto wiedzieć, by nie wrócić z niczym?

Choć polski eksport do Chin stale rośnie, deficyt w handlu zagranicznym z tym krajem jest ciągle ogromny. Tymczasem Państwo Środka pod względem liczby ludności stanowi największy rynek na świecie. Licząc produkt krajowy brutto według parytetu siły nabywczej, również odnajdujemy Chiny na czele listy. Jeśli aktualne trendy się utrzymają, w ciągu kilku lat także pod względem PKB liczonego według oficjalnego kursu kraj ten prześcignie dotychczasowego lidera – Stany Zjednoczone.

Nic więc dziwnego, że obecność na chińskim rynku jest perspektywą bardzo kuszącą. Przed przystąpieniem do negocjacji biznesowych trzeba jednak pamiętać, że

mamy do czynienia z przedsiębiorcami wychowanymi w kulturze bardzo odmiennej od zachodniej, a przy tym bardzo przywiązani do swoich zasad. Warto więc poświęcić nieco czasu na poznanie podstawowych reguł zachowania się i prowadzenia rozmów, by zwiększyć skuteczność negocjacji.

Przystępując do nich, należy zdawać sobie sprawę, że mamy do czynienia z cywilizacją bardzo odmienną od naszej. Obszar dzisiejszych Chin jest w naturalny sposób izolowany poprzez pustynie, góry i Ocean Spokojny od reszty świata. Nie więc dziwnego, że wszelkie próby izolowania państwa miały duże szanse powodzenia. Choć cudzoziemcy, inne religie i idee trafiały na obszar Chin, cywilizacja ta rozwijała się w niezależny

sposób. W rezultacie nawet najbardziej podstawowe i uniwersalne pojęcia, gesty czy zachowania mogą być tam interpretowane odmiennie.

Przykład stanowi reakcja na kontakt wzrokowy. W naszej części świata nawiązanie go traktowane jest jako przejaw szczerości, w Chinach może być odebrane jako przejaw agresji. Innym przykładem jest pojęcie „prawdy”. W Europie wiara w istnienie transcendentnego Boga wytworzyła przekonanie, że istnieje jakaś prawda obiektywna, ponieważ Bóg może patrzeć na świat z zewnątrz. W Chinach, gdzie nawet świat duchowy funkcjonuje wewnątrz Wszechświata, prawda obiektywna nie jest poznawalna.

”

Nawet najbardziej podstawowe i uniwersalne pojęcia, gesty czy zachowania mogą być w Chinach interpretowane w odmienny sposób

Dlatego ważniejsze od wygłaszania stwierdzeń możliwie najbardziej zgodnych z jakimś „stanem faktycznym” jest tam mówienie rzeczy „odpowiednich”. W praktyce dobrze wychowany człowiek zgaduje, co jego rozmówca chciałby usłyszeć lub co w danej sytuacji „należy mówić”.

Stan wojny i stan harmonii

Podstawowymi pojęciami, które należy poznać, rozpoczynając negocjacje z Chińczykami, są pojęcia „obcy” i „swój”. Od tego, do której grupy zostanie zakwalifikowany potencjalny partner, zależy sposób prowadzenia rozmów. Prowadzenie interesów w Chinach przypomina bardziej małżeństwo niż luźny związek. Dobrze, gdy „małżeństwo” zostaje zaaranżowane przez osobę trzecią. Bierze ona wtedy odpowiedzialność za postawę obu stron wobec siebie.

Z pojęciami „swój” i „obcy” wiąże się różny sposób traktowania rozmówcy. Gdy mamy do czynienia ze „swoim”, wchodzimy z nim w cały zestaw zobowiązań i zależności. W relacjach tych obowiązuje stan harmonii, jak długo partner zasługuje na miano swojego.

W przypadku relacji z „obcym” przestają obowiązywać zasady moralne. Wchodzimy z nim w stan wojny. Oznacza to, że naszym celem jest pozbycie się, zniszczenie lub maksymalne wykorzystanie zasobów przeciwnika. Podstawową zasadą walki jest dążenie do osiągnięcia własnego celu najmniejszym kosztem przy największych zyskach.

Zasady prowadzenia wojny opisał chiński strateg Sun Zi prawie 2,5 tys. lat temu. Są one na tyle uniwersalne, że stosuje się je do dziś w różnych dziedzinach życia. Mamy więc do czynienia z niezliczoną ilością podręczników uczących, jak zasady Sun Zi zastosować do różnych sytuacji życiowych, w tym biznesu. Podstawowym środkiem zalecanym przez mistrza jest oszukanie przeciwnika, pozbawienie go możliwości walki i wykorzystanie jego słabych punktów. Pojęcie „uczciwej rywalizacji” przez tysiąclecia nie istniało w Chinach, ponieważ każda rywalizacja uważana była za podważenie zasad harmonii społecznej, była więc ze swej natury niemoralna.

Trzeba przy tym pamiętać, że w Chinach nie mówi się „nie” partnerom w negocjacjach. Powiedzenie „nie” uważane jest za obraźliwe i wulgarne. Dlatego chiński partner – gdy nie zgadza się z rozmówcą – będzie raczej starał się wskazać trudności w realizacji danego rozwiązania. Jeśli zaś nie chce podpisać kontraktu, postara się maksymalnie przedłużyć negocjacje, by rozmówca sam zrezygnował.

Rozróżnienie, czy rozmówca został zakwalifikowany do grupy swoich czy obcych, bywa trudne, ponieważ w obu przypadkach chińscy partnerzy będą przestrzegać rozbudowanych zasad grzeczności.

Negocjuje się, by poznać partnera

Podstawowym celem negocjacji w Chinach jest poznanie partnera i stworzenie z nim harmonijnych relacji. Równie ważne w tym procesie są negocjacje w siedzibie firmy, jak i spotkania towarzyskie czy wspólne kolacje z alkoholem. Trzeba pamiętać, że podczas takich spotkań partnerzy ciągle poddają się wzajemnej ocenie. Dotyczy to przede wszystkim kontaktów z cudzoziemcami.

Często na podstawie drobnych szczegółów zachowania chiński partner wyrabia sobie opinię, czy obcokrajowiec powinien być traktowany jako „swój” czy „obcy”. W przypadku uznania za swojego negocjacje zaczynają przypominać wspólne dążenie do odkrycia istoty ich przedmiotu.

Jak pisze Maciej Witkowski w artykule „Negocjacje z Chińczykami – o regułach postępowania partnera chińskiego z cudzoziemcami i ich kulturowych uwarunkowaniach”: „Tworzy się pewne poczucie wspólnoty obu stron przez wspólne omawianie sytuacji oraz jej różnych niuansów czy trudności. Oznacza to także budowanie równowagi i harmonii pomiędzy wszystkimi elementami negocjacji. Działania takie nie prowadzą same w sobie do rozstrzygnięcia kontrowersji, lecz ułatwiają dojście do tego. W procesie »wspólnego dążenia« zachodnia strona negocjacyjna może liczyć, że negocjacje będą prowadzone fair, ponieważ wymaga tego zachowanie symetrii pomiędzy stronami negocjacji”.

W procesie negocjacji nie chodzi przede wszystkim o osiągnięcie kompromisu i wzajemne ustępstwa.

Polegają one raczej na zdefiniowaniu danej sytuacji i ustaleniu wspólnych zasad postępowania.

W procesie wzajemnego poznania – pisze dalej Witkowski – ważne jest, by cudzoziemiec przedstawił się jako „człowiek cywilizowany”. Pod pojęciem tym kryją się znajomość i przestrzeganie zasad kultury chińskiej.

Jak zachowuje się „człowiek cywilizowany”

Przez tysiąclecia mieszkańcy współczesnych Chin wykształcili cywilizację opartą na zasadzie kolektywizmu. Człowiek funkcjonujący w niej staje się istotą ludzką, tylko pozostając częścią swojej wspólnoty. Trzeba pamiętać, że zasada ta bardzo mocno wpływa na sposób zachowania mieszkańców Państwa Środka.

Jak pisze Witkowski, czasem zachowania te człowiekowi z Zachodu mogą się wydać niezrozumiałe, a nawet dziwaczne. Jedną z cech tamtejszego społeczeństwa są silnie sformalizowane relacje międzyludzkie. Możemy je spotkać nie tylko w Chinach, lecz również w całej Azji Wschodniej. Celem stosowania rytuałów jest unikanie sytuacji niejasnych i konfliktowych.

Występuje także o wiele silniejsza niż u nas identyfikacja z grupą. Człowiek przejmując wartości, cele swojej grupy, a jednocześnie odpowiedzialność za jej członków. Wiąże się z tym bardzo jaskrawy podział na „swoich” i „obcych”.

Inną cechą, która przez wieki dominowała na obszarze Chin, był brak pojęcia „praw jednostki”. Tamtejsza cywilizacja opierała się na obowiązkach wobec innych. Obowiązkiem starszego brata była więc opieka nad młodszym, a młodszego posłuszeństwo.

Hierarchia w grupie czy instytucji odgrywa znacznie ważniejszą rolę niż u Europejczyków. Dlatego na samym początku negocjacji najważniejszym rytuałem jest wręczenie wizytówek. Dzięki nim rozmówcy poznają hierarchię panującą wśród ich potencjalnych kontrahentów. To pozwala na przykład ustalić sposób siadania podczas rozmów i spotkań towarzyskich. Zasadą jest prowadzenie rozmów przez najważniejszego członka delegacji. Inni mogą się wypowiadać, gdy zostaną o to poproszeni. Znak rangę, można również właściwie usadzić gości. Wymagane jest też manifestowanie szacunku do osób stojących wyżej w hierarchii własnej delegacji. Podkreślanie wieku jest dodatkowym atutem, ponieważ osoby starsze są bardziej szanowane w Azji Wschodniej.

W restauracji najważniejsze miejsce przy stole – twarzą do drzwi wejściowych – zarezerwowane musi być dla najważniejszych gości, najgorsze natomiast – tyłem do drzwi – dla najmniej ważnych. Przed rozpoczęciem rozmów należy więc uważnie przeczytać wizytówki, a najlepiej mieć je zawsze w zasięgu wzroku.

By ułatwić drugiej stronie zapoznanie się z wizytówką, trzeba pamiętać, że nie może się ona znaleźć przed obdarowanym do góry nogami. Podobnie jak inne

przedmioty wizytówka podawana jest zawsze dwiema rękami. Podawanie przedmiotów jedną ręką uchodzi za niegrzeczne.

Przydatne szczegóły

Trzeba pamiętać, że w Chinach duże znaczenie przywiązuje się do szczegółów. Na przykład swoje znaczenie mają liczby. Czwórka budzi negatywne skojarzenia, ponieważ w języku chińskim słowo „cztery” brzmi podobnie jak słowo „śmierć”. Nie powinno się więc wręczać czterech przedmiotów lub takich, które mają nadrukowaną czwórkę.

Nie są również właściwe nadmierne spoufalanie się, poklepywanie, dotykanie i inne przejawy zażyłości. Dotyczy to szczególnie osób wyżej postawionych. Warto też pamiętać, że wszelkie pocałunki uważane są za akty seksualne. Pokazywanie przedmiotów palcem wskazującym może również zostać uznane za obraźliwe. W tamtejszej kulturze dąży się także do powstrzymania wyrażania emocji, a zakłopotanie, niechęć czy zaskoczenie często maskuje uśmiech.

”

Podstawowym celem negocjacji w Chinach jest poznanie partnera i stworzenie z nim harmonijnych relacji

Gdy otrzymujemy wizytówkę, ważne jest rozróżnienie imienia od nazwiska. Mogą one być bowiem zapisane w różnej kolejności. Niedawno – w związku z aferą Huawei – dziennikarze niektórych stacji podawali nazwisko zatrzymanego Chińczyka i pierwszą literę jego imienia.

Tradycyjnie w Chinach nazwisko pisane jest pierwsze. Czasem jednak w kontaktach z cudzoziemcami Chińczycy stosują odwrotną kolejność. Warto więc wiedzieć, że nazwiska chińskie są zawsze jednosylabowe, imiona natomiast składają się najczęściej z dwóch, a czasem jednej sylaby.

Ważna jest też wielkość delegacji. Negocjowanie pojedynczo oznacza albo słabość firmy, albo brak szacunku dla rozmówcy. Zatem im większy kontrakt, tym liczniejsza powinna być delegacja. Odpowiednia do ważności rozmów powinna być również pozycja w zarządzie szefa delegacji.

Wszelkie rozmowy zaczynają się od spraw ogólnych, pytań o rodzinę, firmę i innych – czasem zaskakujących dla Europejczyka – kwestii. Przejdzie od razu do sprawadającego nas interesu i unikanie niezwiązanych z nim rozmów może spowodować niepowodzenie w negocjacjach. ●

JERZY BIELEWICZfinansista, były doradca Goldman
Sachs i Royal Bank of Canada

Teraz Sejm i Senat

Pzed kilkoma miesiącami w felietonie na łamach „Gazety Bankowej” napisałem, że nie przemawiają do mnie argumenty, iż wybory do Parlamentu Europejskiego mogą się okazać niezwykle trudne, wręcz najtrudniejsze dla Zjednoczonej Prawicy. Wskazywałem, że poparcie dla Prawa i Sprawiedliwości było najwyższe, sięgając nawet ponad 50 proc. za rządu Beaty Szydło podczas ostrego konfliktu z Komisją Europejską na forum Parlamentu Europejskiego. Przewidywałem eskalację sporu ideologicznego przed wyborami, który wszak nakreślił zgodnie z prognozą wysoką frekwencję wśród elektoratu wiejskiego oraz mieszkańców małych i średnich miast. Tak właśnie było...

Teraz stawiam ponownie roboczą tezę: nadchodzące jesienią wybory do Sejmu i Senatu RP stanowią rzeczywiste wyzwanie i wymagają bez porównania większego wysiłku po stronie polityków prawicy. Przede wszystkim należy zaktualizować Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), wyznaczając jednoznacznie cele gospodarcze i inwestycyjne na drugą kadencję. Chodzi o rozliczenie planów inwestycyjnych, takich jak Centralny Port Komunikacyjny, e-mobilność, Baltic Pipe i wiele innych. SOR należy też uzupełnić o wyzwania płynące przede wszystkim z sektorów energetycznego, obronnego i opieki zdrowotnej, a także rynku mediów, jak również o plan koordynacji wysiłków na rzecz innowacyjności, cyfryzacji i cyberbezpieczeństwa na styku szkolnictwa wyższego oraz przemysłu. Po drugie, należy skorygować wyzwanie w polityce zagranicznej, które rodzi nowa sytuacja polityczna w UE, i spór handlowy między USA a ChRL. Sprawdzonej sposobem na osiągnięcie sukcesów w tym obszarze okazuje się współpraca regionalna w ramach Grupy Wyszehradzkiej, Dziewiątki Bukareszteńskiej, Dwunastki Przyjaciół Funduszu Spójności czy też najszerzej w ramach państw tworzących Inicjatywę Trójmorza. Głosowania w Parlamencie Europejskim nadchodzącej kadencji i Radzie Europejskiej powinny odzwierciedlać interesy regionalne, nie zaś podziały ide-

ologiczne. Po trzecie, należy przedstawić konkretne rozwiązania i plan działania w całej sferze zagadnień dotyczących reparacji wojennych od Niemiec, stosunków własności w Polsce i potencjalnych roszczeń organizacji żydowskich do mienia bezspadkowego po ofiarach Holokaustu w Europie. Oczywiście istnieją i inne bardziej szczegółowe zadania – po piąte i po dziesiąte – gdyż cztery lata pełnienia rządów zobowiązują do jeszcze bardziej wytężonej pracy.

Oddzielny i może najważniejszy akapit należy poświęcić stosunkom dwustronnym między Polską a USA wraz z podpisaniem przez prezydentów obu krajów m.in. deklaracji o zacieśnieniu współpracy militarnej i zwiększonej obecności US Army w Polsce. Bez parasola bezpieczeństwa roztoczonego przez Stany Zjednoczone nad Polską inwestycje rozwojowe, jak Via Carpatia, Centralny Port Komunikacyjny, Baltic Pipe czy przekop Mierzei Wiślanej, są niemożliwe. Dzięki zmianie politycznych wektorów Polska wyrывa się z kleszczy, które przez wieki ciążyły na naszej historii. Mamy w tym przedsięwzięciu potężnego sojusznika w osobie prezydenta USA Donalda Trumpa, który może uświetnić w tym roku swoją obecnością obchody 80. rocznicy wybuchu II wojny światowej. Byłby to symboliczny gest, który uzupełniłby w sposób niezwykle znaczący deklaracje o współpracy i suche szczegółowe dokumenty o etapach współdziałania w kolejnych obszarach – od militarnego, przez energetykę, po transfer technologii i wspólne programy R&D.

Stawiam tezę, że Polska może się rozwijać o jeden – dwa punkty procentowe szybciej niż obecnie, i to bez przegrzania gospodarki. Możemy, tak jak dotychczas, liczyć na zainteresowanie inwestorów zarówno z Polski, jak i z zagranicy, jeśli w pełni wykorzystamy sprzyjające nam zmiany geopolityczne na gospodarczej mapie świata, pod warunkiem utrzymania stabilnej i silnej władzy wykonawczej w kraju. Ta nowa sytuacja sprzyja również dobrej zmianie w sposobie, w jaki postrzegamy samych siebie. Polska nie jest już brzydką panną bez posagu – jak przed laty twierdził polityk związany z obozem PO-PSL. „Polska jest piękniejsza” – twierdzi premier rządu Mateusz Morawiecki. I tego się trzymajmy. ●

Mam najlepszą robotę na świecie

Z Kajetanem Kajetanowiczem – polskim kierowcą rajdowym, trzykrotnym Rajdowym Mistrzem Europy, czterokrotnym Rajdowym Mistrzem Polski, trzykrotnym zwycięzcą Rajdu Polski – rozmawia Maksymilian Wysocki

Może zacznijmy od kwestii podstawowych. Czy nadal sporo ludzi myli wyścigi z rajdami?

Kajetan Kajetanowicz: Coraz mniej ludzi myli rajdy z wyścigami, a gdy myślą, to się uśmiecham i cierpliwie poprawiam. Uważam jednak, że rajdy generują większą sympatię widzów i są także bardziej wymagające dla samych sportowców, bo jest w nich więcej zmiennych niż w wyścigach. Ale nie da się nie zauważyć, że w dzisiejszych czasach rajdy stają się bardziej wyścigowe. Wiedza o każdym zakręcie staje się bezcenna. W rajdach bardzo ważne staje się to, by jak najwięcej wiedzieć o danym

zakręcie. Trzeba pokonywać go coraz szybciej. Podczas rajdu mamy do przejechania nawet 350 km tras. One stają się bardziej wyścigowe przez to, że szczególne i podejmowane decyzje mają coraz większy wpływ na wyniki. Całość sprawia, że w rajdach – moim zdaniem – jest trudniej. Jest więcej zmiennych podczas rajdu: odcinki, nawierzchnia, pogoda, kwestie techniczne, opony. Do tego dochodzą konieczność posiadania przemyślanej strategii na dany rajd i współpraca kierowcy z pilotem. Idealny i rozumiejący się duet w rajdówce to bardzo ważny element w tym sporcie.

Umiejętności, doświadczenie, odpowiednie przygotowanie do każdego startu, ale także szczęście, są potrzebne.



fol. kajto.pl/SnapkowskiArt (2x)



Kajetan
Kajetanowicz:
Szybka jazda
samochodem
dostarcza ad-
renaliny, a my
możemy robić
to zawodowo

A jak oceniasz kondycję polskiego sportu motorowego?

Rozkwit przeżył w latach 90. i na początku lat 2000., gdy sport motorowy w szerszym wymiarze mogły wspierać koncerny tytoniowe i alkoholowe. Później było trochę trudniej. Teraz mam wrażenie, że wracamy na właściwe tory. W Polsce zmienia się także podejście do marketingu sportowego, który często jest wartością dla danych firm, mających świadomość, że poprzez niego również można osiągać zakładane cele biznesowe. Oczywiście jest też duża konkurencja...

Jaką konkurencję masz na myśli?

Są bardziej „wygodne” sposoby spędzania wolnego czasu. Jestem pewien, że w dzisiejszych czasach większą uwagę musimy przykładать także do aktywności poza sportem, wymaga to dużego zaangażowania, żeby pozyskać kolejnego widza. Dzisiaj już sama dobra jazda i osiąganie tytułów nie wystarczą. Trzeba myśleć biznesowo, aby poprzez nasze aktywności sponsor mógł odnotować realne osiągnięcie zakładanych celów. Dzisiaj wszystko jest możliwe do zbadania, podsumowania, podliczenia.

Dziś chyba najbardziej deficytowymi towarami są czas i uwaga...

Tak. Musimy zabiegać w większym stopniu o uwagę odbiorcy, bo on ma nie tylko więcej dyscyplin do wyboru, lecz – podobno to też jest sport – tak barwne przykłady zawodów, gdzie np. ludzie stoją naprzeciwko siebie i uderzają się po twarzy, każdy po jednym uderzeniu; wygrywa ten, kto wytrzyma

dłużej. Nawet takie rzeczy w tej chwili są również konkurencją dla sportu. Ludzie lubią oglądać rzeczy ciekawe i także widowiskowe. Ocenie widzów zostawiam to, co jest sportem naprawdę. Cieszę się, że motosport potrafi nadal pozyskać uwagę odbiorców. Ekwiwalenty reklamowe są ciągle w naszym przypadku bardzo wysokie.

Zroku na rok ten ekwiwalent uzyskiwany z poszczególnych mediów się zmienia, a uwaga widzów czy po prostu ludzi przekierowuje się na korzyść internetu i social mediów. Nie obawiasz się, że ludzie przestaną oglądać zmagania sportowców na rzecz śmiesznych filmików? Nie obawiasz się, że więcej czasu poświęcanego wcześniej na treningi trzeba dziś przeznaczać na autopromocję w mediach społecznościowych? Czy sportowcy biorą to pod uwagę?

Może nie tyle nie obawiam się tego, ile biorę takie zjawisko pod uwagę. Stale szukamy nowych sposobów dotarcia do odbiorców, budowania zasięgów, dopasowania się do aktualnych potrzeb, bo komunikacja się zmienia, świat się zmienia... Nowoczesne technologie i narzędzia, w tym social media, oczywiście wymagają ciągłego – także od nas – rozwijania się i bycia na czasie. Ale nie boję się, że te prawdziwe walki na arenach – bo tak, utożsamiamy się z gladiatorami, my, kierowcy z krwi i kości – stracą widownię. Wierzę, że tak się nie stanie.

Kontynuując wątek, jak oceniasz kondycję wyścigów, a jak oceniasz kondycję rajdów w Polsce i na świecie?

To jest ciekawe – i to chyba bardzo dobrze – promotor WRC opublikował wyniki badań i okazało się,

że Polska jest na pierwszym miejscu pod względem oglądalności rajdów na świecie! Polska jest najlepszym rynkiem, jeśli chodzi o rajdy, a to także pozwala naszym partnerom na najlepszą ekspozycję w rajdach. I jest jednym z argumentów za tym, że warto inwestować w ten sport!

To widowisko, które dopiero dzięki dzisiejszym technologiom można w końcu odpowiednio pokazać.

Rajdy są trudne do pokazania i trudne do zrozumienia. Są stacje, które pokazują rajdy w zupełnie inny sposób. Ten wymiar dzięki dostępnej dzisiaj technice można pokazać inaczej na żywo, od środka samochodu! Kilka kamer na drogę, twarz, nogi, ręce... Można to śledzić z różnych ujęć na żywo i to jest niesamowite. To daje rajdom dziś zupełnie nowy wymiar uczestniczenia i powoduje, że cały czas są fascynujące, pełne emocji.

No i niebezpieczne...

To może trudne do zrozumienia, ale prawie każdy jeździ samochodem i każdy z nas wie, że szybka jazda autem dostarcza adrenaliny, a my możemy robić to zawodowo. Mam najlepszą pracę na świecie [śmiech]. Samochody też dają dziś nieprawdopodobne możliwości. Możesz lecieć w powietrzu 40 m i te zawieszenia są tak mocne, że wytrzymają zetknięcie z ziemią. To jest niesamowite. Oczywiście poczucie odpowiedzialności i wykorzystanie naszych umiejętności są bardzo ważne, wiadomo, że zadbanie o bezpieczeństwo jest ważnym elementem tego sportu. Każda dyscyplina w sporcie niesie ze sobą ryzyko.

Technologia się rozwija. A czy sporty motorowe też się rozwijają?

Tak, oczywiście. Podobnie wszystkie dyscypliny motorowe, bo widowiskowa jest każda z nich, choć są łatwiejsze i są trudniejsze do pokazania. Jeden z odcinków specjalnych Rajdu Argentyny, który stanowi rundę Rajdowych Mistrzostw Świata, oglądało na żywo ponad 100 tys. osób. Największe stadiony nie mają aż tylu miejsc dla kibiców. Rajdy mają nieprawdopodobny potencjał, zwłaszcza dzięki technice ich pokazywania.

Jesteś trzykrotnym Rajdowym Mistrzem Europy. Jakie to uczucie? Jak do tego doszedłeś?

Na początku dostałem szansę i starałem się ją wykorzystać. Gdy byłem dorastającym chłopakiem, nie miałem dobrych pomysłów na wypełnianie swojego czasu. Raczej były to pomysły, które nic dobrego nie wносиły. Pasja do rajdów, która gdzieś we mnie się rozwijała, sprawiła, że w pewnym momencie poczułem, iż właśnie to jest to, co chcę robić. Wiele za-

wdzięczam także rodzicom. W pewnym momencie doceniłem to, co mam.

Początki?

Mój pierwszy start to start polskim Fiatem 126p. Da- chowałem i wyleciałem przed dach samochodu, pół roku je potem odbudowywałem. Nie miałem wtedy sponsorów. Dzięki temu, że później dostałem szansę od partnerów biznesowych, potrafiłem bardziej to docenić. Ważniejsze czasem jest to, by spojrzeć za siebie i przypomnieć sobie, gdzie się było 5-10 lat temu. Tym bardziej doceniam dziś partnera, jakim jest Grupa LOTOS. Ważne, aby docenić to, co jest teraz.

Typ zwycięzcy jest zawsze głodny?

Chcesz potem więcej, ale nie z zachłanności, tylko dlatego, że rajdy uzależniają. Ich otoczką jest fascynująca, ale najpiękniejszy moment to ten, gdy zapala się zielone światło na linii startu, oraz to, że rywalizujesz z najszybszymi na świecie. I – najważniejszy – to ten moment w świadomości, że naprawdę masz szansę z nimi wygrać. To jest piękne.

A nie ten moment, kiedy wygrywasz?

Gdy wygrywasz, to są inne emocje. Najtwardsi faceci wtedy płaczą i mogą płakać. Ale takie sytuacje mobilizują. Wraca się silniejszym na kolejny start.

A dlaczego często zwycięzcy w sporcie – twardzi faceci – płaczą?

Też się kiedyś zastanawiałem, jak to jest, że ci goście, którzy lecą 180 km/h między drzewami, mogą płakać po zwycięskim rajdzie... Aż doświadczyłem tego sam i wtedy to zrozumiałem. Ten proces przygotowań jest tak wymagający, tak długotrwały, tak wiele wtedy towarzyszy emocji, a potem presja i napięcie tylko wzrastają. Do tego dochodzi metafizyka samej przestrzeni samochodu. Zmęczenie. Adrenalina. To, co się dzieje w aucie rajdowym, jest trudne do przybliżenia, a tego, co przeżywa kierowca, nie da się opowiedzieć. Tego nie rozumieją nawet nasze rodziny. Na trasie jest nas trójka – samochód, pilot i kierowca – tworzymy jedność.

Rozumie to tylko was dwóch?

Gdy przyjeżdżamy na metę, zdarza się, że z moim pilotem Maćkiem zaczynamy się głośno śmiać, bo dociera do nas, że wróciliśmy z dalekiej podróży. Ekstremalnej. Zdarza się też, że patrzymy na siebie i często dociera do nas to, co przeżyliśmy na trasie. Gdy jest meta i do tego sukces, to ta euforia, te emocje są nie do opisanie. Wtedy po prostu pękasz. A gdy masz powiedzieć, co czujesz, i zastanawiasz się nad tym, to łączy się wynikiem bezradności, że nikt tego nie jest w stanie zrozumieć. Tego, co ty przeży-



leś, ile ci dał cały zespół, jakie było zaangażowanie wielu ludzi. Bez zespołu, bez ludzi, którzy pracują na mój sukces, bez partnerów, sponsorów, bez ciężkiej pracy ich wszystkich tego sukcesu by nie było. Meta jest zwieńczeniem wszystkiego, co do niej doprowadziło. To są inne emocje. Piękne emocje. Ale chwilę później myślę już o kolejnym rajdzie. Ten sam moment ścigania się to jest jednak to, za czym najbardziej tęsknisz.

Jak LOTOS wspiera sportowców? Jak wspiera ciebie?

Jestem zafascynowany sposobem wspierania przez LOTOS sportowców i samego sportu. Uważam, że to ewenement na skalę Polski. Jak oni jako firma są widoczni, jak zaangażowani. To niesamowite. DNA tej firmy to motosport, ale są i skoki narciarskie, futbol... W zasadzie mają udział w wielu dziedzinach sportowych. Potrafią w nieprawdopodobny sposób zarządzać budżetem. To ludzie to robią, to po pierwsze – właściwi ludzie. Po drugie, umiejętnie zarządzanie firmą – niesamowity rozwój, jaki możemy zaobserwować na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, a także działania marketingowe zwracają uwagę.

Czyli jesteś zadowolony ze współpracy?

My współpracujemy od wielu lat i jestem dumny z tego, że tak wszystko dobrze przebiega. Razem z LOTOSEM osiągnąłem wszystko, co mam. Największe sukcesy, czyli cztery tytuły Mistrza Polski, trzy tytuły Rajdowego Mistrza Europy. Teraz mam możliwość walczyć w Rajdowych Mistrzostwach Świata i tam już wygrywamy pierwsze od-

cinki specjalne. To są nasze wspólne sukcesy, moje i LOTOSU, bo to są też ich decyzje. Staramy się jak najlepiej sprostać stawianym wymaganiom, dzięki temu każdy z nas może popatrzeć z dumą w lustro, bo współpraca przebiega z pasją i zaangażowaniem. Pracujemy na to ja i każdy członek zespołu.

Jak jest teraz? Co dalej? Miałeś poważne problemy w rajdach w Ameryce Łacińskiej, ale były wcześniej Korsyka i podium. Opowiedz więcej o ostatnich wydarzeniach.

Rajdy są sportem wspaniałym, ale częściowo nieprzewidywalnym. Czynniki ludzkie odgrywa wielką rolę, ale czasem zawodzi po prostu część, którą dwa dni wcześniej wymieniałeś, i nagle całe przedsięwzięcie pryska jak bańka mydlana. Dzięki temu też doceniasz potem bardziej wygraną, ale przegrane z tego powodu są bardzo frustrujące. Bywa to bardzo niesprawiedliwe. W innych dyscyplinach wygrywasz mistrzostwo świata i zostajesz mistrzem na rok. Tu cały czas walczysz. A na koniec może pęknąć wahacz, który powinien więcej wytrzymać, i już po zawodach. Nasz sezon? Na razie bardzo dobrze. Rajd Korsyki – pierwsze podium. Rajd Argentyny – prowadziliśmy do awarii. Ale ja jestem i optymistą, i realistą, staram się nie rozgrzewać emocji w zespole, bo przed nami jeszcze większa część sezonu. Musimy nadal mieć sporo pokory i przygotować się jak najlepiej na następne rajdy. W połowie czerwca przed nami kolejny Rajd Sardynii. Trzymajcie kciuki. To kolejne wyzwanie. Będziemy pokonywać wyjątkowe kilometry na odcinkach, ale to jest coś, co kocham, i chyba mam naprawdę najlepszą robotę na świecie. ●

A portrait of Jarosław Wittstock, Vice President of the Board of LOTOS Group, in a dark suit and white shirt. He has dark hair and a beard, and is looking slightly to the side with a thoughtful expression. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a watch on his left wrist and a ring on his right hand.

Umiemy grać zespołowo – działamy i wygrywamy!

Jak można przywrócić obywatelom poczucie, że jesteśmy wspólnotą, wyjaśnia Jarosław Wittstock, wiceprezes zarządu Grupy LOTOS ds. korporacyjnych, w rozmowie z Maciejem Wośko

fol. Artur Gajowski

Jest pan menedżerem z prawie 25-letnim stażem w zarządzaniu zespołami liczącymi do kilkuset pracowników w firmach z kapitałem polskim i międzynarodowym. Grupa LOTOS jest szczególnym wyzwaniem?

Jarosław Wittstock: Z pewnością w kategorii odpowiedzialności praca w LOTOSIE jest wyzwaniem najpoważniejszym. To strategiczne przedsiębiorstwo dla bytu i funkcjonowania państwa – ze skomplikowanym międzynarodowym potencjałem. Poczucie odpowiedzialności sprawia, że to szczególne miejsce i wyjątkowa praca.

Energa też jest przedsiębiorstwem strategicznym, w którym w czasie pana pracy dochodziło do intensywnych zmian w strukturze, sposobie działania. W LOTOSIE również jesteście przed dużą zmianą – właścicielską.

Prawdopodobną zmianą, bo wciąż czekamy na decyzje Komisji Europejskiej. Wiodącym podmiotem w tym procesie jest oczywiście PKN Orlen. Współpracujemy w zakresie uzyskania zgody KE na fuzję. W porównaniu z Energa, w której pełniłem funkcję wiceprezesa spółki Energa Obrót, to duże przedsiębiorstwo północnej części Polski, ale nie jest to firma aż tak uzależniona od międzynarodowej współpracy, choćby w dziedzinie dostaw surowców.

Ostatnie kłopoty z zanieczyszczeniem ropy w rurociągu Przyjaźń z Rosji wyraźnie to pokazały.

Dywersyfikacja dostaw z kierunku morskiego i samo położenie rafinerii w Gdańsku niesie ze sobą potężną przewagę dla takiego zakładu, jaki mamy w LOTOSIE. Problemy z dostawami ropy rurociągiem pozwoliły nam się sprawdzić i potwierdzić właśnie te przewagi. Możemy funkcjonować nawet w sytuacji, kiedy wstrzymane są dostawy z Przyjaźni. Nie musimy obniżać mocy produkcyjnych. I to, jak pokazaliśmy, dotyczy całego polskiego sektora rafineryjnego, co potwierdza też wartość planów fuzji polskich koncernów paliwowych.

Tu, na Pomorzu, w Gdańsku, fuzja wywoływała jeszcze niedawno spore niepokoje. Zwłaszcza w kontekście działań CSR, które prowadzi LOTOS. Zakładam, że deklaracje zarządów obu spółek, iż działalność sponsorska i wsparcie dla instytucji kultury w regionie nie zmienia się z powodu połączenia kapitałowego koncernów, uspokoiło trochę nastroje?

Nie ma takiego dźwigu, który mógłby zabrać gdańską rafinerię i przenieść ją do Płocka. LOTOS jest skazany na rozwój – to kolejne tereny pod inwestycje, nowe miejsca pracy, zaplecze naukowe, edukacyjne. Ten przemysł jest na Wybrzeżu już prawie 50 lat. Nikt nie chce tego zaprzepaścić.

Co do działalności związanej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, to chciałbym powiedzieć, że samodzielność LOTOSU zostanie zachowana także

w aktywnościach społecznych. Traktujemy ją jako re-fundację, którą winni jesteśmy wobec miejsca, gdzie prowadzimy działalność gospodarczą – regionu i Polski. Chciałbym podkreślić wyraźnie, że nie podejmujemy działalności CSR jedynie wobec jakiejś części społeczności, wybranej grupy czy formacji. Niezależnie od sympatii – traktujemy społeczność, którą wspieramy, jako jedną wspólnotę polską.

Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością stają się obowiązkowym elementem strategii przedsiębiorstw. Na co zwraca pan szczególną uwagę w tej działalności?

Moglibyśmy długo mówić o ochronie środowiska, wspieraniu młodzieży, osób starszych, o podziale środków na sport i kulturę. Ale dziś to, co szczególnie absorbuje moją uwagę, to – powołując się na słowa premiera Mateusza Morawieckiego, które zabrzmiały tu, w Gdańsku, w Sali BHP – przywrócenie naszym obywatelom poczucia, że jesteśmy wspólnotą, że nasza gospodarka, nasze państwo, ale też takie spółki jak LOTOS, mają promować misję takiej współpracy i wsparcia społecznego. By nasi rodacy czuli, że powracamy do solidarnej wspólnoty, niezapominającej o tych, którzy nie znaleźli się tak blisko centrów dystrybucji dóbr.

Właściwie w tej umiejętności jednoczenia się pozostał nam sport. Mam wrażenie, że zarówno kultura, jak i działalność charytatywna bardziej nas ostatnio dzieli, niż jednoczą we wspólnocie...

Wspieranie sportu jest dla nas pod tym względem komfortowe. To jasne, że wszyscy kibicujemy wspólnie Robertowi Lewandowskiemu, żeby strzelił jeszcze jednego gola. Ale nie rezygnujemy z kultury, nie możemy, nie chcemy. Tak jak mówiłem, nie chcemy dzielić. Trzeba szukać takich rozwiązań, żebyśmy właśnie w kulturze zmieścili się wszyscy.

Zacytuję Kajetana Kajetanowicza, który mówi tak: „Jestem zafascynowany sposobem wspierania przez LOTOS sportowców i samego sportu. Uważam, że jest to ewenementem na skalę Polski. Jak oni jako firma są widoczni, jak zaangażowani. To jest niesamowite. DNA tej firmy to motosport, ale są i skoki narciarskie, futbol... mają w zasadzie udział w wielu dziedzinach sportowych. Potrafią w nieprawdopodobny sposób zarządzać budżetem”.

Bardzo miłe słowa, wypada mi podziękować panu Kajetanowi. To wybitny sportowiec, z którym współpracujemy od wielu lat. Warto podkreślić, że nie zawsze w obszarze naszego zainteresowania są mistrzowie świata, zdobywcy tylko pierwszych miejsc. Działamy też ze sportowcami, którzy przechodzą czasem ten trudniejszy moment kariery sportowej, niekiedy schodząc na chwilę z podium... Ale to budowanie pewnej kultury, wartości, więzi, solidarności – wspie-

ramy sportowców, którzy często pokazują wytrwałość, przełamują bariery – są doskonałym przykładem pedagogicznym dla młodych ludzi. Oprócz wyników, które oklaskujemy, mają w sobie pewną pokorę, są skromnymi ludźmi, z których my możemy być dumni. Nasza wysoka pozycja w sponsoringu sportowym wynika także z pewnej intuicji, którą zdobywa się przez lata pracy na tym rynku. W tym roku zdecydowaliśmy się na podjęcie współpracy z Polskim Związkiem Tenisowym, którego zostaliśmy strategicznym sponsorem. I przypuszczam, że w najbliższym czasie w tej dyscyplinie sportu pojawią się wielkie sukcesy.

Najlepszym przykładem drogi do sukcesu jest współpraca LOTOSU ze skoczkami. Inwestycja dziejąca się przez wiele lat dała realne efekty – wychowała mistrzów.

Wszyscy cieszyliśmy się z sukcesów Adama Małysza i można było wtedy uznać, że oto błysnęła gwiazda, są kibice, jest mistrz... Wtedy pojawiała się też idea szkolenia młodzieży, nawiązania współpracy z Polskim Związkiem Narciarskim, pojawili się partnerzy – prezes Apoloniusz Tajner, właśnie Adam Małysz. I po kilku latach z naszego programu „Szukamy Następców Mistrza” wychodzą medaliści. W kategorii drużynowej. Mielśmy wcześniej superczempionów – teraz przełamujemy stereotyp, że nie potrafimy działać zespołowo: umiemy, działamy i wygrywamy.

Jest jeszcze kolarstwo i Tour de Pologne.

Od wielu lat współpracujemy z panem Czesławem Langiem. Nie jesteśmy bezpośrednio promotorem żadnej grupy kolarskiej, ale tradycją stała się obecność LOTOSU podczas wyścigu.

To zapytam wprost – sport jest dobrą inwestycją?

Tak. Udział w sponsoringu sportowym odpowiednio skoordynowany z naszym potencjałem handlowym i produkcyjnym może być dźwignią dla obu stron tego biznesu. Kiedy angażujemy się w jakąś dyscyplinę, za-

czynamy wspierać jakiegoś sportowca, najpierw badamy potencjał – zawodnika, zawodników i samego sportu. Dlatego jesteśmy dziś w WRC2 z Kajetanem Kajetanowiczem – konsekwentnym zawodnikiem, który odnosi coraz ciekawsze sukcesy.

Rozumiem, że dlatego jesteście też obecni w polskiej piłce nożnej.

Jesteśmy partnerem reprezentacji i PZPN. Popularność piłki nożnej jest niekwestionowana. Jeśli ten duży futbol jest przedsięwzięciem mocno powiązanym z działalnością komercyjną, z wynikami, oglądalnością, mierzalnością zwrotu z nakładów sponsoringowych, to z drugiej strony mamy CSR – misję budowania pewnej bazy. To szkółki, trenerzy, młodzi zawodnicy, program szkoleniowy... Tak jak w skokach, także w piłce wspieramy ośrodki szkolenia, prowadzimy wspólnie z Pawłem Janasem program „Piłkarska Przyszłość z LOTOSEM”. To przemyślane, systemowe wspieranie sportu.

Co ciekawe, nie spotykacie się z Orlenem na tych samych zawodach. Orlen ma Formułę 1, wy WRC2, PKN siatkarzy – wy piłkarzy... i tak dalej.

Faktycznie, mamy dość luksusową sytuację, bo od zawsze w polityce sponsoringowej uwzględnialiśmy w obu koncernach niepisaną zasadę unikania podobnych dyscyplin. Na razie PKN jest naszym najpoważniejszym konkurentem w branży paliwowej. Można zatem powiedzieć, że dzięki fuzji nasza aktywność biznesowa będzie obecna w całym kraju. Pozwoli również zsynchronizować nasze działania w obszarach marketingu, sponsoringu, CSR i wspieraniu polskiego sportu.

Nam, kibicom, pozostaje zatem czekać na medale, sukcesy i zwycięstwa... Dziękuję za rozmowę. ●



fol. Artur Ceynowski



fot. East News/Damian Kłanika

Dzięki programowi „LOTOS Cup – Szukamy następców Mistrza” mamy dziś całe pokolenie skoczków narciarskich światowej klasy, wygrywających konkursy indywidualnie i w drużynie. Na zdjęciu od lewej: Piotr Żyła, Kamil Stoch, Maciej Kot i Dawid Kubacki

CEZARY KOWALSKI

System stawiania polskiego sportu

Kiedy Adam Małysz zapowiedział zakończenie kariery sportowej, nie było rozdzierania szat ani dramatycznego pytania: co dalej ze skokami narciarskimi? To jedyna dyscyplina sportowa w Polsce, w której na bazie sukcesu jednostki zadbano, aby poszło za nim coś więcej. Kilkanaście lat temu udało się zaprogramować wzlot tej dyscypliny, którego jesteśmy świadkami. Większość zawodników obecnej kadry z Kamilem Stochem uczestniczyła w programie „LOTOS Cup – Szukamy Następców Mistrza”

Dzięki pieniądзом Grupy LOTOS, spółki skarbu państwa, i rozsądnemu wsparciu Polskiego Związku Narciarskiego stworzono system rozwojowo-szkoleniowy realnie kreujący przyszłych czempionów. Skoki są też najlepszym dowodem na to, że finansowanie sportu przez państwowe spółki ma sens. Dzięki tym rozsądnym wydawanym pieniądżom można dźwigać kulejące w polskim sporcie szkolenie.

Wielki mistrz i za nim nie?

Jeśli ktoś zaczął się interesować skokami narciarskimi jakąś dekadę temu, może odnieść wrażenie, że w tej dyscyplinie, która obok piłki nożnej uważana jest za naszą narodową, od zawsze byliśmy potęgą. Wielki mistrz Adam Małysz zbliżał się do końca kariery, ale cały czas słychać było, że za jego plecami czają się już młode wilczki, które zamierzają pójść w jego ślady. Dziś widać, że tak się właśnie stało, a Kamil Stoch, jeśli

chodzi o osiągnięcia, przebił Małysza już dawno – ma na swoim koncie trzy złote medale, podczas gdy Adam musiał się zadowalać „tylko” wicemistrzostwami.

Mało kto pamięta jeszcze, że na początku XX w. polskie skoki to był Adam Małysz, a za nim... wielka pustka. Cały ciężar odpowiedzialności za sukcesy spoczywał na barkach chłopaka z Wisły. Wystarczy spojrzeć na ówczesne wyniki polskiej ekipy. Na czele zawsze Małysz, a gdzieś pod koniec trzeciej dziesiątki Robert Mateja, Łukasz Kruczek... Jak jesteśmy słabi, okazywało się, kiedy dochodziło do tak popularnych dziś konkursów drużynowych. Do chwili, gdy Małysz nie zakończył kariery, udawało nam się stanąć na podium jako drużyna ledwie cztery razy. Zwykle były to lokaty odległe, niezależnie jak skakał lider. Bo reszta ekipy ciągnęła wyniki drużyny w dół. Kibice w Polsce, rozkochani w skokach, zazwyczaj „odpuszczali” sobie ten rodzaj rywalizacji. Dziś jeden z dwóch kultowych konkursów w Zakopanem przerobiono na drużynowy, bo wywołuje takie emocje...

Uzupełnić braki

Można śmiało postawić tezę, że Adam Małysz, który polskie skoki pociągnął na lata, narodził się jako mistrz nie dzięki systemowi, ale mimo jego braku. Po prostu skala jego talentu była tak duża, że musiał się przebić. Później szlifowano tylko jeden diament, chuchając na niego i dmuchając (profesjonalni fizjoterapeuci, serwismeni, psycholog, szeroki sztab szkoleniowy itd.). Młodzi zawodnicy wpatrzni w idola tak naprawdę pozostawieni byli sami sobie. Opowieść o tym, że jeden zniszczony kombinezon przypadał często na trzech zawodników, nie była żadną legendą, ale prawdziwym obrazem polskich skoków na pierwszych stopniach szkoleniowej piramidy. W klubach brakowało dosłownie wszystkiego.

Do przełomu doszło w 2005 r., kiedy do wspierania zimowej dyscypliny włączył się potężny koncern paliwowy i rozpoczęto program „LOTOS Cup – Szukamy Następców Mistrza”. Polski Związek Narciarski zyskał wreszcie strategicznego sponsora. Co ważne, pieniądze nie popłynęły jedynie na „dopieszczanie” niedoścignionego lidera i spijanie śmietanki po jego kolejnych sukcesach. Wreszcie ktoś o skokach pomyślał długofalowo. Bo stało się jasne, że taki mistrz jak Małysz rodzi się raz na sto lat i zamiast czekać, aż narodzi się kolejny, trzeba po prostu zakasać rękawy i popracować systemowo, nie idąc na skróty. Wychować następców, wykreować mistrzów.

Kontrakt LOTOSU z Polskim Związkiem Narciarskim zaspokajał wszystkie potrzeby w tamtym czasie – od sportu dzieci i młodzieży po czołowych zawodników. Opłacano stypendia trenerskie dla najlepszych szkoleniowców programu, co też okazało się strzałem w dziesiątkę. Bo nie jest żadną tajemnicą, że gdy jakaś dyscyplina kuleje, to często dlatego, że trenerzy mło-

dzieży nie są odpowiednio wyszkoleni. To w tej chwili w bardzo wielu przypadkach nie są już jedynie pasjonaci, jak było za czasów wschodzącego Adama Małysza, ale ludzie, którzy traktują tę działalność jako zawód.

Stypendia dostają także osiągający najlepsze rezultaty juniorzy, co tworzy pomost między sportem jeszcze amatorskim a już zawodowym seniorskim. I jednocześnie jest sygnałem dla młodych sportowców: „Wierzmy w was, skupcie się na tym, nie szukajcie szczęścia gdzie indziej”. Dawniej w trudnej sytuacji nikt za dobrze rokującym zawodnikiem nie stał. Dlatego na skoczni zostawali tylko nieliczni, wcale niekoniecznie najlepsi czy najtwardsi, ale tacy, którzy zyczajnie nie mieli innego pomysłu na życie.

Dobro narodowe

W program „LOTOS Cup – Szukamy Następców Mistrza” zaangażowane są wszystkie liczące się kluby w Polsce z sekcjami skoków narciarskich i kombinacji norweskiej. Od 15 lat organizowane są zawody LOTOS Cup na skoczniach w Zakopanem, Zagórzu, Wiśle i Szczyrku. Przewinęli się przez nie tacy zawodnicy jak Kamil Stoch, Dawid Kubacki, Maciej Kot, Jakub Wolny, Aleksander Zniszczoł, Klemens Murańka. Wzruszający i bijący rekordy popularności film wideo z serwisu YouTube, w którym 12-letni Kamil Stoch mówi o tym, że chce zostać mistrzem świata i wygrać igrzyska olimpijskie, został nagrany właśnie podczas jednej z imprez tego programu. Pomysłodawcy podkreślają, że oprócz wyników sportowych ważna jest edukacja objętej programem młodzieży. To swego rodzaju społeczna odpowiedzialność.

Grupa LOTOS funduje sprzęt sportowy dla klubów, narty, kombinezony, kaski, buty. A także nagrody i stypendia dla najlepszych. Prezes PZN i były trener Adama Małysza Apoloniusz Tajner chwali się rozbudową infrastruktury i zaplecza do skoków. Nie jest też tajemnicą, że nie byłoby możliwości zatrudniania tej klasy specjalistów z zagranicy jak Stefan Horngacher czy dr Harald Pernitsch w pierwszej reprezentacji, gdyby nie kontrakt LOTOSU z PZN.

Sposób przygotowań do kolejnych konkursów Pucharu Świata czy igrzysk olimpijskich to efekt współpracy strategicznego sponsora, PZN oraz Ministerstwa Sportu. Trzymamy się standardów, dzięki którym dziś należymy do absolutnej światowej czołówki. I – co najważniejsze – nie ma w tym żadnego przypadku. To dzięki talentowi zawodników, ale też rozsądnym inwestowanym pieniądзом i skutecznym działaniom, wokół skoków narciarskich przez ostatnie lata udaje nam się dziś wyprzedzać takie potęgi w tej kwestii jak Norwegia, Niemcy czy Austria.

Nie ma też wątpliwości, że w ciągu kilkunastu lat skoki stały się polską dyscypliną narodową, wręcz dobrem narodowym. Śledzenie konkursów skoków w te-

lewizji podczas zimowych weekendów często łączy pokolenia, całe rodziny. O skali zjawiska może świadczyć ostatni prestiżowy plebiscyt na najlepszego polskiego sportowca 2017 r. Choć wydawało się, że nic nie może się równać z popularnością piłki nożnej i uwielbieniem kibiców dla Roberta Lewandowskiego, to wygrał go Kamil Stoch. Rok później nasz najlepszy skoczek też był wyżej od piłkarskiej gwiazdy międzynarodowej skali.

Piłkarska przyszłość

Sukces w skokach skłonił zarządzających LOTOSEM do inwestycji w piłkę nożną, gdzie z racji specyfiki dyscypliny wyzwanie jest oczywiście znacznie poważniejsze. W ubiegłym roku nabrał rozpędu program „Piłkarska Przyszłość z LOTOSEM”. Koncentruje się on na wyszukiwaniu największych talentów wśród najmłodszych z predyspozycjami do wyczynowego uprawiania sportu. Obejmuje także swoim działaniem szeroką grupę młodzieży i dzieci, którzy chcą grać amatorsko. W ramach programu już funkcjonuje 15 ośrodków w formule klubów partnerskich (najnowszy otworzono w maju w Czechowicach-Dziedzicach) oraz Akademia Piłkarska LG, która jest jednocześnie sponsorem i beneficjentem programu.

Nacisk jest kładziony na kluby ze wsi i z miasteczek. Tam, gdzie zdaniem zarządzających koncernem młodzież ma największą motywację do pracy. LOTOS płaci za sprzęt, pokrywa pensje trenerów (pracuje ich 150) oraz ich szkolenie, bo według fachowców patrzących na polski futbol chłodnym okiem właśnie niewykształceni i źle opłacani trenerzy młodzieży są największą bolączką na samym dole futbolowej piramidy. LOTOS liczy na to, że Ministerstwo Sportu wesprze pomysł zadaszenia części Orlików na wsiach, dzięki czemu można by na nich trenować także zimą.

Obecnie metodycznym i wieloletnim z założenia treningiem jest objętych ponad 3,5 tys. młodych zawodników, a profesjonalnym szkoleniem zamiejscowym – ok. 400 graczy z największym potencjałem. Docelowo zawodnicy Akademii mają zasilać młodzieżowe reprezentacje Polski oraz zawodowe kluby piłkarskie. Pierwsze powołania do kadry różnych kategorii wiekowych chłopców i dziewcząt już przychodzą. Koordynatorem projektu został były selekcjoner i piłkarz reprezentacji Polski Paweł Janas.

Grupa LOTOS przedłużyła strategiczny kontrakt z PZPN na lata 2019–2022. Kontrakt z LOTOSEM obejmuje zatem okres, w którym nasza drużyna walczy obecnie o awans na mistrzostwa Europy 2020, a później mistrzostwa świata 2022, jak również – w ramach nowej formuły rozgrywek – w Lidze Narodów (turniej wprowadzony przez UEFA w zamian za mecze towarzyskie bez żadnej stawki), która rozpoczęła się jesienią 2018 r. Ponadto LOTOS pozostaje głównym sponsorem reprezentacji Polski U-21, a także będzie głównym sponsorem reprezentacji Polski kobiet. Zgodnie z nową umową koncern przez cztery lata zapłaci do 100 mln zł. Szacuje się, że gwarantowana roczna kwota dla PZPN to 20 mln zł, a dodatkowe 5 mln zł to bonusy, uzależnione m.in. od wyników reprezentacji. Wzrost jest ogromny, ponieważ do końca 2018 r. LOTOS płacił kadrze 13 mln zł rocznie. W tym momencie wartość wszystkich kontraktów sponsorskich daje PZPN do 28 mln zł rocznie.

Kontrakt rozszerza też dotychczasową współpracę o nowe świadczenia reklamowe i sponsorskie. W ramach współpracy LOTOS nadal ma prawo do wykorzystywania wizerunku piłkarzy w swoich działaniach reklamowych.

Autor jest publicystą tygodnika „Sieci”, komentatorem Polsatu Sport

Program „Piłkarska Przyszłość z LOTOSEM” koncentruje się na wyszukiwaniu największych talentów wśród najmłodszych graczy

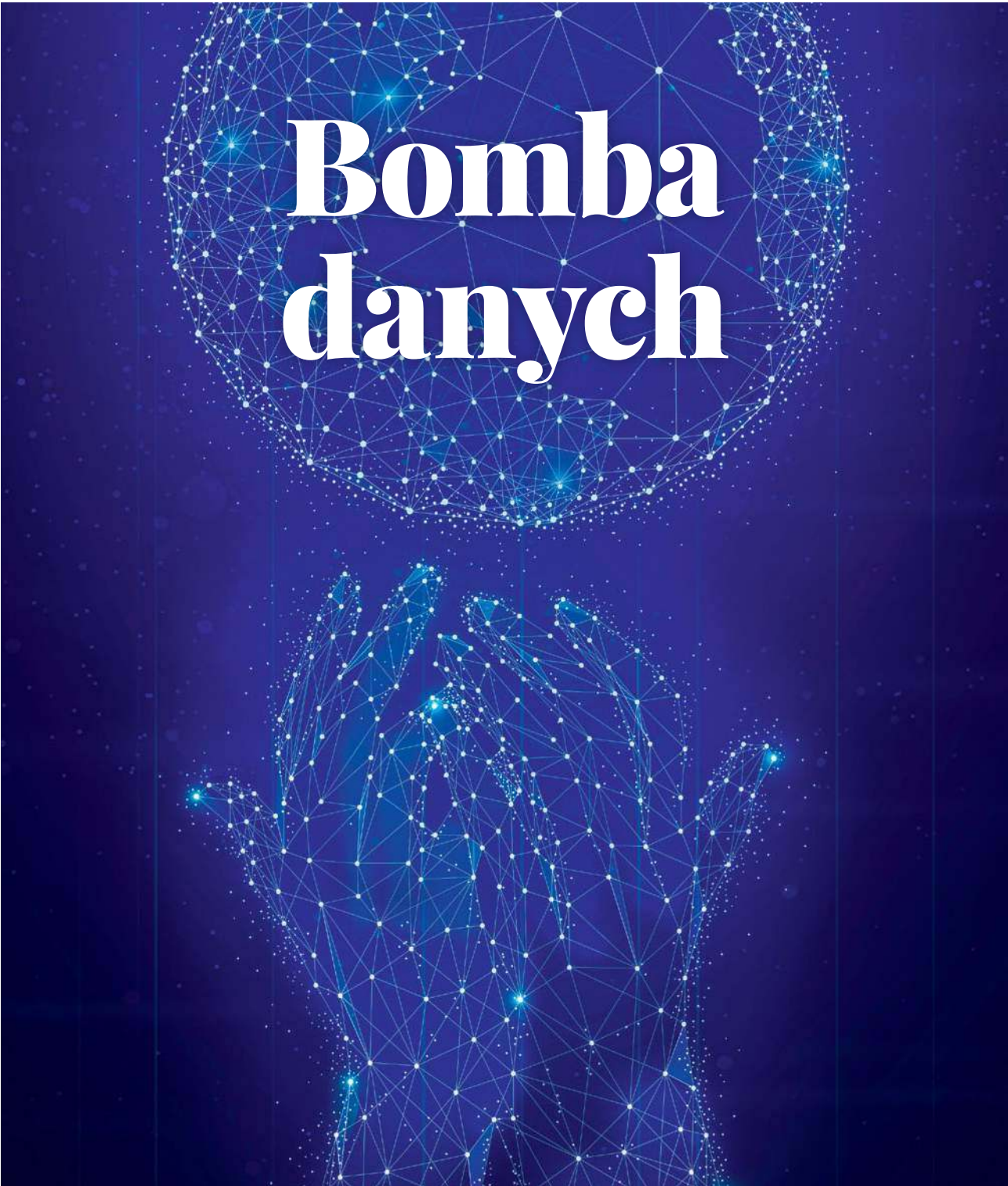


fol. Shutterstock

techno biznes

Informatyka & Telekomunikacja & Bezpieczeństwo

Bomba danych

An abstract digital illustration on a dark blue background. It features a hand, also composed of glowing blue data points and connecting lines, holding a globe. The globe and hand are made of a network of white dots connected by thin blue lines, with some dots glowing brighter. The overall theme is data, technology, and digital security.

fol. Shutterstock

MAREK JAŚLAN

Połowa menedżerów bankowych jest dziś zdania, że spośród technologii takich jak sztuczna inteligencja (AI), rozszerzona rzeczywistość (AR), blockchain lub komputer kwantowy to właśnie AI będzie miała największy wpływ na bankowość w ciągu najbliższych trzech lat

Sektor finansowy jest jednym z tych, w którym tkwi olbrzymi potencjał wdrożenia sztucznej inteligencji (AI – artificial intelligence). Polskie instytucje finansowe dzięki swojemu zaawansowaniu technologicznemu oraz potencjałowi wykorzystania olbrzymich ilości danych, którymi dysponują, mogą stanowić newralgiczną część polskiego sektora sztucznej inteligencji. Na instytucjach finansowych spoczywa jednocześnie szczególna odpowiedzialność z uwagi na zakres danych, którymi dysponują i które przetwarzają, oraz ich rolę jako instytucji zaufania publicznego – podkreślają autorzy raportu „Sztuczna Inteligencja – dobre praktyki, aspekty prawne i zastosowania w sektorze finansowym” przygotowanego wspólnie przez Impact, FinTech Poland, Accenture, Bird & Bird oraz Centrum Regulacji Usług i Technologii Finansowych Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

Wymierne korzyści

Raport przytacza szacunki z badania Accenture, z którego wynika, że banki, które zainwestują w rozwiązanie AI i we współpracę maszyna – człowiek (ang. human-machine collaboration), mogą w perspektywie 2018–2022 zwiększyć swoje przychody o 34 proc. Mogą się one potencjalnie spodziewać oszczędności na poziomie 20–25 proc. w departamentach informatycznych (włączając koszty infrastruktury, utrzymania i rozwoju). Jeśli zaś chodzi o przychody, to powinny się pojawić w obszarach wszystkich produktów, rozwoju nowych produktów i poprawy ich dochodowości, a także w ramach procesów retencji i akwizycji. W przypadku sektora ubezpieczeniowego szacuje się zwiększenie przychodów na poziomie 17 proc.

Accenture podkreśla przy tym, że możliwości tkwiące w AI menedżerowie z sektora finansowego jak najbardziej dostrzegają. Według badania przeprowadzonego przez tę firmę 47 proc. ankietyowanych (menedżerów oraz liderów IT z sektora bankowego) stwierdziło, że spośród technologii takich jak blockchain, AI,

rozszerzona rzeczywistość lub komputer kwantowy to właśnie AI będzie miała największy wpływ na bankowość w ciągu najbliższych trzech lat. W sektorze ubezpieczeniowym sytuacja wygląda podobnie: 42 proc. ankietyowanych ocenia AI jako technologię, która będzie miała największy wpływ na ich organizację.

Aby jednak AI rzeczywiście spełniła w sektorze finansowym pokładane w niej nadzieje, banki i firmy ubezpieczeniowe powinny zmienić podejście do ludzi, procesów i danych.

Po pierwsze, trzeba zadbać o to, by przy użyciu AI pracownicy skupiali się w znacznie większym stopniu na bardziej kreatywnych zadaniach – szacuje się, że 20 proc. czasu poświęconego na nierutynowe zadania będzie kreować 80 proc. wartości. Po drugie, konieczne są zmiany modelu biznesowego i przeprojektowanie procesów, nierzadko bardzo głęboko. Wreszcie po trzecie, aby korzystać z AI, niezbędna będzie zmiana podejścia do danych, tj. należy zacząć analizować te, które są już dostępne, ale z których obecnie się nie korzysta. Dane bowiem pozwolą uważniej się przyglądać procesom i w efekcie zastosować automatyzację w celu ich doskonalenia i optymalizacji.

Pierwsze wdrożenia

Banki oraz instytucje ubezpieczeniowe zdają sobie sprawę, że kluczowe jest podjęcie działań już teraz. Jak wynika ze wspólnego raportu, zdecydowana większość przedsiębiorstw jest obecnie co najmniej w fazie pilotażu. Część wdrożyła rozwiązania AI w co najmniej jednym dziale firmy. Natomiast już co piąta organizacja wdrożyła rozwiązania AI w nawet kilku działach.

Przykładowo bank PKO BP na początku tego roku poinformował, że podczas rekrutacji będzie korzystać z pomocy bota stworzonego przez start-up Emplocity, co ma przyspieszyć i usprawnić procesy zatrudniania prowadzone przez bank. Kandydaci, którzy korzystają z możliwości przeprowadzenia rozmowy z chatbotem, są profilowani i dopasowywani do rekrutacji prowadzonych przez

34
proc.

o tyle mogą zwiększyć swoje przychody w perspektywie 2018–2022 banki, które zainwestują w rozwiązania AI i we współpracę maszyna – człowiek

Źródło: Raport Accenture

bank zgodnie z preferencjami. – Chatbot wdrożony wspólnie z Emplocity prowadzi wstępną rozmowę i dokonuje automatycznej selekcji aplikacji. Usługa dostępna jest dla każdego kandydata 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu – tłumaczy Joanna Czarnecka, dyrektor Pionu Zarządzania Personalem PKO BP.

Z kolei ING Bank Śląski na początku czerwca pochwalił się, że zakończył pierwsze testy Edwarda, czyli inteligentnego asystenta sprzedażowego, stworzonego przez krakowski start-up. Edward to inteligentny asystent w formie aplikacji mobilnej, która skraca czas doradców poświęcony na ręczne wprowadzanie danych i sprawdzanie informacji o relacjach z klientami. Edward dopasowuje się do procesu sprzedaży i pozwala na automatyzację czynności takich jak ustawianie przypomnień, tworzenie notatek. Edward przypomina także o zadaniach do wykonania, zwiększając efektywność pracowników – jak podaje ING Bank Śląski – średnio o 24 proc. Dodatkowo poprzez automatyzację procesu zbierania danych zwiększa wykorzystanie systemu do zarządzania relacjami z klientami.

Bank zapowiedział, że Edward będzie udostępniony dla doradców sieci korporacyjnej ING Banku Śląskiego w trzecim kwartale 2019 r. – Przeprowadzone testy potwierdziły, że integracja Edwarda z systemem CRM ułatwia doradcom zarządzanie relacjami z klientem. Planujemy dalsze udoskonalanie narzędzia we współpracy z twórcami Edwarda – zapowiada Joanna Błaszczuk, product development expert w ING Banku Śląskim.

Czy potrzeba więcej odwagi?

Czy jednak mimo wszystko instytucje finansowe nie są zbyt ostrożne, wręcz zachowawcze, jeśli chodzi o wdrażanie rozwiązań opartych na AI? Artur Kuliński, cloud architect w Oracle Polska, przyznaje, że niewątpliwie branża finansowa w naszym kraju wykorzystuje mechanizmy sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego (AI/ML) w dziedzinach, w których do tej pory stosowane były tradycyjne metody zaawansowanej analizy danych. Pojawiają się one powszechnie w dość oczywistych już obszarach, takich jak: wykrywanie



Kto i za ile prowadzi badania nad AI?

Ponad 3,2 tys. firm na świecie prowadzi prace nad sztuczną inteligencją – wynika z analiz dr. Andrzeja Wodeckiego, adiunkta na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej

Badania dr. Andrzeja Wodeckiego zostały przeprowadzone w oparciu o ogólnodostępne dane. Informacje na temat firm pochodzą m.in. z serwisu analitycznego Index.co, który jest jednym z największych analitycznych serwisów internetowych gromadzących i udostępniających informacje na temat firm z całego świata.

Jak wynika z analiz dr. Wodeckiego, w połowie maja tego roku 3 269 firm uwzględnionych w statystykach Index.co. deklarowało, że zajmuje się sztuczną inteligencją. Najwięcej, bo 1 947 z nich, specjalizuje się w technologii Big Data, 1 724 firmy prowadzi prace w zakresie ML (uczenia maszynowego), a 682 specjalizuje się w wykorzystaniu sztucznej inteligencji w obszarze internetu. Mniej popularna jest działalność badawcza skoncentrowana np. na przetwarzaniu języka naturalnego (375 firm), wykorzystaniu AI w marketingu (238), obszarze finansów (208) czy zdrowia (199). Najmniej firm deklaruje, że zajmuje się analityką predykcyjną.

Największy zastrzyk gotówki otrzymały do tej pory firmy specjalizujące się w technologii: Big Data (16,5 mld dol. dofinansowania) oraz uczeniu maszynowym (15,5 mld dol.), a także wykorzystujące AI w internecie (5,1 mld dol.). Firmy specjalizujące się w produkcji oprogramowania otrzymały na rozwój sztucznej inteligencji kwotę

4,2 mld dol., te działające w obszarze bezpieczeństwa 3,9 mld dol. Przedsiębiorstwa specjalizujące się w rozpoznawaniu obrazu pozyskały 2,9 mld dol., a te rozwijające technologie w zakresie robotyki – w sumie 2,4 mld dol.

Andrzej Wodecki w swoich badaniach przeanalizował także lokalizację firm specjalizujących się w sztucznej inteligencji. Najwięcej z nich działa w USA. Wielka Brytania, druga pod względem nasycenia rynku firmami zajmującymi się AI, może się pochwalić 340 tego typu działającymi na rynku podmiotami. Na trzeciej pozycji uplasowała się Holandia ze 147 firmami specjalizującymi się w sztucznej inteligencji. Na kolejnych miejscach znalazły się: Kanada (109 firm), Indie i Francja (po 107) oraz Finlandia (98), Hiszpania (84) i Chiny (81). Ranking zamykają Izrael (77), Szwecja (58), Szwajcaria (28) oraz Dania i Włochy (po 27 firm).

W firmy specjalizujące się w AI zainwestowano do tej pory najwięcej na rynku amerykańskim (12,8 mld dol.), ale druga pozycja należy do Chin. Na tamtejszym rynku firmy pozyskały niemal 8 mld dol. Dla porównania: w trzeciej na liście Wielkiej Brytanii dofinansowanie wyniosło kilkakrotnie mniej, bo 1,8 mld dol. Poniżej 1 mld dol. dofinansowania zebrały firmy z Izraela, Kanady i Francji. Poniżej progu 500 mln zł zebrały przedsiębiorstwa niemieckie, szwedzkie, japońskie, hinduskie, fińskie i hiszpańskie. Stawkę zamykają firmy z Estonii (116 mln dol.), Tajwanu (84 mln dol.) oraz Singapuru (71 mln dol.). ●

”

Aby AI spełniła w sektorze finansowym pokładane w niej nadzieje, banki i firmy ubezpieczeniowe powinny zmienić podejście do ludzi, procesów i danych

Innowacja w DNA

Anna Muszyńska, country leader w SAS Polska, ocenia natomiast, że termin „sztuczna inteligencja” jest obecnie mocno nadużywany, a etykietkę „AI” zyskuje każdy proces lub urządzenie, w którym podejmowanie decyzji wsparte jest przez samouczące się algorytmy (machine learning, ML – uczenie maszynowe). – W tej sytuacji niemal każdy menedżer z branży finansowej zapytany: „Czy w Pani/Pana firmie wykorzystuje się sztuczną inteligencję?”, bez zastanowienia odpowie, że owszem, ale już na pytanie: „W jakim stopniu i gdzie tkwią jeszcze rezerwy?” odpowiedź będzie znacznie bardziej złożona i subiektywna – wyjaśnia Anna Muszyńska.

Według niej ważne jest to, jakie miejsce zajmuje AI w strategii instytucji finansowych – czy wpisana jest w jej DNA, czy raczej realizuje ona projekty AI o „wyspowym” charakterze, głównie dzięki wysiłkowi jednostek lub małych zespołów o specyficznym profilu. W pierwszym przypadku projekty AI mają flagowy, wizerunkowy charakter, a w drugim implementacje AI cechują wąski zakres i ograniczone rezultaty.

– Nie ma zatem jednej, uniwersalnej odpowiedzi na pytanie, gdzie tkwią i jak duże są rezerwy wykorzystania sztucznej inteligencji. Instytucje finansowe inwestują istotne środki w know-how AI, jednak zwrot z tych inwestycji w znacznym stopniu zależy od sposobu ich wykorzystania w biznesie, a ten z kolei jest ściśle powiązany ze strategią, z ambicjami i kulturą organizacyjną firmy – przekonuje Anna Muszyńska.

Nie ma ona jednak wątpliwości, że firmy ustanawiające trendy mają wpisane w swoje DNA stałe poszukiwanie innowacji. Dla takich instytucji inwestycje w nowe, nierzadko ryzykowne rozwiązania są częścią rachunku zysków i strat.

Stąd zaś wniosek, że banki i firmy ubezpieczeniowe, które chcą być liderami, powinny odważnie inwestować w AI. Podobnie uważają autorzy raportu „Sztuczna Inteligencja – dobre praktyki, aspekty prawne i zastosowania w sektorze finansowym”. Według nich dziś sektor finansowy nie powinien sobie zadawać pytania, czy wdrażać AI, ale w jaki sposób wdrażać AI, aby dogonić konkurentów i nie zostać w tyle w wyścigu cyfrowej rewolucji.

nadużyć, profilowanie klientów czy wyszukiwanie najlepszych opcji do sprzedaży. Jednak w ocenie menedżera Oracle Polska trudno byłoby przyznać, aby na dzień dzisiejszy była to duża skala.

– Z drugiej strony w mojej pracy z klientami jasno widzę, że praktycznie każda większa instytucja finansowa na naszym rynku posiada nazwany lub nienazwany obszar „data science” i w większości przypadków zainteresowanie tych zespołów przesunęło się coraz bardziej w kierunku algorytmów sztucznej inteligencji. Ogromne zasoby danych, które dziś produkujemy, i – co ważniejsze – potrafimy przechowywać, wymagają zmiany podejścia do analityki. O wielu zastosowaniach AI zapewne nie wiemy, ponieważ to już nie technologia stanowi barierę, ale dobry pomysł na jej wykorzystanie i komercjalizację. Takie pomysły dają realną przewagę konkurencyjną i z tego powodu stanowią ogromną wartość dla przedsiębiorstwa – mówi Artur Kuliński.

Tomasz Buczak, lider Asseco Innovation Hub, przyznaje, że patrząc z perspektywy poszczególnych gałęzi gospodarki, branża finansowa jest w czołówce pod względem zaawansowanego przetwarzania danych i robotyzacji tego obszaru. – Od dawna mówi się, że dane to paliwo nowej ekonomii. Jednak same dane to nie wszystko. Ważne jest, czy na ich podstawie potrafimy wyciągnąć cenne wnioski, szczególnie kiedy są nieustrukturyzowane – zastrzega.

A naturalnym rozwinięciem dla analizy gromadzonych informacji – jak podkreśla Buczak – jest włączenie w ten proces sztucznej inteligencji, dzięki której możliwe jest budowanie coraz dokładniejszych modeli pozwalających na łączenie z sobą danych pozornie niezwiązanych.

– Zastosowanie AI wydaje się nie mieć ograniczeń. Może być wykorzystywana w wielu obszarach – począwszy od funkcji poznawczych i budowy profilu finansowego klienta, przez modele oceny, personalizację doradztwa i dopasowania ofert na podstawie predykcji potrzeb konsumentów, aż do cyfryzacji dokumentów, pozwalającej nie tylko na zamianę druku na postać cyfrową, lecz również zrozumienie ich zawartości. Żeby jednak sprawnie wykorzystywać możliwości, jakie daje sztuczna inteligencja, musimy powrócić do początku, czyli do danych, a dokładnie ich jakości. To warunek konieczny do tego, aby sieci numerowe mogły działać prawidłowo. W przeciwnym razie efekt będzie odwrotny do zamierzonego. W Asseco mierzymy się z analizą danych każdego dnia, dostarczając naszym klientom rozwiązania Business Intelligence – od hurtowni danych, przez modele analityczne, kończąc na zaawansowanych systemach umożliwiających budowę profilu klienta. W ramach Asseco Innovation Hub prowadzimy prace badawczo-rozwojowe m.in. w obszarze zastosowania sztucznej inteligencji wspomagającej analizę dokumentów czy ułatwiającej zarządzanie finansami osobistymi – mówi Tomasz Buczak.

finanse

Giełda & Waluty & Kredyty



Wszystkie skutki luzowania ilościowego

PIOTR ROSIK

Po ponad dekadzie od uruchomienia luzowania ilościowego po obu stronach Atlantyku wiadomo, że pomogło ono opanować kryzys, ale ma też wiele skutków ubocznych. Narzędzia takie jak QE czy LTRO okazały się eksperymentalnymi silnymi lekami, które co prawda uratowały pacjenta, ale długoterminowo mogą zaszkodzić

Ponad 10 lat temu, w listopadzie 2008 r., amerykańska Rezerwa Federalna (Fed) uruchomiła program luzowania ilościowego (quantitative easing). Był to z pewnością jeden z największych i najśmielszych eksperymentów w ramach polityki pieniężnej w jej historii, porównywalny jedynie z kampanią antyinflacyjną z lat 1979–1980 przeprowadzoną przez Fed pod wodzą Paula Volckera.

Luzowanie ilościowe, najprościej rzecz ujmując, polega na zwiększeniu podaży pieniądza w gospodarce na drodze zakupu aktywów finansowych od banków. W USA były to głównie obligacje skarbowe i korporacyjne. W innych krajach, w których potem uruchomiono odpowiedniki QE, banki centralne kupowały nawet akcje czy jednostki funduszy inwestycyjnych (np. w Japonii).

Chwilę później ruszył europejski odpowiednik QE. Mowa o LTRO (Long Term Refinancing Operation), czyli długoterminowych operacjach refinansujących. Europejski Bank Centralny (EBC) zaczął pompować do systemu finansowego ogromne kwoty euro za pomocą niskooprocentowanych pożyczek dla banków. Od końca 2014 r. europejski program luzowania upodobił się do amerykańskiego – EBC zaczął również kupować obligacje. Program luzowania ilościowego na Starym Kontynencie dobiegł końca wraz z rokiem 2018.

Pierwsze QE należy ocenić dobrze...

Nadszedł czas, by ocenić skutki QE i LTRO. By to zrobić, trzeba najpierw przypomnieć, że Fed ma dwa ustawowe zadania: dbać o maksymalną możliwą wielkość zatrudnienia w gospodarce oraz o stabilność cen. Specjaliści wskazują, że jeśli podsumowywać rezultaty QE z tych dwóch perspektyw, to ocena będzie musiała być mieszana.

– Pierwsze QE przyniosło bardzo dobre efekty. Powstrzymało rozprzestrzenianie się i narastanie skali kryzysu finansowego. Kolejne rundy były coraz mniej efektywne. Fed uwierzyła, że to, co działało podczas kryzysu, będzie nadal tak samo skuteczne po kryzysie. Dziś, z perspektywy czasu, wiemy, że tak nie jest – uważa prof. Stephen S. Roach z Yale University, w przeszłości główny ekonomista Morgan Stanley.

Zdaniem znanego inwestora Howarda Marksa pierwsze QE było skuteczne, bo oddziaływało na psychikę konsumentów, inwestorów, przedsiębiorców i ludzi z rynku finansowego. „Rynek uwierzył, że luzowanie ilościowe pomoże gospodarce. Dlatego pierwsze QE pomogło wyjść z recesji. Kolejne było już mniej skuteczne, a trzecie jeszcze mniej. Do dziś nikt nie wie dokładnie, jak działało QE. Wiadomo tylko, że pierwsze zadziałało, a to była czysta psychologia” – napisał Marks w czerwcu tego roku w liście do inwestorów, zatytułowanym „This Time It’s Different”.

Według prof. Roacha tempo rozwoju gospodarczego w USA w latach pokryzysowych wyraźnie rozczarowało. Było na średniorocznym poziomie 2 proc., podczas gdy po poprzednich kryzysach sięgało 4 proc. średniorocznie. To pokazuje, że kolejne rundy QE były coraz mniej skuteczne. – W dodatku w latach 2008–2014 następne rundy QE dodały do bilansu Fed 3,6 bln dol., podczas gdy PKB USA nominalnie urosł o 2,9 bln dol. Wyraźnie widać, że w latach pokryzysowych gra nie była warta świeczki – uważa prof. Roach.

Jak jednak wynika z badania, które przeprowadzili Wei Cui oraz Vincent Sterk z University College London, w czasie obowiązywania QE w USA znacząco wzrosły oszczędności gospodarstw domowych trzymane na depozytach, co okresowo wspierało wydatnie gospodarkę. Jak to możliwe? „QE zapewniło spory stymulus gospodarce amerykańskiej. Wziął się on z transformacji aktywów gospodarstw domowych. Gdy Fed uruchamiała QE, kupowała długoterminowy dług od banków i funduszy. Środki pozyskiwała w ramach druku pieniądza, co zachęcało banki komercyjne do kreacji depozytów. Fundusze nie chciały trzymać pieniędzy uzyskanych za obligacje na depozytach, bo te dawały mały procent. Były tym natomiast zainteresowane gospodarstwa domowe, którym bardziej zależy na płynności aktywów. Efekt był taki, że rósł udział depozytów w oszczędnościach Amerykanów. Dzięki temu gospodarstwa miały płynność w okresie podwyższonego bezrobocia” – wskazali w artykule „The powers and pitfalls of quantitative easing” opublikowanym na portalu VOX.

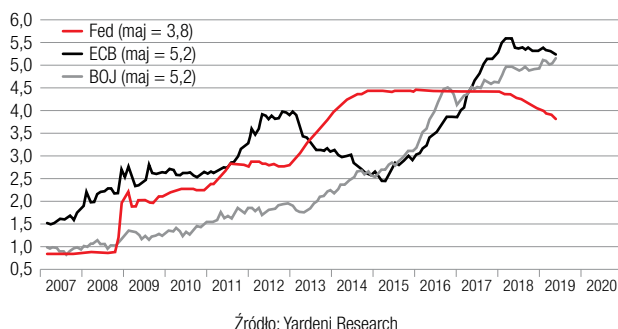
Eurostrefa średnio przędzie

Z kolei głównym celem Europejskiego Systemu Banków Centralnych jest utrzymanie stabilności cen. Przy czym „bez uszczerbku dla celu stabilności cen ESBC wspiera ogólne polityki gospodarcze w Unii, mając na względzie przyczynianie się do osiągnięcia celów Unii ustanowionych w artykule 3 Traktatu o Unii Europejskiej” – mówi tenże traktat.

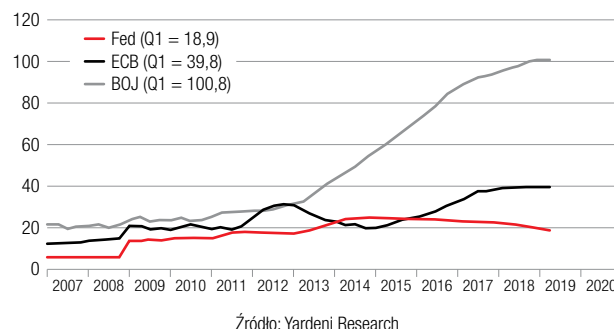
W ciągu kilku lat trwania europejskiego luzowania EBC zakupił papiery o wartości 2,6 bln euro (22 proc. PKB strefy euro w 2018 r.). Bilans eurosystemu podwoił się w ramach tej operacji, a 25 proc. obligacji skarbowych krajów strefy euro trafiło do zasobów systemu europejskich banków centralnych. Oprocentowanie obligacji spadło znacząco (ten sam efekt był na papierach amerykańskich przez QE), a płynność rynku długu znacznie wzrosła (podobnie jak w USA).

Efekt? Nie da się ukryć, że wysokiej inflacji w eurostrefie nie było i nie ma, w ostatnich latach częściej pojawia się nawet deflacja. Jeśli chodzi o tempo wzrostu gospodarczego w strefie euro, to pozostawia ono wiele do życzenia. Naukowcy nie są zgodni co do wpływu europejskiego luzowania na gospodarkę. Jedni twierdzą, że gdyby nie skup aktywów przez eurosystem, to PKB

Aktywa banków centralnych (w bln dolarów)



Udział aktywów banków centralnych w PKB (w walucie lokalnej, w proc.)



w ujęciu rocznym byłyby o 0,6–1,0 p.p. niższy w latach 2015–2017 (np. S. Mouabbi i J. Sahuc, „Evaluating the macroeconomic effects of the ECB’s unconventional monetary policies”, Banque de France, luty 2019), a inni, że praktycznie nie miał on wpływu na aktywność gospodarczą (m.in. Luigi Gifuni, „The Financial and Macroeconomic Effects of SMP, LTRO and OMT Announcements”, 2017). Według EBC europejski program luzowania przełożył się w sumie na wzrost nominalny skumulowanego PKB o 1,9 proc. w latach 2016–2020.

Co z sektorem finansowym? Z dokumentu Banku Rozrachunków Międzynarodowych pt. „Euro area unconventional monetary policy and bank resilience” (listopad 2018) wynika, że europejska niestandardowa polityka pieniężna znacząco wzmocniła banki, ale tylko te z jądra strefy euro (Francja, Belgia, Austria, Niemcy, Holandia).

Co ciekawe, niektórzy naukowcy wskazują, że kryzys strefy euro zahamował nie tyle program LTRO, ile... pompowanie dolarów amerykańskich w system bankowy. Taką tezę postawili Ashoka Mody i Milan Nedeljkovic w publikacji „Central Bank Policies and Financial Markets: Lessons from the Euro Crisis” (CESifo Working Papers, grudzień 2018). Z ustaleń innych naukowców wynika, że europejskie luzowanie ilościowe nie zwiększyło inwestycji firm, a wręcz przeciwnie, bo słabe banki wolały kupować obligacje skarbowe, niż uruchamiać akcję kredytową dla korporacji – takie wnioski można znaleźć w artykule „Can Central Banks Boost Corporate Investment? Evidence from the ECB Liquidity Injections” autorstwa pracowników m.in. New York University i University of Hong Kong. To o tyle ważne, że europejska gospodarka jest o wiele bardziej „ubankowiona” od amerykańskiej.

Hossa na papierach udziałowych

Na pierwszy rzut oka programy luzowania ilościowego nie doprowadziły do inflacji. Jednak żeby być precyzyjnym, należy stwierdzić, że nie wywołały inflacji cen dóbr ani usług konsumpcyjnych. Jednak efektem ubocznym QE jest napompowanie cen akcji i obliga-

cji korporacyjnych. – Nadpłynność rozlała się po rynku papierów udziałowych. Polityka pieniężna zaczęła wpływać nie tylko na walutę i gospodarkę, lecz także na giełdy – mówi prof. Roach.

Niektórzy znani naukowcy i inwestorzy wskazują, że w wyniku „szaleńczej” polityki banków centralnych doszło do powstania „bańki wszystkiego” (everything bubble), czyli przewartościowania cen wszystkich możliwych aktywów. Wydatny wpływ europejskiego luzowania na rynek akcji zauważył nawet EBC w raporcie „Medium term treatment and side effects of quantitative easing: international evidence” ze stycznia 2019 r.

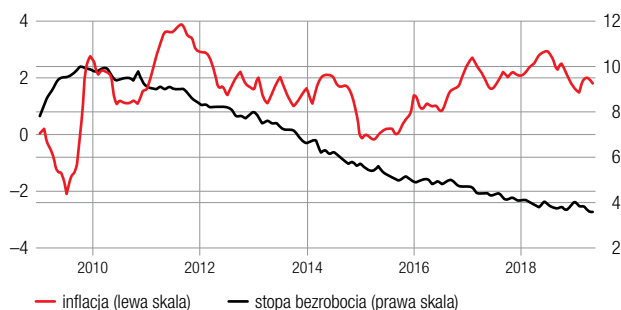
Poza tym w okresie luzowania ilościowego w strefie euro ceny nieruchomości poszły w górę o niemal 15 proc. EBC pod koniec 2018 r. sam podkreślał w swoich publikacjach, że pojawiają się sygnały przewartościowania nieruchomości. Z drugiej strony we wspomnianym już raporcie ze stycznia 2019 r. stwierdził, że europejskie luzowanie nie wywindowało cen nieruchomości. W USA w okresie 2008–2018 S&P Case-Shiller Home Price Index – bodaj najważniejszy wskaźnik cen domów w 20 miastach – poszedł w górę o 43 proc.

Inne efekty uboczne luzowania

Idąc dalej tym tropem, trzeba wskazać, że hossa na rynkach akcyjnych i obligacyjnych doprowadziła do tego, że bogatsi stali się jeszcze bardziej majątni. To zamożni i przedstawiciele klasy średniej mają w portfelach akcje oraz obligacje (jeśli nie bezpośrednio, to poprzez fundusze inwestycyjne). – Z danych amerykańskiego Congressional Budget Office wynika, że najwyższe tempo wzrostu majątku przed opodatkowaniem w latach 2009–2014 miało miejsce w najwyższym decylny bazy podatkowej. To oznacza, że w okresie QE najszybciej w USA bogacili się najbardziej majątni – wskazuje prof. Roach.

Efekt odskakiwania zamożnych od reszty społeczeństwa na drodze zwiększania się wyceny aktywów inwestycyjnych mógł być nieco większy w USA, a nieco mniejszy na Starym Kontynencie. Tak wynika z raportu „How does monetary policy affect income and wealth

Inflacja na tle stopy bezrobocia w USA



Źródło: TradingEconomics.com

Tempo wzrostu PKB na tle stopy inflacji w strefie euro



Źródło: TradingEconomics.com

inequality? Evidence from quantitative easing in the euro area”, który ekonomiści Michele Lenza i Jiri Slacalek opublikowali pod auspicjami EBC w październiku 2018 r. Z ich badań wynika, że europejskie luzowanie spowodowało, iż wiele najbardziej zagrożonych gospodarstw domowych wyszło ze strefy bezrobocia, zwiększając swoje przychody.

Kolejnym efektem QE jest to, że zamazało ono różnice między polityką pieniężną a fiskalną. Na przykład w USA udział długu federalnego pozostającego w rękach publicznych instytucji amerykańskich urosł w latach 2008–2017 z 39 proc. do 76 proc. – To wyraźnie pokazuje, że dyscyplina fiskalna uległa znacznemu przytępieniu – uważa prof. Roach. Zwraca również uwagę, że wiele lat stosowania luzowania ilościowego rodzi poważne pytania o naturę i rolę banku centralnego. – Fed z instytucji, która ma działać prewencyjnie, być policjantem, stała się strażakiem gaszącym pożary. Powstają pytania: czy chcemy banku centralnego reaktywnego, czy proaktywnego? Czy chcemy, by skupiał się na działaniach mogących powstrzymać nadchodzące kryzysy, czy raczej był strażakiem gaszącym pożary? Próba pełnienia dwóch funkcji naraz może się nie powieść i może mieć w przyszłości negatywne skutki – wskazuje prof. Roach.

Charakterystyka programów luzowania ilościowego

program	skup akcji	wielkość (proc. PKB)
USA – QE1	nie	12
USA – QE2	nie	4
USA – QE3	nie	9
Wlk. Brytania	tak	27
strefa euro	tak	23
Japonia	tak	71
Szwecja	tak	7

Źródło: Peterson Institute for International Economics

Jeżeli bank miałby odgrywać rolę policjanta – działać przede wszystkim prewencyjnie – to nasuwa się pytanie, czy ma on do tego prawo. – Czy chcemy banku centralnego, który zmusza społeczeństwo do ograniczenia tempa wzrostu gospodarczego w imię stabilności systemu finansowego i giełd? Czy ten bank policjant rzeczywiście będzie skuteczny? Czy powinien być agresywny, czy łagodny w swoich działaniach? Pójście taką drogą rodzi kolejne pytania, na które nie ma jasnych odpowiedzi – zauważa prof. Roach.

Luzowanie ilościowe powróci

Jeśli chodzi o najważniejsze światowe gospodarki, to skup aktywów trwa tylko w Japonii. Tamtejszy bank centralny jest w jego efekcie znaczącym graczem na giełdzie w Tokio. W USA, eurostrefie, Wielkiej Brytanii czy w Szwecji programy luzowania zakończyły się. Gdzieś tam nieśmiało podniesiono stopy procentowe, ale nie wszędzie, np. w Szwecji wciąż są ujemne.

Po okresie dekady działania luzowania po obu stronach Atlantyku przyszedł czas na rozrachunek. Jak widać, podsumowanie nie jest łatwe, a wnioski nie są oczywiste. Dwie rzeczy są pewne: luzowanie ilościowe pomogło opanować kryzys z lat 2007–2009, ale jednocześnie wywołało skutki uboczne o nieznanych na razie konsekwencjach. Luzowanie okazało się silnym eksperymentalnym lekarstwem, które co prawda uratowało pacjenta, ale nie wiadomo, jakie będzie miało dla niego długoterminowe skutki. Większość ekonomistów nie jest zwolennikami tego, by takie niestandardowe narzędzia polityki pieniężnej jak QE czy LTRO stały się standardowymi.

Co ciekawe, większość ekonomistów nie ma wątpliwości, że podczas kolejnego kryzysu banki centralne powrócą do niestandardowych narzędzi polityki pieniężnej. „Nominalne stopy procentowe są wciąż w pobliżu historycznie niskich poziomów. To oznacza, że podczas kolejnej recesji władze monetarne niejako nie będą miały wyboru i znów użyją QE czy LTRO” – uważają Wei Cui i Vincent Sterk.

KRZYSZTOF OPPENHEIM

Czy warto będzie jeszcze „upadać”

Zapowiadane od prawie dwóch lat zmiany procedur w zakresie ogłaszania upadłości konsumenckiej wejdą w życie prawdopodobnie w pierwszych miesiącach 2020 r. Czy proponowane dziś zapisy poprawią sytuację osób, dla których upadłość jest ostatnią deską ratunku?



rys. Shutterstock

28

maja br. do Sejmu wpłynął projekt aktu prawnego pod nazwą: „Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo upadłościowe oraz niektórych innych ustaw”, którego wprowadzenie w sposób istotny zmieni metodykę postępowań sądowych przy upadłości konsumenckiej. Na czym mają polegać zapowiadane zmiany?

Każdemu wolno upaść!

Wielokrotnie w mediach mówiono o najbardziej spektakularnej zmianie, jaka ma obowiązywać w nowej formie upadłości konsumenckiej: po ewentualnej nowelizacji ustawy „upaść” będzie mógł każdy. Potwierdza to proponowany zapis w projekcie ustawy (wersja z dnia 8 kwietnia 2019 r.), który cytuję poniżej:

„uchyla się art. 4914”.

Oto najważniejszy fragment art. 4914, wedle obecnie obowiązującej ustawy:

„1. Sąd oddala wniosek o ogłoszenie upadłości, jeżeli dłużnik doprowadził do swojej niewypłacalności lub istotnie zwiększył jej stopień umyślnie lub wskutek rażącego niedbalstwa”.

Jak oceniać tak daleko idącą liberalizację zasad uznania statusu upadłego dłużnika? Z jednej strony na pewno jest to ruch słuszny. Doświadczenia z ostatnich kilku lat, tj. od początku 2015 r., kiedy nastąpiła rewolucyjna zmiana w zakresie możliwości ogłoszenia upadłości konsumenckiej, jasno pokazały, jak nieostрым pojęciem jest tzw. rażące niedbalstwo. Mamy więc sądy np. w Katowicach, Gdańsku czy w Świdniku, które nader często dopatrują się w działaniach wnioskujących o upadłość właśnie rażącego niedbalstwa lub zbytniej lekkomyślności przy zaciąganiu zobowiązań.

Ma to miejsce niemal zawsze, gdy dana osoba staje się ofiarą pętli kredytowej i zaciąga kolejne pożyczki, aby spłacić raty tych wcześniej uzyskanych. To dość częsty przypadek w obecnej rzeczywistości. W wielu sądach, m.in. w wymienionych powyżej, taka osoba nie miała najmniejszych szans na oddłużenie, a będzie to możliwe po zmianie ustawy.

Z drugiej strony mamy sąd warszawski, który uznał zasadność przyznania statusu upadłego konsumenta m.in. byłemu liderowi zespołu Ich Troje Michałowi Wiśniewskiemu, który sprzeniewierzył swój majątek wart 35 mln zł, kupując samoloty, apartamenty w Tajlandii i rozdając kolegom samochody warte ok. 1 mln zł – o czym potem pan Wiśniewski ochoczo opowiadał w wywiadach dla prasy.

Wykreślenie artykułu 4914 wygląda więc z pozoru jako zmiana bardzo korzystna. Skończy się bowiem opisana powyżej dowolność sądów w ocenie ewentualnej winy dłużnika. Po zmianie ustawy także osoby, które

w całkiem nieodpowiedzialny sposób zaciągały zobowiązania, będą mogły skutecznie ubiegać się o ogłoszenie ich upadłości konsumenckiej. Ale każdy kij ma dwa końce...

W tym miejscu oddajmy głos wybitnemu ekspertowi od postępowań upadłościowych. Oto, jak powyższą zmianę skomentował mec. Piotr Zimmerman: „Całkowicie pozbycie się negatywnych przesłanek ogłoszenia upadłości jest zbyt daleko idącym krokiem ustawodawcy: nie tylko ze względu na całkowity paraliż sądów upadłościowych wnioskami kierowanymi po wejściu w życie nowelizacji, lecz także powyższe premiuje wszystkich dłużników niezależnie od wątpliwości co do czynności zdziałanych przed ogłoszeniem upadłości (wyzbycie się majątku, popełnione przestępstwa itp.)”.

Jeśli ustawa będzie zakładać, że może „upaść” nawet przestępca wyludzający kredyty albo osoba zadłużająca się w złej wierze, tj. bez woli spłaty swoich zobowiązań, to „nowa upadłość” musi takie sytuacje przewidywać. I tak jest faktycznie. Okazuje się bowiem, że ustawodawca nie zawsze jest tak liberalny wobec niesolidnych dłużników. Sposób, w jaki projekt ustawy przewiduje zabezpieczenie się przed tego typu działaniami, budzi najwięcej moich obaw, czy warto będzie wchodzić w procedurę upadłościową po planowanych zmianach.

Upadłość – tak, umorzenie długów – nie

Największa wada projektu ustawy z dnia 8 kwietnia 2019 r. dotyczy w szczególności upadłości konsumenckiej byłych przedsiębiorców: brak przejrzystości, jak i kiedy zakończy się postępowanie upadłościowe, oraz czy w konsekwencji nastąpi umorzenie długów. Takowe nie nastąpi, jeśli sąd uzna, że (cytuję fragment projektu ustawy) „dłużnik doprowadził do swojej niewypłacalności w sposób celowy, w szczególności przez trwonienie części składowych majątku oraz celowe nieregulowanie wymagalnych wierzytelności”.

Co więc się okazuje? Projektodawca przepisów uznał, co prawda, że „rażące niedbalstwo” nie jest przesłanką do oddalenia wniosku o upadłość, ale z drugiej strony wprowadza kolejne, bardzo ocenne zapisy do treści ustawy, jakimi są: „trwonienie części składowych majątku” oraz „celowe nieregulowanie wymagalnych wierzytelności”.

Jeśli upadłemu skutecznie sąd zarzuci jedno z powyższych działań, postępowanie takiej osoby nie zakończy się umorzeniem długów! Czyli dłużnik taki uzyskuje status upadłego, syndyk wyprzedaje jego majątek, a na koniec sąd ogłasza odmowę umorzenia reszty długów. Krótko mówiąc, taki upadły robi „doskonały” biznes: pozbywa się majątku, ale w zamian pozostaje z długami. A przecież raczej na pewno chciałoby się na odwrót...

W niewoli – do woli...

Ale to niejedyna konsekwencja niby-zbytnej liberalizacji ustawy. Jeśli danej osobie, już po ogłoszeniu upadłości konsumenckiej, będzie można zarzucić wspomniane bardzo ocenne, rażące niedbalstwo, w sposób znaczący wydłuży się czas postępowania upadłościowego. W takich przypadkach sąd może wydłużyć okres planu spłaty wierzycieli aż do siedmiu lat. Jeśli dodamy do tego dość długi okres pracy syndyka nad daną sprawą, m.in. przy sprzedaży trudnego do zbycia majątku upadłego (obecnie trwa to czasem dłużej niż trzy lata), taki upadły będzie usidlony w szponach procedur upadłościowych nawet ponad 10 lat!

Powyższe także bardzo mocno uderza w liczną grupę upadłych – byłych przedsiębiorców, którzy zazwyczaj w proces upadłości wchodzi z majątkiem. Czyli ich postępowanie będzie trwało znacznie dłużej niż np. upadłego, który nic nie posiada oprócz długów... Na dodatek eksprzedsiębiorca dopiero po ogłoszeniu jego upadłości pozna swój przyszły los, czyli jak długo będzie niewolnikiem postępowania upadłościowego i czy doczeka się umorzenia części długów.

W przedstawionym projekcie w sposób oczywisty zignorowano bardzo ważny element postępowania upadłościowego – że powinno ono być przewidywalne dla dłużników. Każda osoba wnioskująca o upadłość konsumencką powinna mieć orientację, jak ten proces będzie przebiegał, czy zakończy się oddłużeniem i w jakim czasie to nastąpi. Tylko w takiej sytuacji można mówić o planowaniu swojej przyszłości.

Nie wszystkie zapisy projektu ustawy o „nowej upadłości” w treści opracowania opisują tak szczegółowo. W poniższym podsumowaniu przedstawiam także inne wady tej ustawy, ale w sposób hasłowy: chodzi m.in. o możliwość wejścia upadłego w układ z wierzycielami (bardzo ważny i mocno niedopracowany wątek w projekcie ustawy) czy też warunkowe umorzenie zobowiązań upadłego na okres pięciu lat. Poniżej „lista grzechów głównych” omawianej ustawy.

Wady projektu ustawy: podsumowanie

Po pierwsze, w projekcie ustawy z dnia 8 kwietnia 2019 r. nie uwzględniono:

- zdecydowanych różnic w podejściu sądów do oceny rażącego niedbalstwa wnioskodawcy (jak temu przeciwdziałać?);
- występowania ryzyka biznesowego czy też możliwości popełnienia błędu przez przedsiębiorcę, w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, za które nie powinien on ponosić podwójnej kary (np. brak możliwości umorzenia długów);
- brak uwzględnienia winy wierzycieli w przypadku nadmiernego zadłużenia wnioskodawcy, tj. w zna-



Jeśli ustawa ma zakładać, że może „upaść” nawet przestępca wyludzący kredyty albo osoba zadłużająca się w złej wierze, tj. bez woli spłaty swoich zobowiązań, to „nowa upadłość” musi takie sytuacje przewidywać

częcej części przypadków można mówić o rażącym niedbalstwie pożyczkodawców (np. przy tzw. pętli kredytowej), za co skutki ponosi obecnie wyłącznie druga strona – osoba wnioskująca o upadłość konsumencką.

Po drugie, projekt ustawy „psuje” wiele korzystnych rozwiązań, które dotyczą warunków upadłości konsumenckiej i są obecnie stosowane:

- największa wada projektu ustawy, w szczególności wobec byłych przedsiębiorców: brak przejrzystości, jak i kiedy zakończy się postępowanie upadłościowe oraz czy w konsekwencji nastąpi umorzenie długów;
- eliminacja upadłego z grona „wolnych ludzi” – w zdecydowanej większości przypadków przy upadłych przedsiębiorcach – na okres od 8 do 10 lat. Niemal w każdym przypadku można się spodziewać, że wierzyciele upadłego będą się domagać od syndyka uznania winy upadłego jako efekt lekkomyślności lub rażącego niedbalstwa, co skutkować będzie siedmioletnim okresem planu spłaty wierzycieli;
- wejście w układ: temat niedopracowany, wymaga znaczącego rozszerzenia, w tym opisu sytuacji, kiedy wierzyciel, będący podmiotem dominującym (np. bank, leasingodawca), będzie MUSIAŁ przystąpić do mediacji w zakresie ewentualnej restrukturyzacji zadłużenia. Wedle projektu ustawy z dnia 8 kwietnia 2019 r. może do układu nie przystąpić, nie zważając ani na zasady współżycia społecznego, ani na interesy innych wierzycieli; może nawet odmówić wejścia w układ – ze szkodą dla siebie, zasłaniając się znaną wymówką: „bo takie mamy procedury”;

- wprowadzenie do projektu ustawy kolejnych elementów, podlegających indywidualnej ocenie (a więc uzależnionych od subiektywnej decyzji sądu i sędziego), w tym – poza rażącym niedbalstwem – wspomniane: doprowadzenie do swojej niewypłacalności w sposób celowy; w szczególności przez: trwonienie części składowych majątku oraz celowe nieregulowanie wymagalnych wierzytelności;
- warunkowe umorzenie zobowiązań na okres pięciu lat: nie do przyjęcia w formie opisanej w projekcie ustawy, bo to zachęta do działania upadłego w szarej strefie.

Wnioski końcowe

Opisane wady projektu ustawy, które stwarzają bardzo wiele zagrożeń, m.in. dla upadłych przedsiębiorców, zniewalając ich na okres nawet do 10 lat, uczynią ubieganie się o upadłość konsumencką nader ryzykownym. Jeśli pozbawimy byłych przedsiębiorców na okres nawet do 10 lat wolności obywatelskiej i gospodarczej, robiąc z nich na tak długo niewolników postępowania upadłościowego, to z całą pewnością osoby takie nie będą szukać pomocy poprzez upadłość konsumencką.

W szczególności będzie to dotyczyć tych przedsiębiorców, którzy będą się czuli na siłach zacząć „Życie II”

na normalnym lub na wysokim poziomie. Takie osoby, skoro upadłość konsumencka będzie dla nich absolutnie nie do przyjęcia – co nastąpi po wprowadzeniu ustawy zgodnej z treścią projektu ustawy – trafią do szarej strefy lub zasilą grono emigrantów, nie mogąc w sposób akceptowalny pozbyć się długów ani ciągnących się za nimi egzekucji komorniczych.

Zdaniem autora tego opracowania najbardziej pokrzywdzeni będą właśnie mali i średni przedsiębiorcy, w szczególności ci, którzy zanotowali wpadkę biznesową – często nie z własnej winy – ale są w stanie generować w przyszłości znaczące dochody i odprowadzać do Skarbu Państwa wysokie opłaty (na ZUS czy Urząd Skarbowy).

Dlatego należy uznać, że projekt ustawy w obecnej formie, mimo kilku bardzo korzystnych rozwiązań dla przyszłych upadłych, spowoduje także znaczące pogorszenie się warunków uzyskania upadłości dla bardzo licznej i niezwykle ważnej dla gospodarki kraju grupy, jaką są przedstawiciele małych i średnich firm.

Krzysztof Oppenheim jest ekspertem finansowym w sprawach kredytów hipotecznych, restrukturyzacji i konsolidacji zobowiązań. Związany z bankowością od 1993 r. Specjalizuje się także m.in. w upadłości konsumenckiej oraz pomocy frankowiczom. Od 2016 r. zajmuje się działalnością antywindykacyjną

AUTOPROMOCJA

Spotkajmy się w telewizji

W POLSCE/PL

Oglądaj od poniedziałku do piątku od godz. 14:00

Pobierz za darmo pierwszą w Polsce aplikację mobilną, dzięki której porozmawiasz na żywo w telewizji z ulubionym dziennikarzem w nowym programie **Studio Polaków**.



Pobierz bezpłatnie aplikację mobilną na swój smartfon. Wybierz system operacyjny, który posiadasz:



ZGŁOŚ SIĘ DO PROGRAMU:

www.StudioPolaków.pl

epiarsa.pl 7/00122140

PROF. ANDRZEJ SZUMAŃSKI

wiceprezes Sądu Izby Domów Maklerskich

Izba Domów Maklerskich od lat zgłasza potrzebę powołania wyspecjalizowanego sądu rynku kapitałowego. Może on poprawić jakość orzecznictwa, zwiększyć bezpieczeństwo inwestorów, co w konsekwencji może wzmocnić zaufanie do rynku kapitałowego. Propozycja IDM jest zgodna z tendencjami panującymi w innych krajach UE, gdzie także wprowadza się specjalizacje



Jakie kompetencje dla sądu rynku kapitałowego?

Sprawne orzekanie w sprawach dotyczących rynku kapitałowego wymaga nie tylko znajomości wielu dyscyplin prawa, takich jak prawo cywilne, handlowe czy administracyjne, lecz także specjalistycznej wiedzy z zakresu samego rynku kapitałowego oraz finansów. W wielu kwestiach wiedza prawnicza to zdecydowanie za mało, dlatego potrzeba kompetentnych sędziów, którzy są ekspertami w tematyce rynku kapitałowego.

Czym sąd powinien się zajmować?

Główną funkcją sądu rynku kapitałowego powinno być rozpatrywanie sporów cywilnoprawnych

między uczestnikami rynku kapitałowego, które powstały na tle ustaw z jego zakresu (ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, ustawy o ofercie publicznej itp.), a także sporów powstałych na gruncie Kodeksu spółek handlowych w sprawach odnoszących się do spółek publicznych (np. zaskarżanie uchwał WZA) czy nawet Kodeksu cywilnego (w zakresie prawa umów bądź prawa papierów wartościowych). Skierowanie takich spraw do wyspecjalizowanego sądu przełożyłoby się na usprawnienie procesu ich rozpatrywania i nadało im sens pod względem gospodarczym.

Powstaje jednak pytanie: czy sąd rynku kapitałowego miałby rozpatrywać sprawy wszystkich spółek, czy tylko publicznych? Jeśli wszystkich, to należy

fot. Shutterstock

rozważyć regionalizację tych sądów. Wspecjalizowany sąd rynku kapitałowego powinien także rozpatrywać odwołania oraz mieć możliwość merytorycznej ingerencji w treści uchwał Komisji Nadzoru Finansowego, kierując się nie tylko oceną zgodności tych decyzji z prawem lecz również celowością ich podjęcia.

Do tych zagadnień dochodzi jeszcze stosowanie rozporządzeń Unii Europejskiej z zakresu rynku kapitałowego, które bezpośrednio po ich wejściu w życie stają się częścią prawa polskiego. To, co nie podlega wątpliwości, to reformatoryjny charakter orzeczeń takiego sądu. Chodzi o to, żeby sąd rynku kapitałowego mógł zmieniać wyroki, a także – jeśli zajdzie taka konieczność – ponownie rozpatrywać sprawy.

Jakie miejsce w ramach sądów powszechnych?

W Polsce od 1990 r. funkcjonuje jeden wyspecjalizowany sąd – sąd antymonopolowy (sąd ochrony konkurencji i konsumentów), jako wyodrębniony wydział Sądu Okręgowego w Warszawie. Rozpatruje on spory pomiędzy przedsiębiorcami powstałe na podstawie prawa ochrony konkurencji, ale także odwołania od decyzji regulatorów: prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej oraz prezesa Urzędu Transportu Kolejowego, na podstawie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego.

Postępowanie sądowe w sprawach antymonopolowych jest dwuinstancyjne: apelacja od wyroków kierowana jest do Sądu Apelacyjnego w Warszawie, natomiast skarga kasacyjna – do Sądu Najwyższego, niezależnie od wartości przedmiotu sporu.

Patrząc na ten „precedens” sądu antymonopolowego, również sąd rynku kapitałowego może się znaleźć w strukturze sądów powszechnych. Najlepiej, jeśli sąd rynku kapitałowego byłby sądem cywilnym, w ramach na przykład Sądu Okręgowego w Warszawie. Apelacja od wyroków sądu rynku kapitałowego przysługiwałaby do Sądu Apelacyjnego w Warszawie, a skarga kasacyjna – do Sądu Najwyższego.

Międzynarodowy trend: specjalistyczne sądy rynku kapitałowego

Specjalistyczne sądy rynku kapitałowego, w których orzekają sędziowie z wieloletnim doświadczeniem w takich zagadnieniach, funkcjonują od lat w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej, np. w USA, Holandii czy Wielkiej Brytanii. Rozpatrują nie tylko sprawy z zakresu prawa rynku kapitałowego, lecz tak-

że prawa spółek handlowych. Na szczególną uwagę zasługuje powstały w 2010 r. sąd rynku kapitałowego w Tel Awiwie jako wydział sądu okręgowego, który orzeka w sprawach z zakresu prawa papierów wartościowych i prawa spółek.

”

Specjalistyczne sądy rynku kapitałowego, w których orzekają sędziowie z wieloletnim doświadczeniem w takich zagadnieniach, funkcjonują od lat w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej. Rozpatrują nie tylko sprawy z zakresu prawa rynku kapitałowego, lecz także prawa spółek handlowych

Celem utworzenia tego sądu była potrzeba ujednolicenia orzecznictwa w skomplikowanych sprawach, co przełożyło się na mniejszą niepewność wśród podmiotów na rynku kapitałowym. Sąd rynku kapitałowego w Tel Awiwie rozpatruje większość spraw z zakresu instrumentów finansowych i prawa spółek, w tym pozwy zbiorowe, odwołania od decyzji izraelskiego organu nadzoru nad rynkiem kapitałowym (Israel Securities Authority) oraz rejestru handlowego, jak również odwołania od orzeczeń komisji dyscyplinarnych maklerów giełdowych i doradców inwestycyjnych.

Utworzenie sądu rynku kapitałowego w Polsce będzie krokiem zbliżającym nasz rynek do innych rynków rozwiniętych. Poprawa orzecznictwa powinna się przełożyć na zwiększenie zaufania inwestorów do rynku kapitałowego. ●

Prof. dr hab. Andrzej Szumański



Kierownik Katedry Prawa Gospodarczego Prywatnego Uniwersytetu Jagiellońskiego, członek Rady Arbitrażowej Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie. Od 2004 roku jest wiceprzewodniczącym Sądu Polubownego przy Izbie Domów Maklerskich.

OFE nie miały szans, ale reforma emerytalna się udała



fot. materiały prasowe

Konstrukcja funduszy emerytalnych miała mnóstwo wad, które sprawiły, że od początku ten filar reformy emerytalnej borykał się z potężnymi problemami. Tyle że to nie OFE były najważniejsze w reformie emerytalnej – mówi Paweł Wojciechowski, główny ekonomista ZUS, a także były minister finansów i były prezes PTE Allianz

ROZMAWIAŁ
MAREK SIUDAJ

Czy Otwarte Fundusze Emerytalne miały szansę przetrwać, czy też od początku były skazane na uwiłd i likwidację?

Paweł Wojciechowski: Reforma emerytalna przeprowadzona 20 lat temu miała dwa cele. Jeden polegał na zmianie koncepcji całego systemu emerytalnego z takiego, w którym ubezpieczeni otrzymują zdefiniowane świadczenie, na taki, w którym jest zdefiniowana składka. To oznaczało m.in. stworzenie indywidualnych kont dla każdego z ubezpieczonych w każdym z filarów systemu – a więc zaczynając od ZUS, poprzez OFE, aż do trzeciego filaru. Drugim celem była dywersyfikacja – zarówno ryzyka, jak i odpowiedzialności za system – między państwo, w tym ZUS, a prywatne podmioty rynku finansowego. Na pewno realizacja pierwszego celu, która też była rewolucją dla ZUS, okazała się sukcesem. Dużo gorzej wygląda realizacja celu drugiego, z wielu powodów natury konstrukcyjnej.

Co do samych funduszy emerytalnych, to bardzo szybko okazało się, że w OFE głównym problem są koszty, które były niedoszacowane. Dotyczy to też tych kosztów, którymi towarzystwa emerytalne (PTE) obciążały klienta. Pamiętamy, że 20 lat temu opłaty sięgały nawet 10 proc. od składki. Skumulowana wartość wszystkich opłat i prowizji, które naturalnie zmniejszyły wartość zgromadzonego kapitału klientów OFE przez te 20 lat, jest szacowana na ok. 30 mld zł.

Z drugiej strony koszty fiskalne związane ze zmianą systemu również okazały się wyższe, niż były pierwotnie szacowane. Zadłużenie na skutek transferu składek z ZUS do OFE – a tym samym ujawnienie części zobowiązań emerytalnych – przekroczyło 300 mld zł, jeśli wliczymy do tego koszty obsługi długu. Twórcy reformy spodziewali się, że koszty przejściowe zmiany systemu będą niższe. Nie doszacowali m.in. liczby osób, która wybrała OFE w grupie wiekowej 30–50 lat, ale przede wszystkim nie spełniło się założenie stopniowego objęcia wszystkich grupy zawodowych. System nadal nie jest powszechny, a dodatkowo składki są niejednolite, czyli różne dla różnych form zatrudnienia.

Drugim powodem niepowodzeń OFE był brak systemu wypłat. Generalnie nowy system zakładał, że OFE będą się zajmować kumulacją środków na indywidualnych kontach, inwestując na rynku kapitałowym, a potem powinien nastąpić okres wypłat, czym – według początkowych planów – miały się zająć tzw. zakłady emerytalne. Tyle że w pierwotnych przymiarkach do ustawy poziom limitu opłat ustalony był na poziomie 20 proc. od wartości zgromadzonego kapitału. Podobno był to poziom akceptowalny dla podmiotów rynku finansowego. Tak wygórowane oczekiwania sprawiły, że niewygodny problem domknięcia reformy, czyli zaproponowania rynkowego systemu wypłat świadczeń, był odkładany przez kolejne rządy. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku OFE, a więc w okresie akumulacji, całe ryzyko spoczywa na kliencie, a zarządza nim PTE, tymczasem w przypadku renty dożywotniej ryzyko przenoszone jest na instytucję, która ma to świadczenie wypłacać. Niestety takie przejęcie ryzyka jest kosztowne. Do dziś zresztą ubezpieczyciele nie oferują produktów, które mogłyby zostać wykorzystane do wypłat świadczeń emerytalnych. Sprawę komplikowała również niewielka skala rynku wypłat z OFE. Ze względu na krótki, bo zaledwie pięcioletni, staż pierwsze wypłaty wynosiły średnio po kilkadziesiąt złotych miesięcznie. Przy takiej niewielkiej skali potencjalnego rynku trudno było stworzyć atrakcyjny produkt na rynku ubezpieczeniowym, tym bardziej że narastała już wtedy społeczna presja na ograniczenie opłat samych OFE. Ostatecznie te trudności w domknięciu reformy w zakresie wypłat znów zadecydowały o tym że ZUS

okazał się jedyną instytucją, która może to uczynić. Powstało więc pytanie: skoro składkę pobiera i przekazuje ZUS do OFE, a potem środki z OFE trafiają z powrotem do ZUS i są wypłacane w jednej kopercie z obu filarów, to jaki jest sens istnienia OFE, zwłaszcza przy tak wysokich kosztach przejściowych?

300 mld zł – to robi wrażenie, zwłaszcza z powodu kosztów obsługi długu, który do momentu, gdy został ujawniony, nie generował kosztów. Czy więc jest w ogóle sens ujawniać te koszty ukryte?

Wbrew powszechnym poglądom najważniejszym celem reformy emerytalnej sprzed 20 lat nie było wcale tworzenie dwóch filarów kapitałowych, w tym obowiązkowego OFE. Tworzenie filaru kapitałowego zwiększyło dług jawny, lecz zmniejszył się dług ukryty, ale to międzyokresowe przesuwanie kosztów fiskalnych nie było celem reformy. Ważniejsze było trwałe ograniczenie kosztów fiskalnych w długim okresie poprzez urealnienie wysokości świadczeń, czyli faktyczne zmniejszenie kosztów świadczeń, które w formule starego systemu – przy pogarszającej się demografii – mogły prowadzić do nadmiernej nierównowagi fiskalnej. Wiadomo było przed 20 laty, że stary system był zbyt drogi i zbyt hojny, nie do utrzymania. Przy okazji ograniczenia długookresowych kosztów fiskalnych dokonano zmiany systemowej polegającej na uzależnieniu przyszłych świadczeń od wpłacanych składek na indywidualne konto.

Do tej zmiany nie trzeba było zachęcać ludzi młodych, którzy nie chcieli być obarczani koniecznością realizacji zobowiązań wobec osób starszych. Zwłaszcza wtedy, 20 lat temu, kiedy pierwszy filar kojarzył się z jeszcze niezreformowanym ZUS i wypłatą świadczeń z tzw. starego portfela. Mało kto rozumiał, że również nowy, tzw. pierwszy filar ZUS – a nie tylko drugi i trzeci filar – miał działać według tej samej koncepcji opartej na indywidualnym koncie. Wszystkie trzy filary miały odąd mieć charakter quasi-oszczędnościowy, z tym że w pierwszym filarze stopy zwrotu miały zależeć od waloryzacji, a w drugim i trzecim – od cen aktywów na rynku kapitałowym i pobieranych opłat.

Przekazanie części obowiązkowej składki do OFE i powierzenie zarządzania prywatnym podmiotom wynikało z kolei z realizacji dążenia do dywersyfikacji ryzyka źródeł pochodzenia środków na przyszłe emerytury. Ale wbrew powszechnym opiniom samo stworzenie części kapitałowej systemu – a tym bardziej powierzenie zarządzania częścią środków z obowiązkowej składki – wcale nie było najważniejszym celem reformy.

Ogromne wrażenie robi także kwota 30 mld zł, które pobrały w formie opłat OFE i PTE. To przecież 10 proc. tych wszystkich składek pobranych przez OFE. A gdy-

by jeszcze powstały zakłady emerytalne, to cały system kosztowałby ok. 30 proc. wprowadzanych do nich kwot. Dlaczego to było tak strasznie drogie?

W państwach, które wprowadziły to rozwiązanie przed Polską, było jeszcze drożej. W Chile dopiero po latach się zorientowano, że koszty „zjadają” przyszłe świadczenia. Kiedy zbadano, ile wpłacono i ile wypłacono z systemu, doszło prawie do rewolucji. Wybuchły protesty, w których wzięło udział 2 mln osób, a protestujący domagali się utworzenia dodatkowej, państwowej części systemu.

Te koszty u nas zostały i tak zmniejszone, bo na początku były wyższe. Najpierw, za czasów rządu SLD, a potem PO-PSL, dokonano obniżki opłat pobieranych zarówno od aktywów, jak i od składek. Zmniejszono też część składki kierowanej z ZUS do OFE. Kiedy byłem szefem PTE Allianz, nasz fundusz miał najniższe koszty na rynku. Próbowaliśmy – inaczej niż reszta rynku – konkurować o klienta poprzez informowanie o wartości posiadanego kapitału, czyli w ujęciu netto po wszystkich opłatach, a nie wysokością wartości jednostki rozrachunkowej. Przypominam, że w OFE są dwa rodzaje opłat. Jedna – pobierana jednorazowo od wpłacanej składki. Druga – od wartości aktywów netto. Tylko ta druga ma odzwierciedlenie w wartości jednostki rozrachunkowej i przy liczeniu stóp zwrotu. Ale takie liczenie stóp zwrotu uniemożliwia porównanie realnych korzyści dla klienta, bo nie bierze się pod uwagę tej pierwszej opłaty – od składki. Do dziś w raportach porównawczych, nawet tych oficjalnych, trudno znaleźć jakiegokolwiek kalkulacje uwzględniające wszystkie opłaty.

Ale warto też wskazać na przyczynę wprowadzenia tych wysokich opłat od składki. Otóż w pewnym momencie w trakcie prac nad ustawą o OFE dopisano możliwość aktywnej akwizycji przez agentów ubezpieczeniowych. To okazało się najsukcesowniejszym, choć również najbardziej kosztownym, sposobem dystrybucji. W pewnym momencie w Polsce było aż 600 tys. agentów, sprzedających OFE. Agenci sprzedawali fundusze wszędzie, zarabiając na tym niezłe pieniądze. Trzeba było im płacić wysokie prowizje, a jedyną możliwością sfinansowania tych prowizji mogła być opłata, od razu pobierana od każdej składki.

Myślę, że ta decyzja bardzo dużo kosztowała cały rynek kapitałowy. Z jednej strony mamy kolejne fale missellingu w ubezpieczeniach – obecnie trwa trzecia fala, jako że nadzór finansowy całkowicie nad tym nie panuje – które sprawiają, że klienci odchodzą od rynku ubezpieczeń na życie. Z drugiej zaś TFI uzależnione są całkowicie od sprzedawców. Wszystko przez chciwość instytucji, które swego czasu tworzyły OFE.

Takie zjawiska jak chęć zarobienia jak największych pieniędzy poprzez misselling – a więc sprzedaż pro-

duktów, które nie dają prezentowanej przez sprzedawcę rentowności albo obarczone są ryzykiem, o którym klienta niedostatecznie się informuje – zdarzają się wszędzie. Poza tym z czasem pojawiły się regulacje rynkowe obejmujące zarówno OFE, jak i ubezpieczycieli, które misselling ograniczyły. Tu jednak pojawił się inny problem – otóż cały drugi filar, choć używamy określenia „ubezpieczenie”, oparty był na idei funduszu inwestycyjnego – a więc produktu opartego na indywidualnym koncie, mającym charakter oszczędnościowy. Pomylenie tych pojęć sprawiło, iż mimo że OFE było w istocie funduszem inwestycyjnym, było sprzedawane głównie przez agentów firm ubezpieczeniowych.

Warto tu zwrócić uwagę, że kiedy ubezpieczyciele aktywnie weszli na rynek akwizycji OFE, nie mieli żadnych produktów inwestycyjnych, tylko raczkujące unit-linki, czyli „ubezpieczenia na życie z funduszem inwestycyjnym”, które w Polsce dopiero później zostały dotknięte utratą reputacji na skutek missellingu.

”

Jeśli nie ma zasady, że wszystkim należy się tyle samo, bez względu na wkład, to ludzie chętniej pracują. Liczba pracujących emerytów wzrosła w ostatnich czterech latach o 30 proc.

Jednym z argumentów za tworzeniem OFE był rozwój rynku kapitałowego. Ale mam wrażenie, że w tej sferze fundusze emerytalne też okazały się niewypałem. Bardzo szybko OFE skoncentrowały się na największych spółkach, które i tak nie mają problemu z dostępem do kapitału, podczas gdy małe i tak nie pozyskiwały środków. A efektem jest to, że do tej pory duże spółki nie odzyskały wycen, które miały przed kryzysem, podczas gdy te małe radzą sobie znacznie lepiej.

Tak, dla państwa duże znaczenie miała budowa rynku kapitałowego, co wynikało z ambitnego planu prywatyzacji. Chodziło o to, aby mieć popyt na giełdzie na sprzedawane spółki. W początkach prywatyzacji zaczęły się pojawiać wątpliwości, a nawet zarzuty dotyczące wycen przy sprzedaży inwestorom strategicznym. Wprowadzenie pewnego pakietu akcji na giełdę pozwalało uzyskać niezależną wycenę rynkową, która stawała się podstawą do dalszej prywatyzacji metodą kapitałową. Dlatego z entuzjazmem przyjęto pomysł tworzenia stałego strumienia

popytu generowanego przez OFE – polskich inwestorów instytucjonalnych.

Tyle że tak naprawdę ten popyt napędzany był przymusową składką emerytalną o charakterze publicznym. Osobiście wołałbym, aby państwo mniej zajmowało się stymulowaniem popytu i podaży na rynku kapitałowym, a bardziej koncentrowało się na działaniach zwiększających efektywność, przejrzystość, na ograniczaniu nadmiaru regulacji, niż tworzeniu sztucznych – jak widać, często przejściowych – strumieni podaży i popytu.

Powiedział pan, że twórcy reformy nie spodziewali się takich kosztów i że mieli nadzieję, iż uda się je obniżyć dzięki powszechności systemu. Ale czy gdziekolwiek na świecie udało się stworzyć system emerytalny, w którym byłiby wszyscy, także policjanci, żołnierze i sędziowie?

Na świecie przeważnie mamy inne systemy – najczęściej zaopatrzeniowe – dla służb mundurowych. Wiadomo bowiem, że państwo, jeśli uznaje to za konieczne, może stworzyć własny system dla określonych grup funkcjonariuszy publicznych. I w ramach uatrakcyjnienia służby np. zaoferować policjantom wcześniejszą emeryturę oraz możliwość pracy w innym zawodzie po zakończeniu kariery w policji.

Zupełnie czymś innym jednak jest oferowanie przywilejów osobom, które nie są funkcjonariuszami publicznymi w niektórych grupach zawodowych, np. górnikom, lub wyłączenie ich z systemu, np. rolników, czy wreszcie umożliwienie określonych preferencji na podstawie rodzaju zawartego kontraktu, np. samozatrudnionych w relacjach B2B z jednym pracodawcą. W efekcie mimo że stopa procentowa składki jest taka sama, to te wszystkie preferencje sprzyjają redystrybucji. Jest ona największa pomiędzy różnymi systemami i mniejsza w ramach systemu powszechnego, którym zarządza ZUS.

Warto przy tym zwrócić uwagę, że zasady ubezpieczeniowe systemu powszechnego umożliwiają ograniczenie skali tej redystrybucji. Jeśli spojrzymy na FUS zarządzany przez ZUS, to możemy przyjąć, że składa się z trzech części. Pierwsza z nich, o największym znaczeniu – mierzona skalą przepływów repartycyjnych – ma charakter systemowy oparty na indywidualnych kontach, na których są kumulowane uprawnienia. Na tym właśnie opiera się zasada zdefiniowanej składki pierwszego, zreformowanego 20 lat temu systemu emerytalnego. Druga część ma również charakter systemowy i jest zindywidualizowana, ale nie następuje kumulacja uprawnień w czasie. Czyli płacisz składkę, masz ubezpieczenie, a jeśli nie, to go nie masz. Do tej grupy można zaliczyć ubezpieczenie wypadkowe. Wreszcie trzecia grupa to świadczenia pozasystemowe albo luźno związane z pewnymi parametrami systemu, np. wypłata tzw. 13. emerytury. Nie ma ona charakteru systemowego,

choć wypłacana jest z FUS. Co ciekawe, ta pierwsza grupa ma bardzo istotną cechę, a mianowicie zdolności do samobilansowania się w dłuższym horyzoncie czasowym. To bardzo pożyteczna cecha naszego systemu emerytalnego, który mocno uodparnia przynajmniej tę największą, pierwszą część systemu nie tylko na pogarszającą się demografię, lecz również na decyzje polityczne. A tak się składa, że po raz pierwszy liczba emerytur wypłacanych z nowego, indywidualnego systemu przekroczyła liczbę emerytur wypłacanych z tzw. starego portfela. Nastąpiło to dopiero 20 lat po reformie, co pokazuje, ile trwają takie zmiany. Za kolejne 20 lat, w miarę zmniejszania się emerytur starsystemowych, saldo funduszu emerytalnego będzie zmierzało do zera, oczywiście przy założeniu ustawowych zasad indeksacji składek.

Czy to oznacza, że choć OFE – prawie – padły, to jednak reforma się udała?

Tak. To jest najbardziej nowoczesny system na świecie. Coś podobnego mają Szwedzi, próbują to wdrażać inne państwa, bo to najlepszy model. Jeden z instytutów, który tym się zajmował, wyliczył, że samo przejście ze starego systemu zdefiniowanego świadczenia na system zdefiniowanej składki ma kilkuprocentowy wpływ na wzrost podaży pracy. Bierze się to stąd, że jeśli człowiek wie, iż jego emerytura zależy od wkładu pracy, bez elementów redystrybucji, to po prostu chce więcej pracować.

Dodatkową zaletą jest to, że odpowiada poczuciu sprawiedliwości: „masz tyle, ile włożyłeś do systemu”, przy pełnej świadomości bieżącej, czyli kaseowej repartycji dochodów. Najważniejsze, aby konto było indywidualne, bo w ten sposób ma chronić młodych ludzi przed nadmierną redystrybucją na rzecz osób starych. Inną sprawą jest ocena dochodowości i ryzyka. Owszem, jest ryzyko, że przy zbyt hojnej waloryzacji koszty systemu nadmiernie wzrosną, jednak to będzie oznaczać zwiększenie wydatków ze strony państwa, które w ten sposób będzie musiało pokrywać deficyt.

Efekt jest taki, że jeśli nie ma zasady, iż wszystkim należy się tyle samo, bez względu na wkład, to ludzie chętniej pracują. Już obecnie liczba pracujących emerytów wzrosła w ostatnich czterech latach o 30 proc. Po pierwsze dlatego, że chcą dorobić do emerytury, zwiększając zgromadzony kapitał emerytalny. Po drugie dlatego, że coraz częściej słyszą o hojnej, ponad ośmioprocentowej waloryzacji składek, co jest dodatkowym systemowym bonusem, który zachęca do wydłużenia aktywności zawodowej. To są oczywiście wybory naszych klientów. Owszem, doradcy emerytalni ZUS mogą pomóc to przeliczyć dzięki specjalnym kalkulatorom, ale są neutralni wobec indywidualnych preferencji i decyzji. ●

PROF. GRAŻYNA ANCYPAROWICZ

Co przyniesie nowy plan?

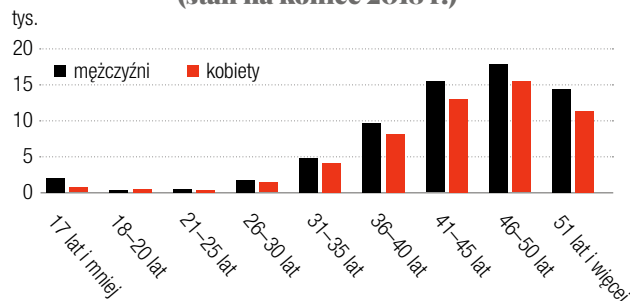
Program Budowy Kapitału będzie przez kilkanaście lat funkcjonował bez większych zakłóceń. Prawdziwy egzamin dla systemu może nastąpić wtedy, gdy przyjdzie poważny kryzys ekonomiczny

S pustoszenia w finansach publicznych dokonane przez OFE są zbyt wielkie, aby można było przywrócić stan prawny i algorytm kalkulacji tego świadczenia sprzed 1999 r. Wraz ze zmianami pokoleniowymi zwiększa się z każdym rokiem populacja osób otrzymujących niskie emerytury, a wiadomo, że tendencja ta będzie się nasilała w przyszłości.

Relacja wysokości pierwszej przyznanej emerytury do średniego miesięcznego wynagrodzenia w ostatnim roku przed przejściem na emeryturę (czyli stopa zastąpienia), która dla osób urodzonych przed 1 stycznia 1949 r. wynosiła ok. 70 proc., obniżyła się do 53,3 proc. w 2018 r. Mimo podobnego obciążenia zarobków składką na fundusz emerytalny w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej (ok. 20 proc.) wskaźnik ten jest u nas jednym z najniższych w Europie¹, a co gorsza, przewiduje się, że będzie on nadal spadał w tempie po ok. 1 proc. rocznie i w 2060 r. wyniesie niespełna 25 proc. Negatywne konsekwencje dla społeczeństwa w naszym kraju byłyby bardzo daleko idące.

Sądząc z dotychczasowych doświadczeń, z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że emerytura z rynku kapitałowego nie zrównoważy systemowej likwidacji osłonowej części emerytury pracowniczej, która dotknęła pokolenie urodzone po 31 grudnia 1948 r. Z danych ZUS wynika, że w 2018 r. okresowa emerytura kapitałowa (ze wszystkich źródeł) kształtowała się średnio na poziomie poniżej 200 zł, a większą jej część stanowiły emerytury z OFE. Po wielu latach przymusowego oszczędzania zgromadzone tam środki są wręcz symboliczne (wykres). Inne prywatne programy emerytalne (IKE, IKZE) nie cieszą się – jak dotąd – większym zainteresowaniem Polaków, obciążonych kredytami na zakup mieszkania i dużymi wydatkami bieżącymi. Niechęć do tego typu produktów można powiązać z rozczarowa-

Średni kapitał emerytalny członków OFE
(stan na koniec 2018 r.)



niem wynikami OFE i stratami wygenerowanymi przez inne fundusze inwestycyjne. Stosunkowo najbardziej korzystne dla oszczędzających są Pracownicze Programy Emerytalne, tworzone z inicjatywy pracodawcy, przy ewentualnym współudziale pracowników; mają one jeszcze tę zaletę, że są względnie neutralne dla budżetu państwa, a korzystne dla instytucji rynku kapitałowego i beneficjentów. Jednak środki tam zgromadzone są najczęściej podejmowane jednorazowo przez uczestnika, zazwyczaj po osiągnięciu przez niego 60 lat. Pracownicy o długim stażu w PPE otrzymują spore kwoty, na ogół o wiele wyższe niż wirtualne oszczędności zgromadzone w OFE, lecz najczęściej przeznaczają je w całości na spełnienie marzeń o własnej działce, lepszym mieszkaniu dla dzieci czy nowym samochodzie. PPE nie mogą zatem być podstawą utrzymania na starość.

Panaceum na niskie państwowe emerytury mają być różnego typu kapitałowe programy emerytalne. Przyjęty w kwietniu br. „Wieloletni Plan Finansowy Państwa na lata 2020–2022” zawiera m.in. zapowiedź przebudowy modelu funkcjonowania OFE w ramach szerszego „Programu Budowy Kapitału, którego celem jest zwiększenie bezpieczeństwa finansowego obywatela”.

li przez stworzenie dobrowolnego kapitałowego systemu oszczędzania w Polsce oraz długoterminowych produktów inwestycyjnych. Działanie to stanowi dopełnienie utworzenia Pracowniczych Planów Kapitałowych”. W części dotyczącej likwidacji OFE będzie to polegało na zmianie nazwy Powszechnych Towarzystw Emerytalnych SA na Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych SA. Spółki te niemal automatycznie (z uwagi na duże obciążenia formalnościami, w praktyce skutecznie zniechęcającymi osoby, które chciałyby zrezygnować z usług TFI) przejmą aktywa OFE, rejestrując równowartość jednostek rozrachunkowych na wyodrębnionych indywidualnych kontach emerytalnych w już istniejących lub nowo utworzonych IKE. Od tej operacji będzie pobrana (w dwu ratach) opłata przekształceniowa w wysokości 15 proc. ad waleorem, w zamian za zwolnienie w przyszłości emeryta z podatku od zysków kapitałowych.

Kto skorzysta?

Alternatywą dla przystąpienia członka OFE do IKE jest możliwość złożenia przez niego deklaracji o przeniesieniu całości zgromadzonych oszczędności z OFE do Funduszu Rezerwy Demograficznej. Przy wyborze tej opcji nie ma żadnej opłaty, co zostało negatywnie przyjęte przez uczestników rynku kapitałowego i ekspertów pracujących na ich rzecz. Powodem są obawy o utratę potencjalnych klientów. Chyba są one niepotrzebne, bo prawdopodobnie niewiele spośród 16 mln osób, które miały rachunki inwestycyjne w OFE, będzie chciało skorzystać z tej możliwości ze względu na skomplikowane procedury i nieznaną specyfikę konkretnych produktów finansowych. Tak więc na likwidacji OFE zapewne najbardziej skorzysta rynek kapitałowy, ale nie tylko on.

Eksperti rządowi obliczyli, że w latach 2019–2020 do sektora finansów publicznych wpłynie ponad 13 mld zł z tytułu opłaty przekształceniowej i oszczędności na dotacjach dla ZUS, co jest niebagatelną sumą w sytuacji dużego obciążenia budżetu państwa programami socjalnymi. Gdyby aktywa OFE w całości przekazano na Fundusz Rezerwy Demograficznej (lub inny fundusz publiczny), państwo umocniłoby swoje udziały w największych polskich spółkach publicznych, uzyskiwałoby dywidendy i czerpało wiele innych korzyści. Niestety ten wariant nie wchodzi w grę, oficjalnie z obawy o posądzenie, że mamy do czynienia z nacjonalizacją prywatnej własności.

O ile zapowiedź likwidacji OFE wywołała niepokój części środowisk powiązanych z rynkiem kapitałowym, o tyle Pracownicze Plany Kapitałowe przyjęto entuzjastycznie. W istocie główną różnicę między OFE a PPK można sprowadzić do tego, że w przypadku OFE na budżecie państwa spoczywała wyłączna odpowiedzialność za utrzymanie płynności finansowej ZUS, natomiast partycypacja budżetu w budowaniu PPK będzie

Prof. dr hab. Grażyna Ancyparowicz



– profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, członek Rady Polityki Pieniężnej kadencji 2016–2022, była dyrektor Departamentu Finansów i Departamentu Gospodarki Światowej GUS. W pracy naukowej specjalizuje się w zagadnieniach z zakresu ekonomii politycznej, finansów i statystyki

stosunkowo mała, przynajmniej do czasu objęcia tym systemem sfery budżetowej. W obecnym kształcie zasadniczy koszt finansowania PPK został przesunięty na przedsiębiorców (obligatoryjne płatności pracodawcy) oraz pracowników (składki potrącane od wynagrodzeń pracowników). Można stwierdzić, że w pewnym sensie składka na PPK przybierze charakter paropodatku, toteż układ ten może funkcjonować przez wiele lat, nie rujnując finansów publicznych, tym bardziej że uzyskano tymi rozwiązaniami przeniesienie ryzyka nietrafiionych inwestycji na beneficjentów programu.

A co, jeśli...?

Z dużą dozą prawdopodobieństwa można więc twierdzić, że Program Budowy Kapitału będzie przez kilkanaście lat funkcjonował bez większych zakłóceń. Prawdziwy egzamin może nastąpić wtedy, gdy przyjdzie poważny kryzys ekonomiczny, gdy wartość akcji gwałtownie spadnie, a zarazem gdy po kilkunastu latach gromadzenia składek towarzystwa inwestycyjne wejdą w fazę wypłat kwot należnych uczestnikom IKE i PPK. Pozostaje pytanie: co uczynią emeryci, kiedy nie otrzymają spodziewanych profitów? Nic, jeśli tylko będą mieli inne środki utrzymania. A jeśli nie będą ich mieli? Będą musieli szukać jakiegoś innego sposobu, aby przetrwać. Realna groźba nędzy na emeryturze może skłonić masowo właścicieli mieszkań do korzystania z różnych toksycznych produktów finansowych, w szczególności takich jak odwrócona hipoteka. W tych okolicznościach Polacy dobrowolnie prześlą instytucjom finansowym to, co najcenniejsze w ich dorobku życiowym – nieruchomości i ziemię, na której zbudowali swoje domy. ●

Pierwszy odcinek publikacji prof. Grażyny Ancyparowicz o problematyce polskiego systemu emerytalnego na tle rynku kapitałowego opublikowaliśmy w „Gazecie Bankowej” nr 06/2019. Nosił tytuł „Prywatyzacja emerytur po polsku”

1 Launch of the OECD Pensions Outlook 2018, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/finanse-publiczne/oko-na-gospodarke-o-emeryturze-lepiej-pomyslec-samemu/> dostęp 01.05.2018.

Spada zysk sektora bankowego

Zysk netto sektora bankowego wyniósł w okresie styczeń – kwiecień 2019 r. 4,242 mld zł, co oznacza spadek o 15 proc. rok do roku – podał Narodowy Bank Polski.

Całkowite przychody operacyjne netto w okresie styczeń – kwiecień 2019 r. wyniosły 23,513 mld zł wobec 21,563 mld zł w analogicznym okresie rok wcześniej.

Przychody odsetkowe w okresie styczeń – kwiecień wzrosły do 21,637 mld zł z 19,953 mld zł przed rokiem, przy wzroście kosztów odsetkowych do 5,705 mld zł z 5,231 mld zł. Przychody z tytułu opłat i prowizji wyniosły 5,754 mld zł wobec 5,693 mld zł w analogicznym okresie ubiegłego roku.

Źródło: NBP

Szef KAS nowym ministrem finansów



W ramach rekonstrukcji rządu po wyborach do parlamentu europejskiego 4 czerwca Teresę Czerwińską zastąpił na funkcji ministra finansów Marian Banaś, dotychczasowy wiceminister finansów. Marian Banaś pracuje w Ministerstwie Finansów od 19 listopada 2015 r., kiedy został powołany na stanowisko podsekretarza stanu. Od 9 grudnia 2016 r. był sekretarzem stanu w resorcie finansów oraz szefem Krajowej Administracji Skarbowej i Służby Celnej. Pełnił również funkcję Generalnego Inspektora Informacji Finansowej.

Nowym szefem KAS został Piotr Walczak.

Teresa Czerwińska z rządu do zarządu NBP

Prezydent RP Andrzej Duda, na wniosek prezesa NBP, powołał 4 czerwca Teresę Czerwińską na członka Zarządu Narodowego Banku Polskiego. Była minister finansów w zarządzie NBP odpowiada za pracę dwóch departamentów: innowacji finansowych oraz badań ekonomicznych. Jak podaje NBP, Departament Innowacji Finansowych odpowiada za wykonywanie zadań związanych z rozwojem innowacji finansowych, w tym analizy rozwoju i ryzyka technologii związanych z innowacjami finansowymi.

Natomiast głównym zadaniem Departamentu Badań Ekonomicznych jest prowadzenie prac badawczych mających na celu realizację zadań NBP.



Indeks WIGtech na GPW

24 czerwca Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie wprowadziła nowy indeks WIGtech. Obejmuje on spółki znajdujące się w indeksie WIG, które uzyskują przychody z takich obszarów jak medycyna, biotechnologia, programowanie, internet czy telefonia mobilna. Indeks WIGtech będzie obejmował zmienną liczbę spółek i będzie aktualizowany co kwartał. Udział największych spółek został ograniczony do 10 proc. WIGtech będzie należał do indeksów cenowych. Jego wartość bazowa została ustalona na poziomie 10 tys. pkt.

Źródło: GPW

Bank Millennium kupił Euro Bank

Po uzyskaniu wymaganych zgód KNF oraz UOKiK Bank Millennium sfinalizował transakcję kupna 99,8 proc. akcji Euro Banku za cenę 1,833 mld zł – podano w komunikacie 31 maja. Kupno Euro Banku nabywca sfinansował bez pozyskania dodatkowych kapitałów własnych. Na wrzesień jest planowana fuzja prawna (banki staną się jednym podmiotem prawnym), a na listopad – fuzja operacyjna (migracja klientów, początek codziennego funkcjonowania połączonych banków ze wspólną ofertą produktową i obsługą klientów w jednym systemie informatycznym). Po zakończeniu kolejnych etapów połączenia powstanie jedna instytucja pod marką Bank Millennium. Zmiana właścicielska nie wymaga od klientów Euro Banku ani klientów Banku Millennium żadnych dodatkowych działań. Wszystkie umowy pozostają bez zmian.

Źródło: Bank Millennium

Grzegorz Buczkowski ponownie szefem AMICE

5 czerwca w Brukseli Walne Zgromadzenie AMICE wybrało Przewodniczącego Rady Dyrektorów. Został nim ponownie Grzegorz Buczkowski, który przez kolejne trzy lata będzie szefował jednemu z największych zrzeszeń rynku ubezpieczeniowego na świecie. AMICE to Stowarzyszenie Ubezpieczycieli Wzajemnych i Spółdzielni Ubezpieczeniowych w Europie z siedzibą w Brukseli, które skupiają ponad 100 wzajemnych towarzystw ubezpieczeniowych oraz pięć krajowych stowarzyszeń reprezentujących ponad 750 podmiotów sektora wzajemnego i spółdzielczego. Głównym celem AMICE jest reprezentowanie tych ubezpieczycieli wobec Komisji Europejskiej, instytucji nadzorczych i innych uczestników rynku ubezpieczeniowego oraz zapewnienie równych warunków działania i rozwoju dla wszystkich form działalności ubezpieczeniowej.



9 mln

tyle kart płatniczych mają klienci PKO BP.
Prawie 950 tys. z nich to karty kredytowe

Źródło: PKO BP

19,9 mln

tytu internautów w maju br. korzystało
ze stron internetowych banków. Średni czas
na użytkownika wyniósł 55 min 45 s.

Źródło: Dane z badania Gemius/PBI, maj 2019. Liczebność próby: N=168585. Grupa objęta badaniem: 7–75 lat. Do badania wykorzystano dane o strukturze internautów pochodzące z badania NetTrack Kantar MillwardBrown z IV kwartału 2018 r. i badania Maluchy z 2018 r.

Krzyż Wolności i Solidarności dla Grażyny Raszkowskiej

Nasza redakcyjna koleżanka Grażyna Raszkowska, dziennikarka „Gazety Bankowej” i portalu wGospodarcze.pl, została odznaczona Krzyżem Wolności i Solidarności

Odnaczenia przyznaje prezydent Andrzej Duda działaczom opozycji antykomunistycznej, którzy przeciwstawili się władzom PRL i przyczynili się do odzyskania przez Polskę suwerenności. Odnaczenia 31 uhonorowanym osobom w imieniu prezydenta wręczył Jarosław Szarek, prezes Instytutu Pamięci Narodowej, 3 czerwca, w przeddzień 30. rocznicy pierwszych wolnych wyborów do Senatu. „Wasza walka była dla nas inspiracją. Pokolenie, które stworzyło Solidarność, będzie punktem odniesienia dla wszystkich, którzy chcą odbudować Europę” – mówił Jarosław Szarek. Pięć osób zostało odznaczonych pośmiertnie, m.in. premier Jan Olszewski i zamordowany przez SB Stanisław Pyjas.

Grażyna Raszkowska jako studentka Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 1980–1981 włączyła się w budowanie Niezależnego Zrzeszenia Studen-



tów. Wraz z grupą kolegów powołała niezależne pismo studenckie „Immunitet”, którego została redaktorem naczelnym. Gazeta ukazywała się do czasu wprowadzenia stanu wojennego 13 grudnia 1981 r. Jako wiceprzewodnicząca NZS Grażyna Raszkowska była również współorganizatorem studenckich strajków oraz licznych spotkań z opozycjonistami i niezależnymi artystami, a także współredaktorem „Informatora Strajkowego NZS UMK”. Brała też udział w obśłudze prasowej I Krajowego Zjazdu „Solidarności” w Gdańsku we wrześniu 1981 r. Kolportowała również opozycyjne publikacje do jednostek wojskowych.

Po wprowadzeniu stanu wojennego dalej prowadziła działalność do czasu internowania, najpierw w kobiecym więzieniu w Fordonie, a potem w Gołdapi, wraz z 350 kobietami z całej Polski. Po zwolnieniu nie zaprzestała działalności opozycyjnej. (sk)

fol. materiały prasowe (3x); Shutterstock; IPN

Oprac. Sek

Złudna wiara w algorytmy

PROF. GRZEGORZ SZULCZEWSKI

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



Ostatni rok to okres coraz szybszego wprowadzania sztucznej inteligencji w sferę bankowości. Ważne pytanie, które będą musieli sobie zadać wkrótce wszyscy menedżerowie instytucji finansowych, to kwestia, jaki obszar decyzji oddamy sztucznej inteligencji i czy w ogóle mamy jeszcze możliwość decydowania o tym, skoro jej zastosowanie przynosi bankom dobre efekty w postaci oszczędności i usprawnienia działania.

Tragiczne wydarzenia: z 29 października 2018 r., gdy samolot Boeing 737 MAX 8 indonezyjskiego przewoźnika Lion Air spadł do morza, i z 9 marca 2019 r., gdy tego samego typu maszyna linii Ethiopian Airways rozbiła się kilka minut po starcie z lotniska w Addis Abebie, pokazały, do czego prowadzą zbytni optymizm i wiara w nieomyślność sztucznej inteligencji. Jak głosi raport: „Piloci Boeinga 737 MAX 8 postępowali zgodnie z procedurami awaryjnymi producenta, ale nadal nie byli w stanie kontrolować samolotu”. To ona, sztuczna inteligencja, a właściwie jej prototypowa wersja odłączyła pilotów. Zła interpretacja danych, której by nie dokonał człowiek, a o której prawidłowości była przeświadczona sztuczna inteligencja, doprowadziła do dwóch katastrof kosztujących życie 346 osób.

Konstruktorzy, a potem zarząd Boeinga nie wzięli pod uwagę znanego przypadku radzieckiego analityka z czasów zimnej wojny. Stanisław Pietrow, który miał wszelkie dane, by podjąć decyzję o nuklearnym ataku odwetowym na Stany Zjednoczone, doszedł do wniosku, że choć wszystkie systemy informują go o wystrzeleniu rakiet w kierunku ZSRS, to jednak myśl, iż amerykańskie zaatakują tylko pięcioma rakietami wydała mu się na tyle absurda, że powstrzymał de facto rozpętanie III wojny światowej. Był jednak w stanie tego dokonać, gdyż wtedy człowiek miał ostatnie zdanie.

Nie tylko zresztą ten przypadek z dziedziny wojskowości jest dla nas pouczający w dobie wprowadzania sztucznej inteligencji do bankowości. Otóż mało znana jest historia powstania medalu Marii Teresy będącego wzorcem dla utworzenia naszego *Virtuti Militari*. Jak czytamy: „Order nadawano za waleczność i zakończone powodzeniem śmiałe czyny podjęte z własnej inicjatywy, także wykonane bez rozkazu lub wbrew rozkazowi”. Zatem wiedziano już w roku 1758, gdy ustanowiono te austriackie odznaczenie, że w ostateczności mimo całego sytemu dowodzenia opartego na rozkazach to w boju na żołnierzach spoczywa odpowiedzialność za decyzje prowadzące do zwycięstwa.

Z tych dwóch historii płynie pewna nauka dotycząca wprowadzania sztucznej inteligencji do banków, i to szczególnie dla działów ryzyka i zarządów. W żadnym razie nie możemy się zdać jedynie na algorytmy. Na końcu procesu decyzyjnego musi być człowiek. To on powinien mieć możliwość zaakceptowania lub odrzucenia decyzji, jakie podejmuje sztuczna inteligencja. Nad tym, by to było możliwe, pracują specjaliści z IBM. Starają się stworzyć specjalny program, dzięki któremu uda się pokazać w czasie rzeczywistym, w jaki sposób aplikacje sztucznej inteligencji podejmują decyzje. Tym samym przywrócone zostaną warunki, by bankowcy mogli świadomie ponosić w pełni odpowiedzialność, również w sensie moralnym, za decyzje podejmowane przez sztuczną inteligencję.

Z drugiej strony pokusa wprowadzania niejako automatycznego nowych technologii, w tym zastosowania bez ograniczeń sztucznej inteligencji w bankowości, jest wielka. Depcze nam przecież po piętach konkurencja. Dlatego przed Komisją Nadzoru Finansowego stoi wielkie zadanie badania ryzyka, jakie niesie wprowadzanie nowych technologii do bankowości. Potrzebne są też nowe regulacje, które z jednej strony nie krępowałyby zbytnio zastosowania sztucznej inteligencji w bankowości, a z drugiej – zapewniałyby prymat człowieka w procesie decyzyjnym.

”

Na końcu procesu decyzyjnego, także w banku, musi być człowiek. To on powinien mieć możliwość zaakceptowania lub odrzucenia decyzji, jakie podejmuje sztuczna inteligencja

konkursy bankowe

Najlepszy Bank 2019 & Bankowy Menedżer Roku 2018

Najlepszy bank, najlepszy bankowiec

STANISŁAW KOCZOT

Rynek nie rozpieszcza banków, ale czy kiedykolwiek było lepiej? Sektor bankowy musi sobie radzić z nowymi regulacjami, z technologią pędzącą na złamanie karku, z drapieżnymi fintechami. Nie jest łatwo, i pewnie już łatwiej nie będzie

Gazeta Bankowa” obserwuje rynek finansowy od dawna, i ich choć zdarzały się na nim czasy wyjątkowej prosperity, to zwykle nie trwały one długo. Banki rosły, łączyły się, zdobywały nowe terytoria, jednak zawsze musiały szukać własnej drogi do sukcesu. Był on osiągnięty ciężką pracą, wysiłkiem całego zespołu, otwarciem na technologię, a przede wszystkim na klientów.

W tym roku jest podobnie, z tym że jeszcze bardziej niż wcześniej liczy się zespół i umiejętność wyczuwania rynkowych trendów.

Wybierając najlepsze banki spółdzielcze i komercyjne, kierowaliśmy się – poza oczywistymi kryteriami finansowymi, na straży których stała firma doradcza BDO – w znacznym stopniu takimi zasadami. Podobnie było w przypadku wyboru najlepszych menedżerów 2018 roku.

Najlepszym dużym bankiem komercyjnym 2019 roku został PKO Bank Polski, drugi był Alior Bank, trzeci – BNP Paribas Bank Polska.

W kategorii Najlepsze Małe i Średnie Banki 2019 zwyciężył Crédit Agricole Bank Polska, przed Santander Consumer Bank i Bankiem Ochrony Środowiska.

Najlepszym bankiem spółdzielczym 2019 został Bank Spółdzielczy w Bargłowie Kościelnym, drugi był Kaszubski Bank Spółdzielczy, a trzeci – Pyrzycko-Stargardzki Bank Spółdzielczy.

Wyróżnienie specjalne redakcji „Gazety Bankowej” w Konkursie Bankowy Menedżer Roku 2018 otrzymała Beata Daszyńska-Muzyczka, prezes Banku Gospodarstwa Krajowego, za partnerską współpracę z bankami komercyjnymi i spółdzielczymi, budującą rozwiązania finansowe wspierające rozwój gospodarczy kraju.

Tytuł Bankowego Menedżera Roku 2018 „Gazety Bankowej” w kategorii banki komercyjne otrzymał Przemysław Gdański, prezes BNP Paribas Bank Polska, a w kategorii banków spółdzielczych – Grzegorz Poniatowski, prezes Banku Spółdzielczego Ziemi Kaliskiej.

Wszystkim nagrodzonym gratulujemy.

Kapituła konkursu „Gazety Bankowej” Najlepszy Bank 2019 i Bankowy Menedżer Roku 2018

- **prof. Adam Glapiński** – prezes Narodowego Banku Polskiego
- **Adam Kwiatkowski** – sekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta RP
- **prof. Grażyna Ancyparowicz** – Rada Polityki Pieniężnej, SGH
- **prof. Eugeniusz Gatnar** – Rada Polityki Pieniężnej, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- **prof. Jerzy Żyżyński** – Rada Polityki Pieniężnej, Uniwersytet Warszawski
- **prof. Andrzej Gospodarowicz** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- **prof. Małgorzata Zaleska** – przewodnicząca Komitetu Nauk o Finansach PAN, SGH
- **prof. Leszek Dziawgo** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
- **prof. Alojzy T. Nowak** – dziekan Wydziału Zarządzania, kierownik Katedry Gospodarki Narodowej, Uniwersytet Warszawski
- **dr Beata Kozłowska-Chyła** – Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego
- **Zdzisław Sokal** – doradca Prezydenta RP
- **dr Dominik Bierecki** – Spółdzielczy Instytut Naukowy w Sopocie; Kancelaria Jedliński, Bierecki i Wspólnicy w Gdyni
- **Krystyna Majerczyk-Żabówka** – prezes Krajowego Związku Banków Spółdzielczych
- **Andrzej Sadowski** – prezydent Centrum im. Adama Smitha
- **Romuald Orzeł** – prezes Grupy Medialnej Fratria
- **Henryk Uzdrowski** – członek zarządu Grupy Medialnej Fratria
- **Maciej Wośko** – redaktor naczelny „Gazety Bankowej”
- **Stanisław Koczot** – zastępca redaktora naczelnego „Gazety Bankowej”



fot. mat. prasowe BGK

Pomagamy budować gospodarkę

Chcemy być bankiem, który aktywnie inicjuje i uczestniczy we współpracy pomiędzy biznesem, sektorem publicznym i instytucjami finansowymi – mówi **Beata Daszyńska-Muzyczka**, prezes Banku Gospodarstwa Krajowego, która otrzymała wyróżnienie specjalne w Konkursie Bankowy Menedżer Roku 2018

ROZMAWIAŁ
STANISŁAW KOCZOT

Bank Gospodarstwa Krajowego jest państwowym bankiem rozwoju. Jego misja to wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski. Które obszary BGK wspiera obecnie najmocniej: czy szeroko rozumianą infrastrukturę, odnawialne źródła energii, innowacje, a może ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw, nie tylko na rynki europejskie? Czy może pani określić główne obszary wsparcia?

Beata Daszyńska-Muzyczka: Od 95 lat wspieramy rozwój polskiej gospodarki i przedsięwzięcia, które poprawiają jakość życia Polaków. Realizujemy strategiczne

projekty rozwojowe, finansujemy największe inwestycje infrastrukturalne oraz mieszkaniowe. Pobudzamy przedsiębiorczość polskich firm – i tych większych, i mniejszych, w kraju i za granicą. Każda z tych sfer działalności jest dla nas ważna i każdą wspieramy z jednakowo dużym zaangażowaniem. Chciałabym podkreślić, że było to możliwe dzięki pracownikom banku, którzy mają wysokie kompetencje w realizacji projektów służących rozwojowi kraju.

Zaangażowanie kredytowe BGK w polską gospodarkę rośnie: w 2018 r. zwiększyło się o prawie 6 mld zł i wyniosło 33,9 mld zł. Jak duży potencjał polskiego biznesu został uruchomiony dzięki temu wsparciu? Czy w zeszłym roku pojawiły się nowe obszary, w których BGK nie był do tej pory obecny?

Nasze zaangażowanie kredytowe w polską gospodarkę zwiększyło się w 2018 r. o 21 proc. w porównaniu z rokiem 2017. Związane było to przede wszystkim z realizacją strategii banku dotyczącej finansowania inwestycji i rozwoju przedsiębiorstw, w tym finansowania eksportu i ekspansji zagranicznej. Równie ważny jest dla nas sektor samorządowy. Aktywnie współpracujemy z gminami i powiatami, dostarczamy rozwiązania, które służą realizacji podstawowych zadań gmin i powiatów. Co piąta złotówka zaangażowania kredytowego banku w 2018 r. dotyczyła finansowania instytucji samorządowych i spółek komunalnych. Z kolei jeśli chodzi o przedsiębiorców, najbardziej znanym programem BGK są gwarancje de minimis, które do dziś pomogły 150 tys. firm uzyskać kredyty o wartości 100 mld zł w bankach komercyjnych i spółdzielczych. W ubiegłym roku wprowadziliśmy przełomową zmianę w tym programie, dzięki której ma on stałe źródło kapitału, czyli Krajowy Fundusz Gwarancyjny. Dla MŚP realizujemy także program gwarancyjny Kreatywna Europa, który pozwoli firmom z sektorów kultury i kreatywnego pozyskać 500 mln zł kredytów. Zarówno nowe programy, jak i te działające od wielu lat wdrażamy w ścisłej oraz partnerskiej współpracy z całym sektorem bankowym. Gdyby nie ta współpraca, dziesiątki tysięcy firm nie otrzymałyby kredytu i nie mogłyby rozwijać swojej działalności. Chcemy wspierać polskie firmy w ich rozwoju zagranicznym. Żeby być bliżej nich, a jednocześnie promować markę BGK oraz rozwój gospodarczy w Polsce, postanowiliśmy otworzyć zagraniczne przedstawicielstwa. We wrześniu ubiegłego roku otworzyliśmy przedstawicielstwo w Brukseli, a w maju tego roku we Frankfurcie. W drugiej połowie roku planujemy kolejne otwarcia w Londynie i Waszyngtonie, a być może w Singapurze.

Jakie są efekty działania przedstawicielstwa w Brukseli?

Nawiązaliśmy stałą współpracę z bankami rozwoju obecnymi w Brukseli. Blisko współpracujemy rów-

nież z organizacjami zrzeszającymi banki rozwoju i instytucje finansowe. Ułatwia nam to lokalizacja naszego biura. Jesteśmy w tym samym biurowcu, w którym siedziby mają przedstawiciele niemieckiego KfW, francuskich banków Caisse des Dépôts Group (CDC) i Bpifrance czy włoskiego CDP. Swoje biuro ma tu także stowarzyszenie banków rozwoju European Long Term Investors (ELTI), którego BGK jest członkiem. Pracujemy nad kilkoma inicjatywami, co wymaga wielu spotkań na najwyższym szczeblu z przedstawicielami Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej. Obecność naszych przedstawicieli w Brukseli może pomóc np. w uzyskaniu statusu banku rozwoju z akredytacją Komisji Europejskiej. Da nam to możliwość zarządzania środkami unijnymi z nowej perspektywy unijnej 2021–2027, takimi jak fundusz InvestEU, który jest następcą Europejskiego Funduszu na rzecz Inwestycji Strategicznych (EFIS). Łączna kwota w programie InvestEU wyniesie ok. 40 mld euro. Celem tej inicjatywy jest wygenerowanie dodatkowych inwestycji w Europie, których wartość może osiągnąć nawet 650 mld euro. Uzyskanie akredytacji zapewni nam dostęp do gwarancji. Ponadto badamy kwestię przystąpienia do innych programów KE, np. funduszu modernizacyjnego EU ETS (EU Emissions Trading System – system handlu uprawnieniami do emisji) czy pilotażowego programu wsparcia efektywności energetycznej. Dodatkowo zainicjowaliśmy proces analizy możliwości przystąpienia do unijnych programów pomocy rozwojowej dla państw trzecich.

Dlaczego BGK otworzył przedstawicielstwo we Frankfurcie? Na czym ma polegać wspieranie przez BGK polskiego biznesu w Niemczech?

Niemcy są kluczowym partnerem zagranicznym dla polskich przedsiębiorców. Wystarczy przytoczyć dane GUS – jedynie w pierwszym kwartale tego roku 27 proc. polskiego eksportu o wartości 65 mld zł trafiło do Niemiec. W całym 2018 r. było to 28 proc. eksportu o wartości ponad 2,6 bln zł. Warto przy tym dodać, że polskie firmy na rynku niemieckim to nie tylko eksport, lecz również akwizycje. Dobry przykład to Grupa Azoty, która w 2018 r. przejęła niemiecką firmę COMPO EXPERT – globalnego producenta nawozów, sprzedającego swoje produkty do ok. 100 krajów. Transakcja była możliwa dzięki kredytowi konsorcjalnemu z udziałem BGK. Do zadań naszego przedstawicielstwa w Niemczech należy m.in. współpraca z bankami regionalnymi i ułatwianie polskim firmom działalności na tym rynku. Skupiamy się na obecności w międzynarodowych centrach finansowych, a Frankfurt jest takim miejscem w Europie, w którym swoją siedzibę ma wiele instytucji finansowych. Chcemy być blisko rynku kapitałowego, budować swoją markę i rozpoznawalność, co przeło-

ży się na pozyskanie tańszego finansowania poprzez emisję obligacji na potrzeby własne czy rządowe.

We Frankfurcie swoje przedstawicielstwa ma coraz więcej czołowych polskich banków i instytucji, np. PKO BP czy Biuro Handlowe Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. W jakich obszarach będą państwo współpracowali?

Nawiązaliśmy już współpracę z oddziałem PKO BP we Frankfurcie, biurem PAIH oraz polską ambasadą i konsulatami. Wspólnie będziemy organizować wydarzenia promocyjne i biznesowe dla polskich podmiotów obecnych w Niemczech. Informujemy na przykład, które produkty BGK może wykorzystać przedsiębiorca działający na niemieckim rynku lub z których funduszy oferowanych poprzez programy BGK może skorzystać. Naszymi kompetencjami uzupełniamy inne instytucje rozwoju. Tworzymy komplementarny system wsparcia dla polskich przedsiębiorstw – ekosystem, który dzięki sprawnej komunikacji zapewni profesjonalne standardy wsparcia polskich firm za granicą.

Czym się kieruje BGK, wybierając takie, a nie inne, miejsca na swoje zagraniczne przedstawicielstwa? Polskie przedsiębiorstwa już są tam obecne, a może BGK chce je zachęcić do większej obecności właśnie w tych miejscach i regionach?

Z jednej strony chcemy być obecni w międzynarodowych centrach finansowych, znajdować się blisko rynku kapitałowego. Budowanie rozpoznawalności naszej marki wśród zagranicznych inwestorów przełoży się na pozyskanie tańszego finansowania poprzez emisję obligacji na potrzeby własne czy rządowe. Z drugiej strony uważamy, że polski biznes potrzebuje takiej pomocy za granicą. Dlatego w planach mamy otwarcie – jak już wcześniej wspomniałam – kolejnych przedstawicielstw. Chcemy pomóc w działalności zagranicznej jak największej liczbie polskich firm, a warto dodać, że poprzez finansowanie ekspansji i handlu zagranicznego jesteśmy z naszymi klientami już w 67 państwach na sześciu kontynentach. Cztery-pięć lat temu byliśmy obecni tylko w dziewięciu krajach. Patrząc na tempo rozwoju polskich firm za granicą, trudno sobie wyobrazić, żebyśmy nie byli tam obecni.

BGK blisko współpracuje z sektorem bankowym – bankami spółdzielczymi i komercyjnymi. Jak ocenia pani tę współpracę? Bez zmian, jest coraz lepsza, a jeżeli tak, to dlaczego?

Obchodząc nasze 95-lecie, możemy z dumą powiedzieć, że polski bank rozwoju bardzo dynamicznie się rozwija. To zasługa m.in. udanej współpracy z sektorem bankowym – bankami spółdzielczymi i komercyjnymi, z którymi realizujemy bardzo ambitne przedsięwzięcia wspierające rozwój przedsiębior-

czości. Dobrym przykładem jest program gwarancji de minimis, w którym współpracujemy z 17 bankami komercyjnymi oraz z ponad 100 bankami spółdzielczymi. Nasza współpraca i wzajemne zrozumienie sprawiają, że przedsiębiorcy otrzymują dodatkową wartość – BGK wraz z innymi bankami szuka rozwiązań, tak aby każdy dobry projekt znalazł finansowanie. Taka jest nasza wizja – chcemy być bankiem, który aktywnie inicjuje i uczestniczy we współpracy pomiędzy biznesem, sektorem publicznym i instytucjami finansowymi. Jest tym bankiem, który uzupełnia sektor bankowy, aby działał jeszcze efektywniej. W tym miejscu pragnę serdecznie podziękować koleżankom i kolegom z banków komercyjnych oraz spółdzielczych za bardzo dobrą współpracę i zachęcić do jej kontynuowania.

Wartość środków europejskich, które powierzono BGK w obecnej perspektywie finansowej, wynosi ponad 11 mld zł (w poprzedniej, w latach 2007–2013, było to 4,3 mld zł). Jaka grupa przedsiębiorstw – mikro, małe i średnie firmy – korzysta najpełniej z tych funduszy? Jakie obszary działalności biznesowej są przede wszystkim wspierane z tej puli? Jak to będzie wyglądało w następnej perspektywie budżetowej?

Nasza rola związana z transferem środków europejskich do polskiej gospodarki rośnie w każdej kolejnej perspektywie. Wartość środków, które powierzono nam na lata 2014–2020, wzrosła o 153 proc. w stosunku do poprzedniego okresu finansowania. Najwięcej pieniędzy poprzez pożyczki, poręczenia czy wejścia kapitałowe trafia do najmniejszych firm. Pełnimy funkcję tzw. menedżera funduszu funduszy, co oznacza, że otrzymujemy środki od samorządów wojewódzkich, które następnie przekazujemy pośrednikom finansowym. Ci docierają do przedsiębiorców w całej Polsce. Wartość tych środków to ok. 6 mld zł, z czego od 2017 r. przekazaliśmy już ponad 1 mld zł, a większość trafiła właśnie do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ze względu na to, że pieniędzy jest mniej, ważne jest budowanie kapitału na przyszłość. Dzięki uruchamianiu instrumentów zwrotnych, czyli pożyczek lub poręczeń z programów krajowych i regionalnych, budujemy bazę kapitałową na przyszłe lata. To ogromnie ważne, gdy weźmiemy pod uwagę przygotowywany budżet kolejnej perspektywy unijnej, a także niepewność w sprawie brexitu.

BGK zarządza środkami Krajowego Funduszu Drogowego, z którego finansowana jest budowa praktycznie wszystkich dróg krajowych w Polsce. Nasz kraj posiada dobrze rozbudowaną sieć połączeń drogowych wschód – zachód, natomiast znacznie słabszą północ – południe. Dlaczego podpisanie przez BGK umowy kredytowej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI), instytucją UE,

na ukończenie budowy autostrady A1 jest tak istotne nie tylko z punktu widzenia Polski, lecz również naszej części Europy?

Autostrada A1 to fragment transeuropejskiego korytarza transportowego Bałtyk – Adriatyk. Docelowo w Polsce trasa ma mieć prawie 570 km długości, a jej zakończenie pozwoli na przejazd z trójmiejskich portów do południowej granicy z Czechami w około pięć godzin. Podniesie to zdecydowanie możliwości logistyczne, zwiększy przepustowość zarówno transportu towarowego, jak i indywidualnego. To także doskonała okazja do zwiększenia turystyki między krajami na osi północ – południe. Od 15 lat budowa praktycznie wszystkich dróg krajowych w Polsce, w tym autostrad, dróg ekspresowych czy obwodnic miast, powstaje z udziałem środków Krajowego Funduszu Drogowego zarządzanego przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Przeznaczaliśmy na te inwestycje 144 mld zł, co przełożyło się na współfinansowanie budowy ponad 1,2 tys. km odcinków autostrad i 1,9 tys. km odcinków dróg ekspresowych. Krajowy Fundusz Drogowy, który jest funduszem przepływowym, to doskonała formuła finansowania ważnych przedsięwzięć infrastrukturalnych w Polsce.

BGK obchodzi w tym roku 95-lecie swojego istnienia; bank powstał w 1924 r. z inicjatywy ówczesnego premie-

ra i ministra skarbu Władysława Grabskiego. Jakie były największe osiągnięcia BGK w jego historii – zarówno w przedwojennej, jak i powojennej? Jakie zadania widzi pani dla BGK w kolejnych latach?

Przez ostatnie 95 lat angażowaliśmy się finansowo we wszystkie ważne dla Polski inwestycje. Przy wsparciu BGK powstał port w Gdyni i Centralny Okręg Przemysłowy, a w kryzysie lat 20. uratowaliśmy kilka kluczowych przedsiębiorstw, w tym Zakłady K. Scheiblera i L. Grohmana w Łodzi, wówczas największego gracza w branży włókienniczej w Europie. W 1930 r. w Żurze uruchomiono największą w Polsce hydroelektrownię wybudowaną z kredytu udzielonego przez BGK. Mimo wielu sukcesów na początku lat 70. XX w. działalność Banku Gospodarstwa Krajowego została zawieszona. Reaktywacja polskiego banku rozwoju była możliwa dopiero w ostatnich dniach PRL – 1 czerwca 1989 r.

Dziś pomagamy budować polską gospodarkę, aktywnie wspieramy przedsiębiorczość i wykorzystywanie programów rozwojowych. Podejmujemy wiele inicjatyw promujących innowacje czy efektywne wykorzystanie energii. Jesteśmy bankiem rozwoju, który angażuje się w rozwój społeczno-gospodarczy i realizuje strategiczne przedsięwzięcia. Dzięki nim poprawiamy jakość życia Polaków.

Dziękuję za rozmowę.

•

AUTOPROMOCJA



NAJLEPSZY BANK 2019

BANKOWY MENEDŻER ROKU 2018

Szczegóły konkursu i laureaci na: www.gb.pl/konkursy

ORGANIZATOR:

PARTNER MERYTORYCZNY:

PARTNER STRATEGICZNY:

GAZETA BANKOWA
NAJSTARSZY MAGAZYN EKONOMICZNY W POLSCE

BDO

ORLEN



Nominowani do tytułu Bankowy Menedżer Roku 2018 „Gazety Bankowej” w kategorii banki komercyjne



Michał Gajewski

prezes Santander Bank Polska SA

Z sektorem bankowym związany jest od 1992 r. W latach 2008–2011 pełnił funkcję wiceprezesa w Banku BGŻ, gdzie był odpowiedzialny za obszar biznesu detalicznego, bankowość dla małych firm, SME oraz corporate. W 2012 r. rozpoczął pracę w Banku Millennium, w roku 2015 został członkiem jego zarządu. W 2016 r. objął funkcję prezesa Banku Zachodniego WBK SA (obecnie Santander Bank Polska SA). Pod jego kierownictwem bank wprowadził rozwiązania wspierające finansowanie handlu zagranicznego, umocnił się na pozycji lidera w kategorii obsługi klientów private banking, udostępnił jako pierwszy bank w Polsce nowy rodzaj rachunku, w którym klient dostosowuje parametry konta bankowego do własnych potrzeb i stylu życia.



Przemysław Gdański

prezes BNP Paribas Bank Polska SA

Z bankowością związany od ponad 25 lat. Od 2 listopada 2017 r. kieruje BNP Paribas Bank Polska SA oraz pełni funkcję Territory Head, nadzorując spółki Grupy BNP Paribas działające w naszym kraju. W zeszłym roku, w wyniku przejęcia działalności podstawowej Raiffeisen Bank Polska, bank odnotował skokowy wzrost skali biznesu i awansował do pierwszej ligi polskich banków. Przejęcie pozwoliło BNP Paribas na wzmocnienie pozycji jako banku o sumie aktywów powyżej 100 mld zł. Grupa BNP Paribas utworzyła w Polsce Agro HUB – centrum kompetencji Agro dla Polski oraz banków Grupy w Europie Wschodniej i w Afryce, bank wprowadził Agro Progres Premium – nowy kredyt inwestycyjny na zakup maszyn rolniczych udzielany klientom Mikro na uproszczonych zasadach; przedstawił także najmniejszym firmom nową ofertę finansowania zakupu i montażu instalacji fotowoltaicznych. Pod kierownictwem Przemysława Gdańskiego bank utrzymał w Polsce wiodącą pozycję w segmencie Agro.



Zbigniew Jagiełło

prezes Banku PKO BP

Kieruje bankiem od października 2009 r. Wcześniej przez prawie dziewięć lat pełnił funkcję prezesa Pioneer Pekao TFI SA. W globalnej strukturze Pioneer Investments nadzorował także dystrybucję w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE). W drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku m.in. jako wiceprezes współtworzył PKO/Credit Suisse TFI SA. Umocnił pozycję PKO Banku Polskiego jako lidera pod względem wielkości aktywów, kapitału oraz wypracowanego zysku w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Dostosował bank do wymogów konkurencyjnego rynku finansowego poprzez uatrakcyjnienie oferty produktowej i podniesienie jakości obsługi klientów. W 2018 r. bank wypracował najlepszy wynik w swojej historii i osiągnął strategiczne cele finansowe zaplanowane na rok 2020. Jako jedyna polska firma PKO Bank Polski znalazł się w indeksie dużych spółek rynków rozwiniętych FTSE Russel, w towarzystwie takich gigantów jak Microsoft czy Apple.



Piotr Kwiatkowski

prezes Crédit Agricole Bank Polska SA

Kieruje bankiem od 17 października 2017 r. Z Crédit Agricole związany jest od 2007 r. Od 2013 r. pełnił funkcję wiceprezesa, odpowiadając m.in. za bankowość korporacyjną, inwestycyjną, rynki kapitałowe oraz analizy makroekonomiczne. W branży bankowej pracuje od ponad 20 lat. W zeszłym roku kierowany przez niego bank opublikował pierwszy w historii Crédit Agricole raport niefinansowy, w którym zostały opisane wszystkie aspekty funkcjonowania firmy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Bank wprowadził również nową ofertę dla posiadaczy Karty Dużej Rodziny, umożliwiającą skorzystanie ze szczególnych warunków korzystania z konta, a także z produktów oszczędnościowych i kredytowych.



Cezary Stypułkowski

prezes mBanku

Przez 13 lat kierował zarządem Banku Handlowego SA. W 2003 r. został powołany na stanowisko prezesa Grupy PZU, z którego został odwołany w czerwcu 2006 r. W latach 2006–2010 pracował w J.P. Morgan w Londynie, gdzie od 2007 r. był dyrektorem zarządzającym banku inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią. mBankiem zarządza od października 2010 r. Bank pod jego kierownictwem wypracowuje wysokie zyski, utrzymuje pozycję innowatora w bankowości, jest bankiem przyjaznym i atrakcyjnym dla przedsiębiorców. Choć mBank powstawał jako bank internetowy, Cezary Stypułkowski zapowiada otwieranie stacjonarnych placówek w mniejszych miastach.



Nominowani do tytułu Bankowy Menedżer Roku 2018 „Gazety Bankowej” w kategorii banki spółdzielcze



Zbigniew Bodzioch

prezes Krakowskiego Banku Spółdzielczego

Bankiem kieruje od czerwca 2007 r. Wcześniej był m.in. prezesem BS Mogilany, a także członkiem grupy założycielskiej tworzącej Małopolski Bank Regionalny SA w Krakowie. Obecnie członek Rady Nadzorczej BPS SA. Aktywnie uczestniczył w pracach samorządowych w gminie Mogilany, a przez trzy kadencje, w latach 1994–2006, pełnił funkcję przewodniczącego Rady Gminy w Mogilanach. Aktywny na rzecz Małych Ojczyzn – zarówno w zakresie statutowym działalności banku, jak i prowadzonych przez tę instytucję akcji charytatywnych promujących polską bankowość. Zbigniew Bodzioch z powodzeniem zarządza samodzielnym bankiem spółdzielczym, który jest liderem nie tylko procesów łączeniowych i przejęć, lecz także rozwoju konkurencyjnej oferty bankowej na wymagającym rynku finansowym. Bank wspiera finansowo i merytorycznie takie placówki jak: gminne ośrodki kultury, ludowe zespoły sportowe, koła gospodyń wiejskich czy domy pomocy społecznej. Bank ma nie tylko silną pozycję pod względem obecności w gospodarce, lecz również w służbie społecznej i w budowaniu instytucji z polskim kapitałem na rodzimym rynku finansowym.



Marian Fita

prezes Rejonowego Banku Spółdzielczego w Lututowie

Ze spółdzielczością jest związany od 44 lat, w tym 36 lat ze spółdzielczością bankową. Jako długoletni pracownik bankowy bardzo dobrze zna zagadnienia bankowe, posiada dużą wiedzę i doświadczenie. Rejonowym Bankiem Spółdzielczym w Lututowie kieruje od grudnia 1982 r. W tym okresie bank nie tylko rozwinął działania zgodne ze swoją misją i statutem na rzecz zrównoważonego wzrostu lokalnego środowiska, lecz także sprostał wyzwaniom rynkowym, w warunkach nieustającej konkurencji, wprowadzając nowoczesne produkty i usługi bankowe oraz rozbudowując sieć placówek. Marian Fita udziela się społecznie w takich organizacjach jak: Krajowy Związek Banków Spółdzielczych w Warszawie; przez trzy kadencje pełnił funkcję członka Rady Zrzeszenia SGB w Poznaniu; do 2013 r. był członkiem Rady Nadzorczej SGB-Banku SA w Poznaniu; trzy kadencje pełnił funkcję członka Rady Nadzorczej Związku Rewizyjnego Banków Spółdzielczych w Poznaniu, a obecnie jest przewodniczącym jego Rady Nadzorczej.



Grzegorz Poniąkowski

prezes Banku Spółdzielczego Ziemi Kaliskiej (z siedzibą w Koźminku)

Zarządza bankiem od 2000 r. (wcześniej, od 1996 r. zarządzał BS w Koźminku). W tym czasie bank stał się jednym z prekursorów wdrożeń rozwiązań technologicznych, uzyskał wiele liczących się w środowisku finansowym wyróżnień i nagród. Grzegorz Poniąkowski posiada nie tylko bogate doświadczenie w zarządzaniu bankiem, lecz także w zakresie działalności gospodarczej oraz prowadzenia gospodarstwa rolnego. Odpowiada za efektywne i ostrożne kierowanie działalnością banku, w tym za nadzorowanie ryzyk istotnych. Od 2016 r. jest przewodniczącym Rady Nadzorczej Spółdzielczego Systemu Ochrony SGB. Pełni również funkcję członka Rady Konsultacyjnej Sektora Bankowości Spółdzielczej.



Zbigniew Paweł Wielgosz

prezes Gospodarczego Banku Spółdzielczego w Barlinku

Kierował bankiem od grudnia 1993 r. do 31 maja 2019 r. Jego działania w znacznym stopniu przyczyniły się nie tylko do rozwoju banku, lecz również terenów, na których Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku funkcjonuje. Bank znajduje się wysoko w rankingach instytucji finansowych, wspiera lokalne przedsiębiorstwa i instytucje. Jego klienci mają możliwość korzystania z najnowocześniejszych produktów oraz kompleksowych usług finansowych dopasowanych do potrzeb. Zbigniew Paweł Wielgosz przez ponad 40 lat aktywnie pracował na rzecz rozwoju całego sektora bankowości spółdzielczej, włączając się w liczne inicjatywy.



Waldemar Zieliński

prezes Banku Spółdzielczego w Toruniu

W 1991 r. ukończył studia na Wydziale Nauk Ekonomicznych UMK w Toruniu, posiada dyplom ukończenia studiów podyplomowych MBA w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Od samego początku pracy zawodowej związany z bankowością. Pierwsze siedem lat pracował w bankowości komercyjnej, później trzy lata w banku zrzeszającym, a od 16 lat pracuje w Banku Spółdzielczym w Toruniu. Przeszedł wszystkie bankowe szczeble kariery zawodowej: zaczynał jako kasjer, następnie był inspektorem ds. kredytów, naczelnikiem wydziału kredytów i windykacji, dyrektorem oddziału, wiceprezesem. Od siedmiu lat jest prezesem Banku Spółdzielczego w Toruniu.

Przejęcia, połączenia i rebranding

Rok 2018 był czasem burzliwych zmian w sektorze bankowym. Przejęcia, połączenia i rebranding to tylko niektóre z wydarzeń, które znacząco zmieniły układ sił w polskim sektorze bankowym i jeszcze bardziej pogłębiły przepaść między dużymi a mniejszymi graczami. Reasumując, rok 2018 przyniósł nam dalszą konsolidację sektora bankowego. Czy jednak ten proces okaże się korzystny dla klientów? Odpowiedź na to pytanie poznamy dopiero w latach następnych

Zmiany sektora bankowego są wyzwaniem nie tylko dla branży, lecz również wszelkiego rodzaju plebiscytów. „Gazeta Bankowa” po raz kolejny wybrała liderów bankowości w dwóch kategoriach: bank komercyjny oraz bank spółdzielczy, a także Bankowego Menedżera Roku. Partnerem merytorycznym była w tym roku firma BDO, która po raz kolejny wsparła prestiżowy plebiscyt „Gazety Bankowej”. BDO jest firmą doradczą, obecną na rynku finansowym od ponad 26 lat. Jej eksperci od lat dostarczają na rynek finansowy szeroką gamę usług doradczych i wspomagających decyzję przy ocenie obecnej oraz prognozowanej sytuacji gospodarczej. W Polsce BDO jest jednym z liderów wśród podmiotów oferujących audyt spółek publicznych i doradztwo przy ofertach publicznych. To możliwe dzięki kompleksowości oferowanych usług.

Jako strategiczny doradca finansowy BDO zapewnia możliwość podejmowania maksymalnie korzystnych decyzji inwestycyjnych i transakcyjnych. Sieć firmy na całym świecie dostarcza usług dla sektora bankowego w postaci audytu zgodności oraz usług poświadczających dla regulatorów i doradztwa w zakresie zarządzania aktywami czy zarządzania ryzykiem. Zebrane doświadczenie i znajomość sektora bankowego



TOMASZ DIERING

menedżer w Dziale Rewizji Finansowej BDO,
biuro w Poznaniu

pozwoili nam w sposób sprawny oraz profesjonalny ocenić wszystkich uczestników rankingu, a także wspomóc jury w wyborze banków i menedżerów roku, którzy są dla wielu uczestników wzorem do naśladowania oraz prekursorami dobrych praktyk biznesowych.

Plebiscyt „Gazety Bankowej” cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem zarówno wśród banków komercyjnych, jak i spółdzielczych. Świadczy to dobrze o przejrzystości sektora bankowego, który chce się swoimi wynikami pochwalić przed interesariuszami. Idea konkursu zrodziła się przed ćwierćwieczem, ale kryteria pozostały w zasadzie niezmienione do dzisiaj, chociaż zmieniły się czasy i warunki, w których banki funkcjonują. Takie podejście daje możliwość porównania rok do roku wyników rankingu i w tym tkwi jego największa siła. Metodologia tegorocznego konkursu nie uległa znaczącym zmianom w porównaniu z latami poprzednimi. Brak zmian jest efektem modyfikacji rankingu sprzed roku, kiedy

zwiększono znaczenie decyzji kapituły przez zwiększenie liczby punktów możliwych do uzyskania kosztem części punktów za efektywność. Suma możliwych do zdobycia punktów jest jednak niezmieniona. Takie podejście pozwala zachować miarodajność, na której tak zależy organizatorom plebiscytu, a odbiorcy w prosty

sposób mogą ocenić, czy ich wyniki są lepsze, czy też gorsze w porównaniu z konkurencją.

W bieżącym rankingu głównym kryterium podziału banków na duże oraz średnie/małe były kapitały, które determinowały przynależność banków do odpowiedniej kategorii. Wzrost sektora bankowego, a co za tym idzie wzrost kapitałów banków, stawia co roku wyzwanie przed oceniającymi w postaci wyznaczenia granicy, która dzieli banki duże od mniejszych. W roku 2019 organizatorzy wyznaczyli granicę 3,5 mld zł dla banków komercyjnych. Jedyną zmianą, która jest wynikiem konsolidowania się rynku, to zlikwidowanie podziału banków spółdzielczych według kryterium posiadanych kapitałów.

W tegorocznym konkursie organizatorzy zwracali uwagę na kilka elementów decydujących o tym, że bank jest pod wieloma względami wyjątkowy. „Gazeta Bankowa”, chcąc zachować maksymalny obiektywizm, dużą wagę przywiązuje do danych finansowych, wskaźników i parametrów opisujących kondycję banku. W roku 2019 banki były oceniane przede wszystkim w zakresie wskaźników dynamiki, struktury portfela oraz efektywności działania. Ostatni głos należał jednak do jury, które coraz częściej podkreśla wagę działań CSR banków (społecznej odpowiedzialności biznesu). W przyszłości może być to dodatkowe kryterium w ocenie banków nie tylko komercyjnych, lecz również spółdzielczych, które często uczestniczą w życiu społeczności lokalnej.

W 2018 r. sytuacja sektora bankowego pozostawała stabilna, czemu sprzyjały: utrzymujące się wysokie tempo wzrostu gospodarki (według szacunków GUS roczne tempo wzrostu PKB w 2018 r. wyniosło 5,1 proc.), dalsza poprawa sytuacji na rynku pracy (stopa bezrobocia rejestrowanego obniżyła się do 5,8 proc., a BAEL do 3,8 proc.; wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w ujęciu rok do roku wzrosło nominalnie o 7,1 proc., a realnie o 5,4 proc.), jak też poprawa nastrojów przedsiębiorstw i konsumentów. Takie dane płyną z corocznego raportu Komisji Nadzoru Finansowego o stanie sektora bankowego.

Liderem wśród dużych banków komercyjnych okazał się PKO Bank Polski SA (trzecie miejsce w poprzedniej edycji). Kolejne miejsca na podium zajęły: Alior Bank (piąte miejsce w zeszłorocznym rankingu) oraz BNP Paribas Bank Polska SA.

Na szczególną uwagę zasługuje zwycięzca tegorocznego zestawienia bank – PKO Bank Polski SA, który zajął osiem miejsc „na pudle” w 11 kategoriach. Rozwój działalności biznesowej Grupy PKO Banku Polskiego SA w 2018 r. oraz osiągnięte wyniki finansowe umocniły pozycję lidera polskiej bankowości. Wartość rynkowa PKO Banku Polskiego SA osiągnęła niemal 50 mld zł na koniec 2018 r., co oznacza, że PKO BP był najcenniejszą krajową spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

”

W 2018 r. sytuacja sektora bankowego pozostawała stabilna, czemu sprzyjało utrzymujące się wysokie tempo wzrostu gospodarki

Jak co roku bardzo wysoko w rankingu plasuje się Alior Bank, który w siedmiu kategoriach znajdował się w pierwszej trójce, a dystans do zwycięzcy to zaledwie kilku punktów. Alior Bank od lat buduje i – co ważne – utrzymuje pozycję lidera innowacyjności w bankowości na polskim rynku. Zeszły rok bank zakończył z rekordowym zyskiem netto oraz wysokim poziomem aktywów wynoszącymi ponad 73 mld zł, co pozwoliło mu się utrzymać wśród największych banków w Polsce.

Walka o zwycięstwo była niezwykle pasjonująca, gdyż trzeci w zestawieniu bank BNP Paribas Bank Polska SA przegrał jedynie o 16 punktów, wygrywając w czterech kategoriach, w tym wśród jury. Czołówka instytucji finansowych od lat jest doceniana przez ekspertów, ale cieszy się również dużym zaufaniem wśród swoich klientów, których wzrost został odnotowany w każdym z banków.

Wśród małych banków komercyjnych swoją wartość potwierdziły Crédit Agricole Bank Polska SA (trzecie miejsce w roku 2018) oraz Santander Consumer Bank SA (pierwsze miejsce w roku 2018), które zajęły odpowiednio pierwsze i drugie miejsce. Zwycięzca tegorocznego zestawienia Crédit Agricole Bank Polska SA triumfował w sześciu z 11 kategorii. Na tak dobre wyniki całego 2018 r. miały wpływ przede wszystkim: pozyskanie 1,8 mln nowych klientów detalicznych oraz kontynuacja działań cross-sellingowych. Zrównoważyły one negatywny wpływ utrzymujących się niskich stóp procentowych i słabego wzrostu gospodarczego w regionie. Bardzo dobrymi wynikami mogą się pochwalić również Santander Consumer Bank SA oraz Bank Ochrony Środowiska SA, które zaskarbiły sobie przychyłność także jury, zajmując pierwsze i trzecie miejsce w zestawieniu.

Sektor spółdzielczy ma dość stabilny udział w rynku bankowym, wyjąwszy udział w kredytach dla sektora samorządowego, gdzie odnotowano silny wzrost. Przyrost udziału w wyniku finansowym spowodowany był przede wszystkim otrzymaniem przez obydwa banki zrzeszające ekwiwalentu finansowego wynikającego z posiadanych udziałów w Visa Europe, który został wypłacony członkom tej organizacji w związku z przejęciem Visa Europe przez Visa Inc. Warto zwrócić uwagę na znaczenie sektora spółdzielczego

fol. materiał prasowe

w obsłudze samorządów: wysoki udział w depozytach oraz rosnący udział w kredytach. Trzeba również zwrócić uwagę na najszybszy przyrost należności zagrożonych w sektorze spółdzielczym w porównaniu z sektorem bankowym ogółem. Obecnie sytuacja banków spółdzielczych wymaga odświeżania bazy klientów, wprowadzania produktów, które próbują nadążyć za produktami oferowanymi przez banki komercyjne. Konieczne jest wprowadzanie rozwiązań idących w ślad za zmieniającymi się preferencjami konsumentów oraz poszukiwanie nowego modelu tzw. relacyjności. Konkurs banków spółdzielczych okazał się po raz kolejny bardzo nieprzewidywalny i dostarczył wiele emocji. Nieobliczalność tego zestawienia jest wynikiem lokalnego charakteru banków. To dzięki tym jednostkom usługi bankowe są dostępne w odległych miejscowościach, stanowiąc niekiedy jedyne dostępne placówki banków. Jednym z problemów, z jakimi musiały się zmierzyć banki spółdzielcze, była reakcja sektora na środowisko niskich stóp procentowych, polegająca na lokowaniu nadwyżek środków w bankach zrzeszających zamiast prowadzenia aktywnej polityki kredytowej. Problemy czysto operacyjne spowodowały, że zwycięstwo w tegorocznym rankingu nie przyszło łatwo. Wśród banków spółdzielczych zwyciężcą okazał się Bank Spółdzielczy w Bargłowie Kościelnym. Wyprzedził Kaszubski Bank Spółdzielczy oraz Bank Spółdzielczy w Pyrzycach. Tuż za podium uplasował się Bank Spółdzielczy w Końskowoli, który minimalnie przegrał walkę o podium.

„Gazeta Bankowa” po raz kolejny postanowiła nagrodzić menedżerów wyróżniających się w 2018 r. w kategorii banków komercyjnych oraz spółdzielczych. Celem było nagrodzenie osób, które mają znaczący wpływ nie tylko na własną organizację, lecz również cały sektor bankowy. Zwycięzcami okazali się Przemysław Gdański (w kategorii bank komercyjny), który jest prezesem zarządu BNP Paribas Bank Polska SA, oraz Grzegorz Poniatowski (w kategorii bank spółdzielczy), który jest prezesem Zarządu Banku Spółdzielczego Ziemi Kaliskiej. Oba panów łączy doskonałe zarządzanie jednostką oraz rozeznanie w sektorze bankowym. Od lat są osobami, z których wzorców czerpie cały rynek. Laureaci zasługują na uznanie osób związanych z branżą ze względu na wpływ na gospodarkę i rozwój sektora bankowego w naszym kraju.

Jak widać, ostatni rok przyniósł kilka spektakularnych niespodzianek. Mamy tu na myśli przede wszystkim uproszczenie oferty niektórych banków, dynamiczną ekspansję czy też likwidację niektórych marek. Wiele zmian wprowadzonych w 2018 r. było jednak kontynuacją wcześniejszych tendencji – dynamicznego rozwoju płatności mobilnych lub wdrożenia obu uniijnych dyrektyw. Wszystkich laureatów tegorocznego rankingu wyróżnia przede wszystkim jedno: dobry wynik na koniec roku 2018. Kolejny rok to okres intensywnej pracy nie tylko w walce o klienta, lecz również dostosowanie się do nowych realiów regulacyjnych. Jaki wpływ na wyniki roku 2019 będą miały te zmiany, przekonamy się za rok. ●

Zmiany w wycenach aktywów

Wpływ zastosowania MSSF 9 „Instrumenty finansowe”
na sprawozdania finansowe polskich banków

Do wdrożenia MSSF 9 „Instrumenty finansowe” banki przygotowywały się przez kilka ostatnich lat. W zamyśle Rady Międzynarodowych Standardów Księgowych (IASB) nowy standard miał być odpowiedzią na krytykę jego poprzednika, czy-

li MSR 39, któremu zarzucano wiele grzechów i niedoskonałości. Podczas wyjątkowo długiego procesu opracowywania nowych przepisów przez IASB najczęściej wskazywanym problemem MSR 39 była nieodpowiednia wycena aktywów finansowych, która zdaniem krytyków dotyczyła zwłaszcza doboru metody wyc-

ny, w tym w szczególności różnic między wyceną zamortyzowanym kosztem a wyceną do wartości godziwej oraz filozofii podejścia do kalkulacji odpisów aktualizujących, która miała być szczególnie widoczna w bankach w czasach ostatniego kryzysu finansowego.

Zastosowanie MSSF 9 po raz pierwszy

Od 1 stycznia 2018 r. wszystkie spółki raportujące według MSSF musiały zastosować przepisy MSSF 9. IASB dopuściła możliwość wcześniejszego zastosowania standardu, ale skorzystali z niej tylko nieliczni. Jak można było oczekiwać, nowe przepisy miały największy wpływ na sprawozdania finansowe banków. Oczekiwano, że MSSF 9 spowoduje większą ostrożność przy wycenie aktywów głównie ze względu na wzrost odpisów aktualizujących, ale również dlatego, że więcej aktywów będzie podlegało wycenie do wartości godziwej ze względu na niespełnienie testu SPPI i/lub testu modelu biznesowego.

Rewolucję przeszło podejście do kalkulacji odpisów aktualizujących wartość aktywów finansowych. Model straty poniesionej znany z MSR 39 został zastąpiony modelem straty oczekiwanej (ang. expected credit loss, ECL), który nakazuje zwrócenie uwagi na możliwe scenariusze w przyszłości. Historyczne dane finansowe pozostały ważnym elementem modelu, ale ECL wymusza istotne wykorzystanie oczekiwanych danych makroekonomicznych o kondycji gospodarki oraz sytuacji klientów banków, a także budowanie ekonometrycznych i statystycznych modeli predykcyjnych.

Wpływ MSSF 9 na sprawozdania finansowe banków

Opublikowane sprawozdania finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2018 r. pozwalają nam po raz pierwszy na szerokie porównanie i weryfikację, czy oczekiwania wobec MSSF 9 znalazły odzwierciedlenie w rzeczywistości. Analiza sprawozdań finansowych banków w Polsce potwierdza, że wycena aktywów finansowych zgodna z MSSF 9 na dzień przekształcenia jest niższa niż prezentowana na koniec 2017 r. według MSR 39.

Wśród największych polskich banków wpływ na łączną wycenę aktywów nie przekraczał (-) 0,5 pp.



MICHAŁ TOMCZYK

partner w Dziale Rewizji
Finansowej BDO

Znacznie większy wpływ wdrożenie MSSF 9 miało na samą wartość odpisów aktualizujących. Analizując łącznie odpisy aktualizujące oraz rezerwy na pozycje pozabilansowe w tej samej grupie banków, można zauważyć, że wpływ ten wynosił od kilku do nawet kilkunastu procent. Wzrost odpisów był widoczny głównie w koszykach 2. i 3., do których dana ekspozycja trafia, gdy istotnie zwiększy się jej ryzyko kredytowe od dnia początkowego ujęcia. Zgodnie z MSSF 9 kredyty w koszykach 2. i 3. muszą być oceniane w dożywotnim horyzoncie (ang. lifetime), w przeciwieństwie do koszyka 1., który jest oceniany w horyzoncie 12-miesięcznym.

Niższe współczynniki kapitałowe

Widoczny jest także wpływ MSSF 9 na współczynniki kapitałowe banków, choć został on nieco osłabiony przez opublikowane w grudniu 2017 r. Rozporządzenie 2017/2395, którego celem było złagodzenie skutków wprowadzenia MSSF 9, w szczególności na kapitał podstawowy Tier 1. Po zakończeniu okresu przejściowego, który może trwać pięć lat, banki będą musiały w pełni zastosować przepisy MSSF 9 również w kalkulacji wymogu kapitałowego. Wpływ na współczynniki kapitałowe kształtował się niejednorodnie. W ING Banku Śląskim SA wpływ zastosowania MSSF 9 z zachowaniem okresu przejściowego wynosi 4 bps, a bez okresu przejściowego – 36 bps. Różnica tych efektów w sprawozdaniu finansowym Pekao SA wynosi 70 bps. Z kolei mBank zaznacza, że wpływ zastosowania MSSF 9 na TCR i Tier 1 na dzień przekształcenia nie był wyższy niż 5 bps i bank nie będzie korzystał z okresu przejściowego.

Sprawozdania finansowe banków za rok 2018 pokazały, że wpływ MSSF9 spowodował kilka istotnych efektów. Mniej aktywów wycenianych jest zamortyzowanym kosztem na rzecz przesunięcia części produktów do kategorii wyceny do wartości godziwej. Widoczne są także wzrost odpisów z tytułu utraty wartości oraz obniżenie się łącznych współczynników kapitałowych. Dane finansowe banków zachowały się więc zgodnie z oczekiwaniami, ale pytanie, czy pozwoli to lepiej zarządzać ryzykiem, jest nadal otwarte. Pozostaje mieć jedynie nadzieję, że kolejny kryzys nie nadejdzie szybko i że skuteczności rozwiązań wprowadzonych przez MSSF 9 nie będziemy musieli weryfikować w tak trudnych warunkach. ●

Banki muszą przewidywać przyszłość

Rok 2018 był dla polskiego sektora bankowego rokiem licznych zmian regulacyjnych dotyczących właściwie wszystkich obszarów działalności, rozpoczynając od dystrybucji oraz MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive), a na sprawozdawczości finansowej i rewolucyjnym Międzynarodowym Standardzie Sprawozdawczości Finansowej 9 „Instrumenty finansowe” (MSSF 9) kończąc

Zmiany te były niewątpliwie konieczne, ale wiązały się z wysokimi kosztami implementacji nowych modeli wyceny, infrastruktury wspierającej dystrybucję i raportowanie oraz szkoleń i doradztwa.

Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II)

Z początkiem stycznia 2018 r. zaczęła obowiązywać unijna dyrektywa dotycząca dystrybucji produktów finansowych. Nowe regulacje bardzo istotnie zmieniły zasady dotyczące ochrony inwestorów, strukturę rynków, wprowadziły dodatkowe wymogi informacyjne i technologiczne. Ich celem były: zapewnienie sprawiedliwego, bezpiecznego i wydajnego działania rynków finansowych, ochrona inwestora i większa transparentność.

Jeśli chodzi o sektor bankowy, nowe wymogi najbardziej wpłynęły na funkcjonowanie bankowych grup kapitałowych, które oferują instrumenty finansowe i doradztwo inwestycyjne.

Wyznaczanie oczekiwanych strat kredytowych zgodnie z MSSF 9

Rok 2018 był pierwszym rokiem pełnego zastosowania MSSF 9. Dla sektora finansowego była to najbardziej spektakularna zmiana w zasadach rachunkowości od momentu, kiedy po raz pierwszy zaczęto stosować międzynarodowe standardy rachunkowości.

Wdrożenie modelu oznacza nie tylko nowy sposób myślenia o utracie wartości kredytów w departa-

mentach finansowych czy księgowych, lecz również uwzględnienie przez całą organizację zdarzeń i okoliczności, które mogą wystąpić i wpłynąć na odzyskiwalność aktywów z tytułu kredytów. Śmiało można stwierdzić, że banki musiały się nauczyć w pewnym stopniu przewidywać przyszłość, aby ocenić i rozpoznać przyszłe straty.

Przewidywanie przyszłości oczywiście nie jest proste. Z jednej strony oznacza konieczność śledzenia trendów, z drugiej zaś – identyfikowanie zagrożeń i ryzyk, które mogą spowodować diametralną zmianę tych trendów.

Payment Services Directive 2 (PSD 2)

20 grudnia 2018 r. ostatecznie została zaimplementowana do polskiego systemu prawnego Dyrektywa PSD 2 regulująca rynek usług płatniczych. Nowe regulacje wprowadziły wiele rozwiązań pozytywnych dla konsumentów, jednak przede wszystkim otworzyły drzwi instytucjom innym niż banki do świadczenia

”

Wymogi MiFID II najbardziej wpłynęły na funkcjonowanie bankowych grup kapitałowych, które oferują instrumenty finansowe i doradztwo inwestycyjne

usług płatniczych i bankowych. Celem dyrektywy był rozwój rynku usług płatniczych przy odpowiednim zadbaniu o interesy konsumentów.

Najważniejsze obszary regulacji wynikające z nowej dyrektywy to:

- sposób weryfikacji tożsamości użytkownika usług płatniczych (procedura silnego uwierzytelniania);
- zniesienie monopolu banków poprzez wprowadzenie małej instytucji płatniczej i umożliwienie działalności małym dostawcom niebędącym pod nadzorem i nieposiadającym licencji;
- pojawienie się nowej kategorii płatniczej, czyli dostawców usług płatniczych będących osobą trzecią (third party provider, TPP), którzy będą mogli świadczyć usługi dostępu informacji o rachunku oraz usługi inicjowania płatności i którym banki muszą umożliwiać dostęp do prowadzonego przez siebie rachunku.

Dyrektywa na pewno jest dla banków sporym wyzwaniem, gdyż muszą się zmierzyć z nowymi graczami na rynku. Wprawdzie mniejszymi, ale innowacyjnymi, szybkimi i elastycznymi. Te cechy, tak bardzo dziś cenione, trudno przypisać tradycyjnemu bankowi. Również w tym obszarze banki powinny podjąć próbę przewidzenia przyszłości, aby obrać właściwą strategię wobec fintechów, które są przedstawiane jako konkurenci w walce o pieniądze klientów, choć być może powinny być postrzegane jako naturalni kooperanci posiadający te atuty, których brakuje bankom.

Co dalej, czyli najważniejsze trendy w bankowości w roku 2019

Trendy, które już są obserwowane w roku obecnym i na ten rok przewidywane, są mocno związane z wdrożeniem PSD 2 lub rezultatem wszechobecnej i postępującej cyfryzacji, która zmienia świat, w tym sektor bankowy.

PSD 2 wprowadziła na rynek open banking, który cieszy się coraz większą popularnością. Banki są zobowiązane do udostępniania danych klientów i informacji o klientach. Otwarta bankowość stanowi dla banków zarówno zagrożenie, jak i szansę. Z jednej strony banki mają konkurencję, ale z drugiej – mogą rozszerzać wachlarz oferowanych usług i lepiej je dostosowywać do indywidualnych potrzeb.

Bankom rośnie również konkurencja ze strony wielkich firm

”

Zbieranie danych emocjonalnych oraz ich wykorzystanie do personalizacji usług w bankowości to wysoce prawdopodobny scenariusz rozwoju sektora bankowego

technologicznych, takich jak Google czy Amazon, które oferują usługi finansowe, prowadzą działalność kredytową. Istotne przewagi konkurencyjne tych firm to duża baza klientów, informacje o ich preferencjach, a także otwartość na zmiany.

Najbardziej widocznym trendem jest wciąż postępująca transformacja cyfrowa. Lawinowo rośnie liczba konsumentów wykorzystujących kanały cyfrowe i aplikacje mobilne. Banki muszą podążać za tym trendem, aby utrzymać klientów i generować zyski.

Przyszłość sektora bankowego

Transformacja cyfrowa stała się faktem i nic już nie będzie w stanie zatrzymać tego trendu. Bez cienia wątpliwości rynek bankowy czeka pełne zanurzenie się w wirtualnej rzeczywistości.

Wydaje się również, że nic nie jest w stanie zatrzymać zmian w preferencjach konsumentów, którzy oczekują produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb, nawet kosztem przekazania dużej ilości informacji. Zbieranie danych emocjonalnych oraz ich wykorzystanie do personalizacji usług w bankowości to wysoce prawdopodobny scenariusz rozwoju sektora bankowego.

Nie do końca jest przesądzone, czy gracze spoza sektora bankowego mogą stanowić realną konkurencję dla banków. Nie możemy zapominać, że rosnąca cyfryzacja to również przybierające na sile zagrożenie cyberprzestępczością. Banki, choć mało elastyczne, są nadzorowane i posiadają efektywne systemy kontroli wewnętrznej oraz mogą być jedynymi organizacjami, które są w stanie odpowiednio się zabezpieczyć, aby chronić dane i aktywa klientów.



EDYTA KALIŃSKA

partner zarządzający Działem Rewizji
Finansowej BDO, Region Zachód

fol. materiały prasowe

Najlepsze Duże Banki

Lp.	Nazwa banku	Dynamika	Struktura portfela	Efektywność	Jury	Suma
1	PKO Bank Polski SA	96	120	140	100	456
2	Alior Bank	84	156	180	20	440
3	BNP Paribas Bank Polska SA	156	168	60	40	424
4	Bank Millennium	129	96	110	60	395
5	ING Bank Śląski SA	117	84	90	80	371
6	Bank PEKAO SA	42	132	50	120	344

Najlepsze Małe i Średnie Banki

Lp.	Nazwa banku	Dynamika	Struktura portfela	Efektywność	Jury	Suma
1	Crédit Agricole	69	48	70	60	247
2	Santander Consumer Bank SA	63	72	50	20	205
3	Bank Ochrony Środowiska SA	24	66	60	40	190

Najlepsze Banki Spółdzielcze

Lp.	Nazwa banku	Dynamika	Struktura portfela	Efektywność	Jury	Suma
1	Bank Spółdzielczy w Bargłowie Kościelnym	945	1110	1100	700	3855
2	Kaszubski Bank Spółdzielczy w Wejherowie	1011	945	990	640	3586
3	Pyrzycko-Stargardzki Bank Spółdzielczy w Pyrzycach	672	954	870	580	3076
4	Bank Spółdzielczy w Końskowoli	876	1053	630	240	2799
5	Bank Spółdzielczy w Gnieźnie	672	663	840	620	2795
6	Bank Spółdzielczy w Piotrkowie Kujawskim	804	882	880	160	2726
7	Bank Spółdzielczy w Osiu	1008	783	780	120	2691
8	Bank Spółdzielczy w Łukowie	774	825	360	680	2639
9	Bank Spółdzielczy we Wschowie	591	537	790	660	2578
10	Bank Spółdzielczy w Zambrowie	555	1005	560	440	2560
11	Bank Spółdzielczy w Izbicy	1053	882	320	280	2535
12	Bank Spółdzielczy w Płońsku	363	573	810	780	2526
13	Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie	798	366	600	740	2504
14	SANBank Nadsański Bank Spółdzielczy	369	585	1110	380	2444
15	Bank Spółdzielczy w Czarnkowie	465	744	750	480	2439

Pełna tabela wyników dostępna na stronie: gb.pl/konkursy



WIZJA | WIEDZA | WARTOŚĆ



OFERUJEMY

- AUDYT ■ DORADZTWO PODATKOWE I PRAWNE
- USŁUGI KSIĘGOWE I PŁACOWE ■ DORADZTWO FINANSOWE I GOSPODARCZE ■ DORADZTWO IT ■ SZKOLENIA

BDO niezmiennie od kilku lat wśród Najlepszych Firm:

- Audytorskich*
- Doradztwa Podatkowego**

* Według rankingu „Rzeczpospolitej” i „Parkietu”

** Według rankingu „Dziennika Gazety Prawnej”

Zatrudniamy ponad **350** wykwalifikowanych i zaangażowanych Partnerów i pracowników

BDO powstało w **1991** roku jako jedna z pierwszych firm audytorsko-doradczych w Polsce

Więcej: www.bdo.pl



BDO Academy

zaprasza

na specjalistyczne szkolenia dla sektora finansowego i bankowego:

- Przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu. Obowiązki, ryzyko, sankcje.
- Zabezpieczanie wiarygodności bankowych
- RODO w sektorze bankowym
- Strategiczne przywództwo. Trudne sytuacje, Trudne decyzje
- Doradztwo i audyt: prawo pracy, RODO, PPK, compliance w sektorze bankowym

Szczegóły: <https://www.szkolenia-bdo.pl/>

kronika

Spotkania & Relacje & Debaty

Podczas ImpactCEE Jen Gennai z Google mówiła o problemach związanych ze sztuczną inteligencją



Siła i obietnice nowych technologii

Jak technologie zmieniają nasze życie? Jaki wpływ będą miały na prowadzony biznes? Jak się do tego przygotować i co należy zrobić już dzisiaj? To niektóre z tematów, jakimi zajmowali się uczestnicy krakowskiego kongresu Impact'19

foto: mat. prasowe/Jakub Włodk

MAREK JAŚLAN

Podczas odbywającej się cyklicznie w Krakowie imprezy zapraszani prelegenci od kilku lat próbują naświetlać, których trendów technologicznych nie można lekceważyć, i sygnalizować zmiany, jakie one mogą spowodować.

Gerd Leonhard, futurolog i wizjoner, którego wystąpienie otwierało Impact'19, nie ma wątpliwości, że takie technologie jak sztuczna inteligencja czy blockchain zmieniają wiele aspektów naszego życia. „Ludzkość przez następne 20 lat zmieni się bardziej niż przez ostatnie 300 lat” – stwierdził Leonhard. Podkreślał, że rządy muszą to obserwować i nadzorować te zjawiska, zarządzać nimi oraz regulować je, a użytkownicy dokonywać świadomych wyborów.

Okiełznać sztuczną inteligencję

Jedną z technologii, o których najwięcej mówiło się podczas prezentacji na krakowskim kongresie w kontekście rewolucji, jaką przyniesie w życiu i biznesie, jest sztuczna inteligencja (AI). Joe Schoendorf, guru sceny venture capital, jeden z liderów Accel Partners, podkreślał, że AI będzie niebawem przenikać wszelkie dziedziny gospodarki: od transportu, przez medycynę, po cyfrowe państwo. A to dlatego, że stwarza szansę na adaptację innowacji na niedostępnym dotychczas poziomie i przy niskim koszcie. „Idziemy w stronę czegoś, co nazywam »inteligentną ekonomią«. AI to największy przełom w historii ludzkości i nie możemy być wobec niego bezradni. Skoro już dziś kilkulatek na każde pytanie może znaleźć odpowiedź na smartwatchu, to znaczy, że najwyższy czas zmienić model nauczania. Nie pytajmy w szkole »co?«, ale »co z tego wynika?«” – przekonywał Joe Schoendorf.

Dodał przy tym, że wdrożenia technologii z pewnością będą musiały zmienić nasze podejście do prywatności, o którą już dziś zresztą coraz trudniej, a w przyszłości prawdopodobnie już jej w ogóle nie będzie.

„Rozwój sztucznej inteligencji możemy postrzegać w kategoriach szansy, ale musimy pamiętać o jej mądrym wykorzystaniu. To wymaga wypracowania racjonalnych uregulowań prawnych, które będą zarówno stać na straży bezpieczeństwa stosowania nowych technologii, jak i nie będą blokować ich rozwoju” – mówiła minister przedsiębiorczości i technologii Jadwiga Emilewicz w trakcie debaty „Dlaczego przywódcy nie powinni mieć ślepej wiary w sztuczną inteligencję”.

Podkreśliła, że jesteśmy teraz w takim punkcie rozwoju technologicznego, który wymusza na nas jednoznaczne określenie naszego stosunku wobec maszyn. „To, że maszyny będą się unowocześniać i przez to przenikać do każdego zakamarka naszego życia, jest faktem. Dlatego to, co możemy zrobić jako ludzkość,

to wykorzystać nasze kompetencje humanistyczne pozwalające myśleć nam w sposób abstrakcyjny i tym samym przygotować się do wykorzystania AI w rozwoju państwa” – dodała.

Jen Gennai, która w Google zajmuje się m.in. kwestią odpowiedzialnych innowacji, podkreślała w swym wystąpieniu, że AI trzeba w jakiś sposób usankcjonować, osadzając w etycznych i prawnych ramach. „Sztuczną inteligencję należy wykorzystywać do pracy z człowiekiem, a nie zamiast niego” – mówiła.

Rewolucja w zdrowiu

Nowe technologie niosą ze sobą także obietnice zmian w sektorze zdrowotnym, tak by służbę zdrowia uczynić efektywniejszą i by w przyszłości lepiej służyła ona pacjentom oraz społeczeństwu.

„Rozwój nauki i technologii bez wątpienia przyczynia się do tego, że powstają nowe leki, które pozwalają walczyć z wcześniej nieuleczalnymi chorobami. Nie to jednak wydaje się problemem dla większości pacjentów, którzy korzystają z opieki zdrowotnej. Lepsza i szybsza diagnostyka, którą mogą wesprzeć nowe technologie, może się przyczynić do tego, że choroby będą szybciej rozpoznawane i tym samym terapia może być skuteczniejsza oraz tańsza” – zauważył Paweł Surówka, prezes PZU.

”

Wdrożenia technologii będą zmieniać nasze podejście do prywatności, o którą już dziś zresztą coraz trudniej, a w przyszłości prawdopodobnie w ogóle jej nie będzie

Według dr. Jarosława Oleszczuka, prezesa firmy AstraZeneca, wszystkie zmiany, jakie dokonują się w służbie zdrowia, a więc także te powodowane rozwojem technologii, powinny mieć na celu, aby to pacjent stał się centrum całego systemu. „Dziś dzięki powszechnemu dostępowi do internetu każdy może się sporo dowiedzieć o chorobach czy lekach. Mam jednak nadzieję, że pojawią się narzędzia, które pozwolą każdemu przewidywać, jak będzie się zmieniać jego zdrowie. To pozwoliłoby podjąć odpowiednie działania, by być zdrowszymi, np. poprzez odpowiedni styl życia” – mówił Jarosław Oleszczuk.

Spodziewa się on, że technologia umożliwi tanią i efektywną diagnostykę, szybkie wykrywanie anomalii w organizmie. „Musimy zacząć od najmłodszej generacji. Już teraz możemy często się dowiedzieć, czy 15-latek może poważnie zachorować po pięćdziesiątce. Technologia pomoże też ustabilizować naszą kondycję na stałym, wysokim poziomie. Oczywiście ten postęp będzie niemożliwy bez m.in. zaangażowania się państwa w przygotowanie całego podłoża pod tego typu system, w którym to pacjent jest w samym centrum” – uważa dr Jarosław Oleszczuk.

Dr Jack Kreindler z Centre for Health and Human Performance zwrócił uwagę, że dziś wydłuża się średni okres życia ludzi, co jednak nie jest równoznaczne z tym, że w takim samym stopniu dłuższy jest okres, kiedy cieszą się oni realnym zdrowiem. „Ta luka się wręcz powiększa i jest jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoją dzisiejsza nauka i medycyna” – mówił Jack Kreindler.

Dr Janis Naeve z Amgen Venture, która inwestuje m.in. w młode i obiecujące firmy biotechnologiczne, uważa, że do zdrowia trzeba podchodzić w sposób holistyczny. „Należy więc inwestować w rozwiązania, które zakładają takie właśnie podejście. Pacjent powinien mieć świadomość, jak ważne są dla niego zdrowe odżywianie, ruch, sen” – podkreśliła Janis Naeve.

Zgodził się z tym Paweł Surówka, który uważa, że w systemie zdrowia powinna się dokonać fundamentalna zmiana podejścia do pacjenta. Zadaniem lekarzy i systemu powinno być utrzymanie pacjenta w zdrowiu. Dziś zazwyczaj lekarz wkracza do gry, gdy pacjent za-

”

Upowszechnienie się technologii 5G sprawi, że tsunami danych, którego już dziś doświadczamy, tylko przybierze na sile

choruje, a działania nakierowane są na to, by przepisać mu odpowiednie leki i go wykurować. Należałoby to odwrócić, by lekarz raczej dbał o to, aby pacjent nie zachorował” – stwierdził Paweł Surówka.

Patrick Dey, liderujący zespołowi ds. cyfrowego zdrowia i innowacji w Amgenie, dodawał, że najbliższe miesiące przyniosą wysyp wybitnych rozwiązań i terapii dostarczanych także przez start-upy. „Czas, żebyśmy w branży podkręcili tempo. Cyfryzujemy się, podejmujemy ryzyko, tak by narzucić sobie tempo wdrażania innowacji na poziomie Amazona czy Google’a” – zachęcał Dey.

Wymiar 5G

Duże zmiany w codziennym funkcjonowaniu biznesu ma też przynieść nowa generacja sieci komórkowych, czyli 5G. „Upowszechnienie się technologii 5G sprawi, że tsunami danych, którego już dziś doświadczamy, tylko przybierze na sile. To dla biznesu szansa na tworzenie

Minister przedsiębiorczości i technologii Jadwiga Emilewicz (pierwsza od prawej) i prezes Tauron Filip Grzegorz (drugi od prawej) na panelu Impact'19



fol. mat. prasowe/Jakub Wodek

nowych, bardziej dopasowanych do potrzeb klientów produktów i usług. Aby wykorzystać ten potencjał, warto już dziś pomyśleć o nowym modelu działania przedsiębiorstw” – mówił Jean-François Fallacher, prezes zarządu Orange Polska.

Operator przeprowadził w naszym kraju pierwsze testy 5G w Gliwicach i Zakopanem. Jean-François Fallacher zapowiedział kontynuowanie ich na większą skalę w kolejnych miastach.

„Sieć piątej generacji jest dużo bardziej wydajna, dzięki niej będziemy mogli zapewnić niezakłócony rozwój wielu gałęzi przemysłu. 5G pozwoli na obsłużenie nawet miliona urządzeń na kilometr kwadratowy. Łada chwila właśnie takie zagęszczenie urządzeń podłączonych do sieci będzie standardem. Właściwości sieci piątej generacji umożliwią wprowadzenie najnowocześniejszych rozwiązań produkcyjnych i technologicznych w różnych sektorach gospodarki” – mówiła Wanda Buk, wiceminister cyfryzacji.

Bożena Leśniewska, wiceprezes zarządu Orange Polska, dostrzega natomiast szanse dla 5G w projektach smart cities. Coraz więcej miast w Polsce decyduje się bowiem na realizację zaawansowanych technologicznie inwestycji związanych z energetyką, wodociągami, transportem, gospodarowaniem odpadami czy elektroniczną administracją. „Właściwości technologii 5G, takie jak obsługa setek tysięcy urządzeń na gęstym obszarze i przesyłanie danych praktycznie bez opóźnień, umożliwią włodarzom miast i służbom miejskim przetwarzanie danych z wielu źródeł w czasie rzeczywistym, dzięki czemu dostaną informacje niezbędne do zarządzania nowoczesnym miastem” – podkreśla Bożena Leśniewska.

Wspieranie innowacyjności

Nie będzie jednak nowoczesnej gospodarki bez innowacyjnych firm. Mówili o tym na krakowskim kongresie minister Jadwiga Emilewicz oraz Paweł Borys, prezes Polskiego Funduszu Rozwoju, którzy prezentowali stworzony przez ostatnie lata ekosystem rozwoju innowacji w Polsce. „Parasolem” nad rządowymi działaniami jest Start in Poland. To największy w Europie Środkowo-Wschodniej program wspierający start-upy na każdym etapie ich rozwoju. Polska zaczęła przyciągać inwestorów z zagranicy, którzy są gotowi inwestować w nasze młode i obiecujące firmy.

„Polska jest głównym rynkiem dla inwestycji kapitałowych w Europie Środkowo-Wschodniej, z 71-procentowym udziałem w całkowitej wartości inwestycji w regionie. W 2017 r. zainwestowano na polskim rynku private equity/venture 49 mln euro. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie działania rządu, który od 2016 r. tworzy dobre warunki dla start-upów. Polska jest krajem, w którym warto inwestować i warto rozwijać innowacyjne projekty” – mówiła Jadwiga Emilewicz.

Impact ważny dla Krakowa i Małopolski

W międzynarodowej konferencji Impact'19, której gospodarzem po raz czwarty był Kraków, od 20 do 23 maja br. wzięło udział ponad 6 tys. uczestników, którzy mieli okazję słuchać ponad 250 prelegentów, liderów innowacji z całego świata, występujących na czterech scenach podczas dwóch dni wydarzenia. Odbędzie się łącznie osiem głównych ścieżek tematycznych: fintech & e-commerce, applied AI, mobility rEvolution, digital state, next health, space odyssey, science to business oraz digital industry, a także osiem wydarzeń towarzyszących.

To największy międzynarodowy kongres gospodarczy organizowany w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, ważny dla Krakowa, który uchodzi za polską stolicę start-upów. Dlatego Jerzy Muzyk, zastępca prezydenta Krakowa ds. zrównoważonego rozwoju, uważa, że stolica Małopolski to naturalne miejsce do organizowania Impactu. Nie ukrywa również, że tego typu impreza jest formą promocji miasta, co może przyciągnąć nowe inwestycje.

Impact odwiedzą – co miało także miejsce w tym roku – ministrowie oraz przedstawiciele rządu największych państwowych agencji (np. PFR i NCBR). W tym roku dołączyli do nich także kluczowi politycy i liderzy z regionu CEE (spotykający się w formule CEE Innovation Round Tables). W Krakowie pojawili się również wysocy rangą przedstawiciele czołowych firm i organizacji – wielkie nazwiska świata technologii. To m.in. Jean-François Fallacher, prezes Orange, Jen Gennai, szefowa ds. odpowiedzialnych innowacji w Google, Bartosz Ciołkowski, szef Mastercard w Polsce, John Paul Farmer, CTO Nowego Jorku, Joe Schoendorf, legenda branży VC, Mark Pollock, czołowy mówca motywacyjny, dr Jarosław Oleszczuk, zarządzający AstraZeneca w Polsce, Paweł Surówka, prezes PZU, Paweł Borys, prezes PFR, Marek Dietl, prezes GPW, oraz Przemysław Gdański, prezes BGŻ BNP Paribas. Towarzyszyli im również liderzy z Allegro, PKN Orlen, Grupy Azoty, Tauronu, Grupy Volkswagen, ING Banku czy Siemensu. Wszyscy pokazali swoje realizowane właśnie pomysły i plany na to, jak przy wsparciu technologii zmieniać świat.

PFR Ventures ogłosił natomiast, że uruchomił 29 funduszy venture capitals, a pięć z nich dokonało już pierwszych inwestycji wartych łącznie ok. 42 mln zł. Finansowanie uzyskało dziewięć spółek. „Zarówno tych w fazie załóżkowej, jak i firm, które planują ekspansję międzynarodową” – tłumaczył Maciej Ćwikiewicz, prezes PFR Ventures.

Paweł Borys podkreślał, że ambicje na tym polu są większe i PFR chce utworzyć jeszcze 10 funduszy, by ich liczba wzrosła do ok. 40. „Ważne, że podejmowane przez nas działania to dowód na skuteczną i profesjonalną współpracę publicznych instytucji z prywatnymi inwestorami” – powiedział Paweł Borys. ●



BARBARA JAROSZEK

dyrektor Departamentu Emisyjno-Skarbcowego NBP

Jaka przyszłość dla gotówki

W dniach 29–31 maja 2019 r. w Narodowym Banku Polskim odbyła się pierwsza w Polsce, międzynarodowa konferencja naukowa „Shaping a New Reality of Cash”, poświęcona gotówce. Organizatorem konferencji był Departament Emisyjno-Skarbcowy NBP, odpowiedzialny za prognozowanie zapotrzebowania na pieniądź gotówkowy, model obrotu gotówkowego i zarządzanie zapasem polskiej waluty

Konferencja wpisuje się w obchody 100-lecia polskiego złotego, którego nazwa została ustanowiona kilka miesięcy po odzyskaniu niepodległości w 1919 r. Rok 2019 to dobry czas na dyskusję o tym, czego NBP dokonał w obrocie gotówkowym, na dzielenie się najnowszymi danymi, ale też przedstawienie wyzwań na kolejne lata.

Powodem zorganizowania konferencji był i jest fakt, że w ciągu ostatnich lat banki centralne, uczestnicy obrotu gotówkowego oraz środowiska naukowe coraz częściej dyskutują nad przyszłością gotówki. Chcąc rozwinąć to zagadnienie, zaproszono grono wybitnych specjalistów od gotówki i systemów płatniczych, pytając ich, czy możemy i czy powinniśmy tę przyszłość kształtować. Jeśli tak, to w jakim zakresie, czy mamy prawo, a może obowiązek ją zmieniać i kto poniesie koszty tego przekształcenia.

W zasadzie nie istnieją na świecie dwa identyczne rynki obrotu gotówkowego. Popyt na gotówkę jest oczywiście wszędzie uzależniony od czynników fundamentalnych, takich jak inflacja i zmiana wielkości PKB, wszędzie występują także wahania sezonowe, ale na tym elementy wspólne się kończą. Kluczowym, a ciągle nie do końca zbadanym czynnikiem pozostają zwyczaje płatnicze konsumentów, wynikające z uwarunkowań demograficznych, historycznych i geograficznych. To prawdopodobnie właśnie one zdecydowały, że

w 2017 r. w Niemczech gotówka była używana w 74 proc. codziennych transakcji, w Polsce odsetek ten wynosi ok. 55 proc., podczas gdy w Wielkiej Brytanii – ok. 30 proc. Banki centralne i naukowcy z zainteresowaniem przyglądają się również Szwecji, w której monety i banknoty wykorzystywane są w 15 proc. transakcji detalicznych. Co ciekawe, krajów takich jak Szwecja czy Wielka Brytania jest na świecie znacząco mniej niż tych, które z roku na rok odnotowują dwucyfrowy wzrost zapotrzebowania na gotówkę. Do nich należy także Polska z około 10-procentowym wzrostem obiegu gotówkowego rok do roku. Obecnie wartość pieniądza gotówkowego w obiegu wynosi ok. 228 mld zł.

Dodatkowo, dyskutując o gotówce, należy pamiętać, że istotna jej część nie jest używana w celach transakcyjnych. Z ostrożnych szacunków wynika na przykład, że w Polsce ok. 50 proc. pieniądza gotówkowego służy do przechowania bogactwa. Ta część obiegu wykazuje małą wrażliwość na innowacje i nowe technologie, stąd nawet w krajach wykazujących spadek popytu na gotówkę nadal rośnie popyt na wysokie nominały (wyjątkiem jest tylko Szwecja).

Różne kraje, różne czynniki kształtujące gotówkę

Do udziału w konferencji NBP zaprosił nie tylko czołowych światowych naukowców, lecz także praktyków

fot. Shutterstock

reprezentujących inne banki centralne oraz interesariuszy obrotu gotówkowego. Taka formuła umożliwiała bieżące komentowanie wyników badań z wielu, czasami odmiennych perspektyw.

W ciągu trzech dni wygłoszono 20 wykładów, których autorami byli zarówno pracownicy banków centralnych, jak i przedstawiciele środowisk akademickich z Kanady, Kolumbii, Niemiec, Węgier, Włoch, Ukrainy, USA oraz z Polski.

Prezentację wyników badań podzielono na następujące bloki tematyczne:

- wpływ różnych czynników kształtujących popyt na gotówkę, w tym analiza skutków wprowadzenia limitów na płatności gotówkowe i związki pomiędzy szarą strefą a pieniądzem fizycznym w obiegu;
- analiza wyników badań ankietowych i dzienniczkowych obejmujących używanie różnych instrumentów płatniczych w płatnościach detalicznych;
- skutki wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu gotówką;
- znaczenie gotówki w obecnej i przyszłej ekonomii, w tym skutki ewentualnego wycofania lub ograniczenia gotówki w obiegu;
- koszty gotówki i innych instrumentów płatniczych.

Podczas konferencji wykazano m.in. istnienie koegzystencji dwóch rodzajów instrumentów płatniczych, które w pewnych aspektach życia gospodarczego można uznać za substytuty gotówki stanowiącej przedmiot badań, jak i różnych form instrumentów bezgotówkowych.

Analiza wielu krajów na świecie, nie wyłączając Polski, pokazuje wręcz ich dynamiczny rozwój. Wskazano także na wątpliwości odnoszące się do bezwarunkowego, nieopartego badaniami, a często słyszanego stwierdzenia o istnieniu silnej współzależności pomiędzy szarą strefą a gotówką, szczególnie wysokimi nominalami. Okazało się jednak, że w badaniach H-E. Reimersa (Niemcy), F. Schneidera (Austria) i F. Seitza (Niemcy) przeprowadzonych na krajach strefy euro (za wyjątkiem Cypru, Malty i Litwy) stwierdzono m.in. występowanie ujemnego związku szarej strefy z obiegiem banknotów o wysokim nominalu, ale dodatni związek z nominalami średnimi.

Ciekawy przebieg miała dyskusja towarzysząca sesji poświęconej możliwym skutkom wycofania gotówki. Na uwagę zasługują m.in. wyniki B. Funga z Banku Centralnego Kanady, który stwierdził, że rezygnacja z gotówki może w pewnych obszarach powodować wystąpienie takich problemów w społeczeństwach bezgotówkowych jak zapewnienie niezawodności i konkurencyjności w płatnościach detalicznych oraz bezpieczne przechowywanie wartości w czasach kryzysu. Dyskusyjny wątek pojawił się w związku z prezentacją G. Rösla z Regensburg Technical University of Applied Sciences, Germany. Dotyczył on rozważenia alternatywy dla rezygnacji z gotówki – wprowadzenia ujemnych stóp procentowych dla depozytów gotówkowych.

Wśród wniosków sformułowanych podczas dyskusji pojawiły się również takie, które zasługują na szczególną uwagę ze względu na charakter przyszłych badań nad pieniądzem fizycznym. Jednym z najważniejszych jest fakt, że zachowanie się obiegu gotówkowego w każdym kraju jest inne. Różne są czynniki kształtujące obieg, jak i różne podejścia konsumentów do pieniądza fizycznego. Stąd wynika konieczność prowadzenia badań w każdym kraju.

Kolejny wniosek związany jest z ważnymi aspektami funkcjonowania gotówki w gospodarce, czyli relacja kosztów i korzyści. Podczas konferencji zaprezentowano najnowsze badania dla Niemiec i Polski dotyczące kosztów instrumentów płatniczych. W obu przypadkach okazało się, że koszt gotówki przypadający na jedną transakcję należy do jednych z najniższych w relacji do instrumentów bezgotówkowych. Podczas ostatniej sesji zwrócono jednak uwagę, że nie należy zapominać o korzyściach płynących dla gospodarki z faktu istnienia pieniądza fizycznego. Niestety dotychczas nie przeprowadzono w żadnym kraju szeroko zakrojonych badań obejmujących to bardzo ważne zagadnienie.

Wygłoszone podczas konferencji prezentacje i dyskusja im towarzysząca pokazały istotność oraz złożoność zagadnień związanych z istnieniem pieniądza fizycznego w krajach rozwijających się i rozwiniętych. Pozwoliły one na sformułowanie pytań, często pozostających bez jednoznacznej odpowiedzi, co oznacza potrzebę prowadzenia dalszych badań naukowych oraz dzielenia się ich wynikami m.in. podczas takich spotkań jak konferencja zorganizowana przez NBP.

Co dalej?

Gotówka pozostaje najczęściej stosowanym instrumentem płatniczym w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach. Ale również ona wymaga stałych innowacji w podejściu do efektywności procesów na całym rynku, w utrzymywaniu wysokiego bezpieczeństwa transakcji gotówkowych, konstruowania przepisów. NBP na podstawie doświadczeń zdobytych w 2018 r. podczas procesu uzgodnieniowego dotyczącego zmian w Zarządzeniu Prezesa NBP, dotyczącego m.in. zaopatrywania banków w walutę polską, przyjmuje rolę katalizatora tych zmian. Powołana w tym roku Rada ds. obrotu gotówkowego przy Zarządzie NBP, skupiająca przedstawicieli banków, firm sortujących i przeliczających gotówkę, sieci handlowych oraz przedstawicieli NBP, postawiła sobie za cel koordynację działań wszystkich interesariuszy obrotu gotówkowego w Polsce. Nie są one prowadzone w konkurencji do instrumentów bezgotówkowych. Stanowią ich uzupełnienie. Pierwszym zadaniem dla Rady powinna być standaryzacja procesów gotówkowych, a tym samym zapewnienie efektywnego modelu obrotu gotówkowego oraz utrzymania dostępności i akceptowalności gotówki dla wszystkich konsumentów w Polsce. ●

ARKADY SAULSKI

Doktor Krach odwiedza Polskę

Kryptowaluty są „matką wszystkich przekrętów”, napięcia w eurolandzie będą postępować, a Unia Europejska albo odnajdzie silnego lidera, albo się rozpadnie. Fantastyka naukowa? Nie, to opinie prof. Nouriel Roubiniego, wybitnego ekonomisty, jednego z najważniejszych obecnie analityków finansów i makroekonomii – gościa specjalnego tegorocznej edycji Europejskiego Kongresu Finansowego

Gdy ponad dekadę temu mało wtedy znany ekonomista Nouriel Roubini przewidywał, że bańka amerykańskiego rynku nieruchomości pęknie, doprowadzając do globalnego kryzysu, mało kto uważał tę opinię za uzasadnioną. Gdy rok 2008 przyniósł krach i kryzys, Roubiniego nazwano Doctor Doom (w luźnym tłumaczeniu Doktor Krach), nawiązując do popularnej postaci z amerykańskich komiksów – naukowca, który przynosi na świat zagładę.

Sam profesor nie przepada za tym określeniem, wskazując, że on nie spowodował kryzysu, tylko go przewidział. Nie zmienia to faktu, że nazwisko Roubini stało się w ekonomii synonimem celnej analizy i bezkompromisowych konkluzji. Profesor stał się dla wielu ekonomistów wyrocznią. Ma też związki z Polską, bo jest jednym z najważniejszych doradców Banku Pekao SA.

Niewidzialna wojna

Nouriel Roubini urodził się w 1958 r. w Stambule, większość życia spędził jednak we Włoszech, gdzie kończył studia ekonomiczne na Uniwersytecie Bocconi



Prof. Nouriel Roubini na Europejskim Kongresie Finansowym w Sopocie

w Mediolanie, oraz w USA, gdzie doktoryzował się na Harvardzie. Obecnie jest ekspertem Stern School of Business w Nowym Jorku. Choć sam nie precyzuje swoich poglądów w konkretnym nurcie, to powszechnie uznawany jest raczej za keynesistę niż zwolennika szkoły chicagowskiej.

To jednak nie poglądy przysporzyły mu uznania i zwolenników, lecz trafne, często idące pod prąd prognozy makroekonomiczne. Warto dodać, że Roubini nie tylko analizuje skutki obecnych decyzji ekonomicznych, nie tylko ostrzega przed kryzysami, lecz także wskazuje na to, co dobre i wartościowe w światowej gospodarce.

Podczas Europejskiego Kongresu Finansowego w Sopocie 3–5 czerwca prof. Roubini wygłosił wykład traktujący o największych wyzwaniach stojących przed światową gospodarką w 2019 r. Sporo miejsca poświęcił naszemu krajowi, który uważa za wzorzec tego, jak może przebiegać trudny proces transformacji systemu gospodarczego z socjalizmu do kapitalizmu. Nie obyło się jednak bez porównań i analogii względem innych państw, w tym obecnych, globalnych potęg.

„Przyjechałem po raz pierwszy do Polski w roku 1989. Polska to niezwykle kraj, który osiągnął potęgę

fol. Artur Gajkowski

ny postęp oraz rozwój w zakresie ekonomii i polityki” – zaznaczył na początku wystąpienia Roubini. Potem odniósł się do wydarzeń, które w czerwcu 1989 r. równolegle rozgrywały się w Chinach, gdy na placu Tiananmen komunistyczne władze masakrowały protestujących. „Te dwa kraje, Chiny i Polska, poszły w różnych kierunkach; wasz kraj wybrał demokrację, w Chinach zaś zapanował brutalny autorytaryzm” – podsumował profesor. Mimo to, jak wskazał ekspert, nawet Chiny z czasem podjęły decyzję o ruszeniu drogą wolnorynkową, choć w odmienny sposób. Stały się one członkiem WTO i zintegrowały z globalną gospodarką.

Teraz jednak trwa ostry spór handlowy między Chinami a USA. I choć retoryka, zwłaszcza ze strony prezydenta Stanów Zjednoczonych Donalda Trumpa, jest twarda, profesor Roubini wskazuje, że najpewniej konflikt zakończy się kompromisem. „Nie sądzę, by prezydent Trump poszedł na pełne zderzenie z Chinami. Nie ma też na szczęście szans na rozwinięcie się tego konfliktu do sfery militarnej. Pamiętajmy, że mimo radykalnej retoryki Donald Trump odpowiada przed swoimi wyborcami” – stwierdzał profesor. I dodawał: „Mając w perspektywie z jednej strony pełną konfrontację, która w długim okresie przysłużyłaby się gospodarce USA, ale w krótkim będzie dla niej bolesna i kosztująca prezydenta Trumpa reelekcję, a z drugiej – niezadowalający kompromis, który jednak sprawi, że szanse na ponowny wybór Trumpa na prezydenta wzrosną, przywódca USA bez wątpienia wybierze to drugie”.

Prof. Roubini znany jest jednak z krytycznego stosunku wobec polityki obecnego prezydenta Stanów Zjednoczonych. Uznaje Donalda Trumpa za „niebezpiecznego populistę”. Jak mówił naukowiec, populizm może doprowadzić do znaczącego zwrotu z drogi globalizacji gospodarki. Dochodzący do władzy w wielu krajach Europy i świata populiści mogą być groźni. „Ten odwrót widzimy też w przypadku USA i polityki Trumpa czy brexitu w Wielkiej Brytanii, w Italii wygrali populiści, w Turcji zaś swą pozycję umocnił prezydent Erdoğan. Także Chiny znowu stają się autorytarne. Musimy się zastanowić, skąd to się bierze, i wskazać na możliwości takich zmian w gospodarce, które służyć będą wszystkim” – powiedział profesor. Co może być przeciwwagą dla tego zagrożenia?

Wizja Roubiniego jest jasna. Zdaniem eksperta Unia Europejska wcale nie znajduje się w schyłkowej fazie istnienia, lecz wręcz przeciwnie – może odegrać znaczącą rolę w globalnej rozgrywce. „Europejczycy w obliczu agresywnej Rosji czy mocnych gospodarczo Chin muszą się trzymać razem i wypracować jednolity, kompromisowy sposób radzenia sobie z takimi problemami jak kwestie ekonomiczne czy migracyjne. Zdezintegrowana Europa nie pójdzie w dobrym kierunku” – wyjaśniał Roubini. I dodawał: „Są siły, które chcą, by Europa się rozpadła. USA są zwolennikiem rozdrobnionej Europy, dla Rosji zaś Europa rozdrobniona to Euro-

pa słabsza i łatwa do rozgrywania. Są więc powody, dla których Europa powinna odnieść sukces”. Silne przywództwo z jednolitą wizją mogłoby ocalić Europę. Ale czy umacnianie unijnej biurokracji, bez której nie ma szans na jednolite działanie w ramach UE, nie doprowadzi do sytuacji, w której w ciągu kilku lat stanie się ona narzędziem realizującym postulaty tak groźnych, zdaniem profesora, populistów? Roubini nie podziela tej obawy. Zdaniem eksperta wszyscy politycy w przypadku sięgnięcia po ster rządów w państwie znacząco liberalizują swój przekaz. „Wynika to z warunków, w jakich sprawowana jest współcześnie władza i realizowane są postulaty rządzących. Nawet największy radykał łagodzi swój przekaz i politykę, dochodząc do władzy. Tym samym zagrożenie, którym mogłoby być przejęcie struktur UE, nie jest realne” – podsumował Roubini podczas późniejszego, kameralnego spotkania z dziennikarzami.

Banki na froncie

Ekspert zajął się także tematyką stricte finansową, oceniając kondycję współczesnego systemu bankowego. Kryzys z 2008 r. – diagnozował – drastycznie zachwiał zaufanie do sektora bankowego. Wizja, w której bankier jest osobą godną zaufania, obecna od średniowiecza, dziś jest już skompromitowana, a zaufanie do bankierów i finansistów plasuje się nisko w rankingu zawodów. Jak to zmienić?

Profesor wskazał na konsekwentne realizowanie dobrych praktyk przez banki, wyraźnie dając też do zrozumienia, że Bank Pekao jest wzorem takiego podejścia. Jakie są największe wyzwania przed bankowością w 2019 r. i w latach kolejnych? „Wyzwania konsolidacji, potrzeba uskutecznienia działań banków. Opanowanie i wykorzystanie szans technologicznej rewolucji” – stwierdzał krótko Roubini. I dodawał, że konflikt w światowej gospodarce dotyczący rozwoju oraz opanowania innowacji czy też sieci 5G ociera się o sektor bankowy. Należy jednak pamiętać, że przed finansistami stoją inne wyzwania niż przed politykami. Banki muszą odzyskać zaufanie społeczeństw, na co istnieje jedna, prosta metoda: tworzenie uczciwych, wartościowych produktów dla klientów.

Innowacje technologiczne są kluczowe do dalszego rozwoju sektora bankowego i tutaj, jak wskazał profesor, Polska jest wzorem do naśladowania. Nasz sektor bankowy, zdaniem eksperta, jest znacznie bardziej rozwinięty technologicznie niż np. w USA.

Polska nie tylko nie pozostaje w tyle, lecz wręcz przeciwnie – nasz kraj zaczął wyznaczać kierunki. Czy wizja prof. Roubiniego znowu się sprawdzi, a Polska stanie się realną siłą sterującą polityką Unii Europejskiej? I to nie tylko w obszarze ekonomii? Słuchacze w Sopocie, i chyba nie tylko oni, nie mieliby problemu z akceptacją takiej perspektywy...

STANISŁAW KOCZOT

Euro w Polsce? Jeszcze nie teraz

Wspólna waluta Cesarstwa Rzymskiego przetrwała 400 lat. Czy strefa euro pobije ten rekord? – takie pytanie towarzyszyło sesji „Złoty, euro i sprawa polska”, zorganizowanej 22 maja przez Narodowy Bank Polski

Wspólna waluta Cesarstwa Rzymskiego przetrwała 400 lat. Czy strefa euro pobije ten rekord? Nie wydaje się to prawdopodobne, o czym przekonuje liczne grono ekonomistów dziwiących się, że strefa euro (euroland) ciągle istnieje. Wspólnota krajów oparta na wspólnej walucie boryka się z wieloma trudnościami i choć wychodzi z nich zwycięsko, straciła dawny urok. Jej wzrost – o czym mówił prof. Adam Glapiński, prezes NBP, podczas sesji „Złoty, euro i sprawa polska” – dokonywał się na kredyt, kraje członkowskie pogrążyły się w długach, a kryzys zakończył się w wielu przypadkach trwałą recesją lub stagnacją.

Idea wspólnej waluty nie jest ani nowa, ani wyjątkowa. Taką walutę miało Cesarstwo Rzymskie, usiłowała wprowadzić ją Francja w XIX w., spore sukcesy odniósł w tej dziedzinie Związek Reński.

„Historia wspólnych walut to w pierwszej kolejności historia polityczna, a nie gospodarcza” – mówił podczas sesji Andrzej Sadowski, prezydent Centrum im. Adama Smitha. Wspólna waluta miała zapewniać dominację polityczną i zachowanie wpływów. Dlaczego w końcu padała? Ponieważ państwa przestawały o nią dbać. Tak było w przypadku Cesarstwa Rzymskiego, które stopniowo zmniejszało udział srebra w monetach. Podobne mechanizmy zadziałały w przypadku francuskiej Łacińskiej Unii Monetarnej. Czy polityka luzowania prowadzona przez Europej-

ski Bank Centralny może powodować podobne skutki i prowadzić do obniżania wartości euro? Według Andrzeja Sadowskiego jest to możliwe.

Polska zobowiązała się przyjąć wspólną walutę, jednak nie jest zobligowana żadnym terminem. Nie mamy określonego ani momentu na ostateczną decyzję o rezygnacji ze złotego, ani wskaźników, które by zobowiązywały nas do przystąpienia do procedury wprowadzenia euro. Nie przewidziano również sankcji za odlekane decyzji (to projekt polityczny, przy którym zakładano, że musi się zakończyć sukcesem). Według Jarosława Wierzbickiego z SGH władze kraju mogą same wybrać najbardziej sprzyjający moment przyjęcia euro.

Na razie obywamy się bez wspólnej waluty, i jest to dla nas korzystne. Adam Glapiński mówił, że złoty jest naszym ekonomicznym wentylem bezpieczeństwa, w Polsce przeżywamy cud gospodarczy. Z punktu widzenia naszej gospodarki istnienie strefy euro jest wręcz korzystne – o czym wspomnieli Ryszard Stefański – gdyż znajdują się w niej nasi główni partnerzy handlowi. Z drugiej strony z perspektywy czasu widać, że brak członkostwa Polski w strefie euro był dla naszej gospodarki błogosławieństwem. Utrata suwerenności monetarnej – na co zwrócił uwagę Ireneusz Dąbrowski z SGH – w sytuacji kryzysowej pozbawia nas podstawowych instrumentów obronnych, a to oznacza konieczność wprowadzenia innych działań, np. obniżek płac. Koszty społeczne takich operacji są olbrzymie, o czym przekonali się Grecy czy kraje południa Europy.



Prof. Adam Glapiński,
prezes NBP

fol. mat. prasowe NBP

44/0619/F



PATRZYMYP OBIEKTYWNI PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE



gazetaprawna.pl/prenumerata

Każdego dnia zespół naszych dziennikarzy i ekspertów dba o to, by dostarczyć Czytelnikom wiarygodne i rzetelne informacje. Na bieżąco analizujemy ważne przepisy, wspierając się wyjaśnieniami ministerstw i urzędów. Łączymy treści publicystyczne i ekonomiczne z wiedzą specjalistyczną dla przedsiębiorców, księgowych, prawników, kadrowych i urzędników. Dbamy o to, aby informacje przedstawić w prosty i przejrzysty sposób w formie infografik, wykresów i praktycznych, graficznych ściąg. Wspólnie tworzymy gazetę, która pomaga specjalistom w codziennej pracy.

gazetaprawna.pl/prenumerata | tel.: 22 761 31 27, 801 626 666

epresa.pl 7700f22140

MAŁGORZATA DYGAS

Złote runo z Tymbarku

Młody inżynier sadownictwa Józef Marek marzył w początkach XX w., by góry całej Ziemi Limanowskiej zakwitły sadami. I nie był to utopista, ale realista, człowiek tkwiący w kulturze podhalańskiej ziemi, którą rozślawiła szeroko marka Tymbark



Budowa zakładu, 1935 r.

fot. materiały archiwalne Tymbarku

Józef Marek urodził się 17 marca 1900 r. w biednej rodzinie we wsi Budzów. Został sierotą, gdy był dzieckiem – wychowywała go mama. W 1916 r. wstąpił do Legionów Polskich, gdzie służył w II Brygadzie pod dowództwem gen. Józefa Hallera „Błękitnego generała”. Po rozwiązaniu Legionów został internowany w Marmarosze-Sziget na Węgrzech, a następnie wcielony do armii austriackiej. Po powrocie do kraju wziął udział w wojnie polsko-bolszewickiej. Po zakończeniu służby wojskowej zdał maturę i rozpoczął studia na Wydziale Rolnym i Ogrodnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego, uzyskując w 1926 r. tytuł inżyniera.

Jak wielu rodaków po zakończonej edukacji powrócił tam, gdzie były jego korzenie. W 1927 r. objął

stanowisko instruktora sadownictwa w Wydziale Powiatowym w Limanowej, równocześnie nauczając (1929–1949) sadownictwa w szkole rolniczej w Łososinie Górnej. To inż. Józef Marek zorganizował w gospodarstwie żony w Kisielówce (gmina Limanowa) ideę gospodarstw piętrowych, w których drzewa owocowe byłyby sadzone rzędami między polami upraw, gdyż uważał, że na terenach podgórskich ten system pozwoli otrzymać najwyższe plony.

Judym z Podhala

Ideą inżyniera z Podhala był dobrobyt ludności tego regionu. Chciał osiągnąć ten cel przez wprowadzenie na terenach podgórskich tzw. gospodarki współrzędnej,

polegającej na równoczesnym rozwoju sadownictwa (którym kierował osobiście) oraz hodowli inwentarza. Aby zapewnić miejscowym chłopom uzyskanie sadzonek drzew owocowych oraz ułatwić zbyć owoców, czynił starania o założenie spółdzielni owocarskiej. Prace nad powołaniem spółdzielni zostały zapoczątkowane w 1934 r.

Gdyby nie pasja i innowacyjność pomysłów inż. Marka, nie byłoby dzisiejszej produkcji wielu przetworów owocowych, jakie są wytwarzane w zakładzie w Tymbarku. Pod jego nadzorem opracowano kompleksowy program działania dotyczący ogrodnictwa, sadownictwa, szkółkarstwa oraz skupu, przechowywania i przetwarzania owoców i warzyw.

W 1935 r. 18 mieszkańców zgłosiło chęć do założenia spółdzielni. Z archiwalnych notatek dowiadujemy się, że pierwszym udziałowcem był Franciszek Bubula, który wcześniej analizował sposób pracy i opłacalność powołania Spółdzielni Mleczarskiej w Tymbarku.

Twórcy „Owocarni” uważali datę pierwszego zebrania za czas powstania spółdzielni. Możemy o tym przeczytać w sprawozdaniu podhalańskiej spółdzielni: „Z powyższego wynika, że dzień 4 listopada 1935 r. uznać należy za datę faktycznych narodzin Spółdzielni. Narodziny prawne tej spółdzielni, poprzez jej zarejestrowanie w Sądzie, nastąpiły 24 marca 1937 r., w Sądzie Okręgowym w Nowym Sączu dokonano rejestracji »Podhalańskiej Spółdzielni Owocarskiej w Tymbarku«”.

Zaangażowanie założycieli było, patrząc z dzisiejszej perspektywy, niewyobrażalne – inż. Józef Marek na budowę pierwszego gmachu przechowalni owoców, która powstała w 1938 r., przekazał materiały przeznaczone na budowę własnego domu.

Patriota i społecznik

„Podhalańska Spółdzielnia Owocarska w Tymbarku” bardzo dobrze rozwijała się aż do II wojny światowej, pod czujnym okiem inż. Marka. Powstały nowe oddziały, m.in. w Raciborzu i we Wrocławiu, które rozpoczęły produkcję warzyw i ziół leczniczych, w Katowicach – soków słodzonych, a w Krakowie i Zakopanem – pierwsze hurtownie Tymbarku.

Warunki klimatyczne i położenie Tymbarku sprzyjało szybkiemu rozwojowi produkcji owoców. Z każdym rokiem działalności zakładu przybywały nowe plantacje. W pierwszym dwudziestoleciu istnienia „Podhalańska Spółdzielnia Owocarska w Tymbarku” przerabiała przede wszystkim jabłka i runo leśne.

Przez cały okres okupacji niemieckiej trwała dalsza rozbudowa. W 1940 r. ruszyła prymitywna, wysiłkiem społecznym uruchomiona wytwórnia marmolady, a w 1942 r. ukończono budowę nowoczesnej fabryki przetworów owocowych.

W czasie wojny Józef Marek działał czynnie w podziemiu (ps. Lanca). Był pierwszym kierownikiem Po-

wiatowej Delegatury Rządu (starosta) dla terenu limanowskiego (do 1943 lub 1944 r.). Współpracował z Armią Krajową, pomagając żołnierzom przez wpisywanie ich na listy pracowników szkółek i przetwórni. Kolportował prasę podziemną, interweniował w sprawie uwolnienia więźniów z obozów niemieckich. Na wielką skalę organizował dożywianie ludności, rozprowadzając produkowane nielegalnie przetwory owocowe. Przesyłał żywność do komitetu Opieki Społecznej w Nowym Sączu, także partyzantom polskim. Brał również udział w akcji tajnego nauczania. Został aresztowany przez Niemców 3 lipca 1944 r., ale po kilku dniach zwolniono go z więzienia w Nowym Sączu dzięki interwencji działającej legacji Rady Głównej Opiekuńczej w Krakowie.

Józef Marek od razu po zakończeniu niemieckiej okupacji i nastaniu Polski Ludowej rozwinął działalność spółdzielni.

Na początek założył 80 szkółek, z których do 1950 r. rozprowadził ok. 800 tys. drzew owocowych. Były to pierwsze i największe w kraju spółdzielcze szkółki owocowe. Zorganizował Technikum Przetwórstwa oraz Handlu Owocami i Warzywami w Tymbarku. W tym czasie współpracował z Komisją Rolną Wojewódzkiej Rady Narodowej w Krakowie jako członek Komitetu Ekspertów ds. gospodarki górskiej oraz z Wojewódzkim Komitetem Popierania Rozwoju Gospodarczego Podhala. To inż. Marek był jednym z autorów projektu planu sześcioletniego dla rejonów górskich.



Inż. Józef Marek,
założyciel Tymbarku

Źródło: materiały archiwalne Tymbarku

Patronując akcji osiedlania się na Ziemiach Zachodnich, pomagał w zagospodarowaniu wzorowego ośrodka rolniczego w Ocicach w woj. wrocławskim (1945 r.) oraz w uruchomieniu Przetwórni Owoców w Krzaczyńcu (pow. jeleniogórski), gdzie przenosili się mieszkańcy Limanowszczyzny.

Podstęp władz PRL

Józef Marek został posądzony o przekazanie do spółdzielni w Brodach (koło Kalwarii) sprzętu będącego własnością spółdzielni w Tymbarku i tym samym zmuszony 5 listopada 1949 r. do rezygnacji z pracy w spółdzielni. Było to typowe działanie władz komunistycznych stosowane wobec wielu prywatnych przedsiębiorców. Proces wykazał niewinność inż. Józefa Marka i jego współpracowników, jednak 31 grudnia 1949 r. zlikwidowano „Podhalańską Spółdzielnię Owocarską w Tymbarku”, a jej majątek został przekazany Centrali Spółdzielni Ogrodniczych.

Inżynier z Podhala jednak nadal działał społecznie, przeznaczając na ten cel pieniądze otrzymane jako zwrot udziału w majątku spółdzielni. Na fali gomułkowskiej odwilży 1 maja 1957 r. został prezesem restytuowanej Podhalańskiej Spółdzielni Owocowo-Warzywniczej z siedzibą w Limanowej, gdzie uruchomił nową przetwórnę owocową oraz wznowił działalność gospodarstwa ogrodniczego w Mszanie Dolnej.

Józef Marek zmarł nagle na zawał serca 3 czerwca 1958 r. w Limanowej i został pochowany na cmentarzu w Tymbarku. Był odznaczony m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.

Prekursorstwo na wagę złota

Tradycje zaszczone w Tymbarku przez wytrwałą pracę Józefa Marka wydawały owoce po jego odejściu. Narodziło się wiele pomysłów związanych z przetwórstwem spożywczym. Najpierw trzeba wspomnieć o zmianie strukturalnej. Spółdzielnię, istniejącą od 1 stycznia 1951 r., przekształcono w Podhalańskie Zakłady Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego w Tymbarku, a zakłady włączono do struktur

”

Gdyby nie pasja i innowacyjność pomysłów inż. Józefa Marka, nie byłoby dzisiejszej produkcji wielu przetworów owocowych, jakie są wytwarzane w zakładzie w Tymbarku

Dzieje Tymbarku

W XVII w. dzierżawa tymbarska należała do rodziny Lubomirskich. Po pierwszym rozbiórze Polski starostwo tymbarskie znalazło się w zaborze austriackim. Od lat 70. XIX w. zauważyć można powolny, chociaż wyraźny, rozwój społeczno-gospodarczy Tymbarku. W 1873 r. powstała (jako jedna z pierwszych w powiecie limanowskim) gminna kasa pożyczkowa. Wraz z oddaniem linii kolejowej Chabówka–Nowy Sącz w 1885 r. założono w Tymbarku telegraf. Powstała jeszcze w 1905 r. spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa początkowo nazywała się kasą Raiffeisena, a następnie kasą Stefczyka. Po 1945 r. została zastąpiona przez Bank Spółdzielczy powołany w celu gromadzenia oszczędności i udzielania kredytów samym członkom. W 1997 r. nastąpił podział gminy na dwie samodzielne jednostki administracyjne: Tymbark i Słupnice.

Centralnego Zarządu Przemysłu Owocowo-Warzywnego. W 1959 r. zarząd sprowadził szwajcarskiego eksperta, który zaprezentował nieznaną wtedy szerzej technologię zagęszczania soku owocowego. Dwa lata później w zakładach zainstalowano pierwszą w Polsce linię produkcyjną do zagęszczania soku. Następnym sukcesem zakładów było wprowadzenie oryginalnej receptury soku z czarnej porzeczki, którą opracował w 1967 r. pracujący w zakładzie inż. Augustyn Rogoziński. Sukcesem było również zainstalowanie w fabryce jedynej w branży suszarni rozpyłowej oraz opracowanie, a następnie uruchomienie, produkcji proszków owocowych i warzywnych.

W latach 70. XX w. przy współpracy z Instytutem Przemysłu Fermentacyjnego stworzono technologię odzyskiwania barwników z wytlóków owocowych oraz odwadniania aromatów owocowych. To w Tymbarku wprowadzono również pierwszą w Polsce, nowoczesną technologię aseptycznego rozlewu soków i napojów do opakowań plastikowych.

Trudna samodzielność

Kłopoty zakładów z Tymbarku zaczęły się w połowie lat 80. Tymbark został włączony do Kombinatoru Rolno-Przemysłowego Igloopol, co nie wyszło mu na dobre. Przeciw spowolnieniu produkcji zaczęli protestować pracownicy, domagając się odzyskania samodzielności zakładu. Udało się kilka lat później. „To był trudny czas dla firmy, ale nierentowny Tymbark miał też atut: dobry produkt. Potrzebował jednorazowego zastrzyku gotówki na restrukturyzację. Zadaniem na dłuższą była zmiana struktury produkcji i stworzenie dobrej marki. Przed upadkiem uchronił ją pomysł na nowy produkt: napoje dwusmakowe, m.in. jabłkowo-brzoskwiniowe, jabłkowo-miętowe, oraz niekonwencjonalny sposób promocji. Przede wszystkim tani sposób... Nie było nas stać na wprowadzenie soków w kartonach, gdy reszta



Linia produkcyjna do produkcji soków w puszkach, lipiec 1976 r., Krakowskie Zakłady Przemysłu Owocowo-Warzywnego w Tymbarku

rynku robiła to masowo” – wspomina Julian Pawlak, ówczesny prezes Tymbarku.

Po 1989 r. Polska przechodziła zmiany ustrojowe, Tymbark jako samodzielne przedsiębiorstwo musiał stawić czoła nowym wyzwaniom rynku i oczekiwaniom konsumentów. Udało się dzięki przemysłanemu planowi restrukturyzacji, który uzyskał akceptację w Ministerstwie Przemysłu: firma przez dwa lata nie płaciła dywidendy, a zaoszczędzony kapitał przeznaczono na inwestycje.

Do 1990 r. zakłady z Tymbarku nie miały wyrazistego logo. Na etykietach były koguciki w formie ludowej wycinanki, nawiązujące do Tymbarku jako miejscowości. Dopiero w 1991 r. głównym elementem nowego znaku stało się jabłko, flagowy owoc tej części Podhala.

Gadające kapsle

„Gdy w 1993 r. podpisywaliśmy umowę z fińskim producentem, w luźnej rozmowie przy kawie dowiedzieliśmy się o możliwości umieszczania pod kapsłem napisu. Postanowiliśmy to wykorzystać. Nikt na świecie nie robił wtedy niczego podobnego. [...] Pilotażową partię rozprowadziliśmy na juwenaliach w Krakowie. To był strzał w dziesiątkę. Studenci opowiadali nam, że imprezy rozpoczynały się od zrywania kapsli i odczytywania haseł. Pierwszy napis to »Uszy do góry«. Co sekundę kilkaset osób czyta hasła i się uśmiecha...” – tak były prezes Julian Pawlak wspominał dzieje pomysłu marketingowego, który stał się dla Tymbarku trampoliną do rynkowego skoku.

Okazało się, że bez kosztownej kampanii reklamowej, ale z „gadającymi” kapslami, sprzedaż napojów i soków z Tymbarku poszybowała w górę. Już w 1994 r. była ponad trzy razy większa niż w 1993, a rok później już ośmiokrotnie. Takie scenariusze były możliwe w początku lat 90., gdy wolny rynek rozkwitał. „Nadal

– jak wspomina prezes Pawlak – był potrzebny inwestor strategiczny, który przyniósłby pieniądze i umożliwił zmniejszenie kosztów, chociażby przez wspólną dystrybucję, marketing i reklamę”.

Tym inwestorem została polska Grupa Maspex (jedna z największych w Europie Środkowo-Wschodniej firm w segmencie produktów spożywczych) założona przez absolwentów z Akademii Górniczo-Hutniczej. Za 41 proc. udziałów zakładów Tymbarku inwestor w 1999 r. zapłacił 42 mln zł i od razu Tymbark był drugim po Hortex SA graczem na rynku.

Od tego czasu Tymbark z marki regionalnej stał się liderem na rynku soków, nektarów i napojów oraz jedną z najbardziej wartościowych i najmocniejszych marek w Polsce. Obecnie jest niekwestionowanym liderem w swojej kategorii i najsilniejszą polską marką napojów owocowych. Dziś Tymbark z marką „Kubuś” ma niemal 40 proc. rynku, a według wielu badań i sondaży Tymbark to najlepiej znana i najczęściej wybierana przez Polaków marka w swojej kategorii.

Co warte zauważenia, firma prowadzi szerokie działania proekologiczne. Nieustannie poszukuje najbardziej przyjaznych środowisku rozwiązań. Wszystkie procesy produkcyjne prowadzone są tak, aby ingerencja w naturę była jak najmniejsza. W ten sposób Tymbark nawiązuje wprost do idei swojego prekursora – inż. Józefa Marka.

Źródła: m.in. Antoni Batorski, *Kronika Zakładów Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego w Tymbarku; Podhalańska Spółdzielnia Owocarsko-Warzywnicza im. Józefa Marka w Limanowej, Protokoły z posiedzeń Rady Nadzorczej PSOW; Biogram 1974 r. w XIX tomie Polskiego Słownika Biograficznego; Janiga K., „Chodził se inżynier Marek po świecie”, „Czas. Ogrodnicze” 1959 nr 1; www.Maspexu i Tymbarku; „Wycinki z przedwojennej prasy, cz. XXVIII – tymbarska owocarnia”, PAN; www.limanowa.in*

Mario Menezi proponuje eleganckie kombinezony i sukienki w pięknych, letnich kolorach

Modny powiew lata

Zwiewne, kolorowe i naturalne tkaniny to nieodłączny element stylizacji tego lata

L atem stawiamy na lekkość i wygodę, rezygnujemy więc z grubych, ciężkich tkanin. Gdy słońce jest coraz wyżej na niebie, a za oknem panują coraz wyższe temperatury, czas na delikatne, zwiewne, naturalne materiały. Kwieciste sukienki maxi w szlachetnych tkaninach – jak jedwabie, wiskozy czy crêpe de chine – świetnie się sprawdzą podczas upalnego lata w mieście.

Propozycje atelier Mario Menezi to esencja kobiecości i klasy, w połączeniu z odpowiednimi dodatkami z pewnością stworzą udaną stylizację.

Modną alternatywą dla sukienki jest kombinezon damski. Jeżeli chcesz wyglądać sztywnie i przy tym wyróżnić się oryginalnym strojem, postaw właśnie na elegancki kombinezon. Może być strojem idealnym na przyjęcie, do pracy czy różnego rodzaju spotkania towarzyskie. Pamiętajmy, że dobrze skrojony kombinezon stanowi doskonałą bazę, na której z sukcesem zbudujemy elegancki wizerunek.

Wieczorowe kombinezony mogą się wyróżniać ozdobnymi detalami, modnymi falbanami czy nietypowymi tkaninami, z których są wykonane. Subtelne dekolty i finezyjne rozcięcia pięknie podkreślą wakacyjną opaleniznę. ●



Niezwykle kobiece sukienki, które sprawdzą się w ciepłe, letnie dni

EWA ROT-BUGA

Nie jedź na Malediwy!

Szmaragdowy ocean, biały piasek, leżak pod palmami, a na nim ty! Któż z nas nie marzy o takim wypoczynku! A ja mam dla ciebie coś lepszego!



fot. mat. prasowe Sante

Którą godzinę pracujesz dziś w biurze? Jak często zostajesz po godzinach? „Raz w tygodniu – marzenie ściętej głowy...”. „Codziennie!”. Droga menedżerko, właśnie zwiększyłaś pięciokrotnie obroty restauracji! Drogi menedżerze, właśnie potroiłeś zyski firmy! Harujesz dzień za dniem, bo „dobrze płacą” (rozumiem!), a w dodatku jako premię otrzymujesz tygodniowy wyjazd na Malediwy! A jeśli ci powiem: „Nie jedź na te Malediwy! Mam dla ciebie coś lepszego”? Chcesz wiedzieć, co to?

Korpo-zabawa w Malediwy

Szmaragdowy ocean, biały piasek, leżak pod palmami, a na nim ty! Któż z nas nie marzy o takim wypoczynku! A jeśli w dodatku funduje ci go twoja firma? Wydaje się, że nie może być nic lepszego! Jeszcze wczoraj robiłaś w pracy kolejny ASAP (żeby tylko jeden!), a do północy już w domu domyślałaś ważne projekty... I tak dzień za dniem, tydzień za tygodniem, miesiąc za miesiącem... ale wreszcie finał... i premia – tygodniowy wyjazd na Malediwy. Patrzysz w lustro, te cienie pod oczami nie wyglądają dobrze, ale myślisz: „Pracowałam ciężko przez kilka miesięcy, a teraz wreszcie odpocznę, naładuję akumulatory...”. Szybkie pakowanie (bo wpadł kolejny ASAP), paszport w dłoń, cudowny pobyt nad oceanem i... I co dalej?

Jeszcze tylko tydzień...

Menedżerko, podziwiam cię i to, że pracujesz na najwyższych obrotach! Dobrze zarabiasz, więc cię to motywuje; poza tym spełniasz się w pracy – w pełni rozumiem! Być może sobie myślisz: „Jeszcze tylko tydzień, dwa tygodnie i odpocznę, odpocznę...”. Tymczasem zarywasz noce, zjada cię stres, ze zmęczenia źle sypiasz. I jeszcze te przytłaczające upały w mieście... Czujesz, że dzieje się coś złego, i myślisz sobie: „Pójdę do SPA, żeby się zrelaksować!”. Wybierasz luksusowe SPA, takie jak Studio Sante, bo cenisz sobie komfort, kameralną atmosferę i japońską saunę Ganbanyoku. I nagle się okazuje, że nie potrafisz wyleżeć na leżaku pół godziny, słuchając relaksującej muzyki; że po pięciu minutach przechodzisz z jacuzzi solankowego do jacuzzi krzemowego, bo nie możesz usiedzieć, a na koniec zapominasz wypić zdrowy koktajl zaserwowany w Bistro Sante. Ale w perspektywie tygodniowe wakacje, za które płaci firma, więc będzie lepiej.

Czy tak ma wyglądać twoje życie?

Sekret sukcesu

Menedżerko, nie jedź na te Malediwy! Zadbaj o siebie tu i teraz, dziś i jutro, tydzień po tygodniu. Kto ma o ciebie zadbać, jeśli sama tego nie zrobisz? Jesteś kobietą

sukcesu, sukces firmy jest twoim sukcesem – to wspaniałe! Ale co z tobą? Czy tygodniowy wypadek za granicę rozwiąże problem wyczerpanego wielomiesięcznym stresem organizmu? Czy skorzystasz z rozmaitych atrakcji, jeśli pół tego wyjazdu po prostu... prześpisz w pokoju? Menedżerko (menedżerze – bo apeluję również do panów!), sekret twoich sukcesów nie tkwi wyłącznie w pracy! Ich fundamentami są twoje samopoczucie, zdrowie i świeżość umysłu. Jeśli sądzisz, że tygodniowy pobyt na Malediwach ufundowany przez szefa załatwi sprawę, w ogóle nie przychodzi do SPA Studio Sante.

Ale jeśli chcesz naprawdę odzyskać siły, poczuć, jak stres odpływa w niebyt, zregenerować organizm (i przy okazji pozbyć się wreszcie tych cieni pod oczami, korzystając choćby z lamp kolagenowych w strefie relaksu lub z zabiegów na twarz Yonelle), zacznij w końcu wychodzić z pracy punktualnie. Zarządzasz zasobami ludzkimi? Świetnie, to teraz zarządzaj sobą tak, by mieć czas na porcję luksusowego relaksu codziennie; no dobrze – co drugi dzień, a nie tylko od święta! Pewnie powiesz: „Niemożliwe!”. A ja zapytam: „Naprawdę?”.

Nieziemski relaks

„Nie mów na szefa swego, możesz mieć gorszego” – znasz to powiedzenie, prawda? A jakim szefem jesteś dla siebie, menedżerko? Dajesz sobie wolne, by odpocząć, czy zrobiłaś z siebie niewolnika? Kiedy ostatnio przeciągnęłaś się w taki sposób, by założyć ręce za głowę? Rozliczasz się przed sobą z godzin pracy czy z efektów? Coś ci powiem, tak, tobie, bo właśnie ty jesteś tytanem pracy! Przyjdź dziś do Studio Sante (ul. Jagiellońska 55A w Warszawie) i skorzystaj z sesji w kapsule floatingowej. Poczuj, czym jest prawdziwa cisza. Zamknij oczy, unosząc się na wodzie. Odetnij się od całego świata. Podczas floatingu unosisz się na wodzie jak w Morzu Martwym, ponieważ woda wypełniająca kapsułę jest bogata w sól (w tym: leczniczą sól EPSOM). Zamykasz oczy, odpływają myśli, znikają obrazy... Twoja świadomość i twoje ciało odpoczywają, a twój mózg zaczyna generować odpowiedzialne za kreatywność fale theta. Być może podpowie ci jutro rano rozwiązanie problemu, nad którym łamiesz sobie głowę od tygodnia. A jeśli ze zmęczenia zaśniesz w kapsule? Wspaniale! Jedna godzina snu podczas floatingu odpowiada trzem godzinom dobrze przespanym w nocy. I jeszcze bonus: eksplozja endorfin, poczucie błogostanu, większa ochota na seks, obniżenie poziomu hormonów stresu, ulga dla kręgosłupa oraz zmniejszenie intensywności odczuwanego niepokoju o 74 proc. Wystarczy spróbować. Co ty na to?

Strategia na relaks, strategia na sukces!

Gonitwa myśli, problemy z zasypianiem, nieadekwatnie nerwowe reakcje i stres, który dławi w gardle.

Studio Sante Uzdrowisko Miejskie zaprasza!

- **kameralna strefa saun i basenów**
 - **kapsuła floatingowa**
 - **masaże orientalne**
- **zabiegi anty-aging na twarz**
- **rytuały wellness na ciało**
- **diagnostyka i terapie**
 - **Bistro Sante**

Nie czekaj, aż zaczniesz się to dziać. Nie mów: „Jeszcze tylko ostatni wysiłek i odpocznę”. Nie odpoczniesz, bo nie da się odpocząć, będąc w stanie permanentnego stresu i przemęczenia. To nie zależy od ciebie, to po prostu fizjologia. Zamknij więc ten komputer, wyłącz telefon i przygotuj... strategię! Dla siebie, dla swojego samopoczucia, dla swojego kręgosłupa, dla swojego umysłu, dla... – dopowiedz sama. Otwórz kalendarz i zamiast planować kolejne spotkania, wpisz:

- wtorek, godz. 18.00 – 22.00: relaks w Studio Sante – w strefie saun i basenów, po pierwsze – pływanie, a potem: jacuzzi, sauna japońska Ganbanyoku i szmer wody w tężni solankowej; zabieg na twarz Yonelle z witaminą C;
- czwartek, godz. 18.30 – 21.00: aquacycling w Studio Sante, masaż balijski (wykonywany przez Balijski), sesja floatingu;
- sobota, godz. 18.00 – 22.00: rytuał wellness Bora-Bora i (koniecznie!) floating.

Wypełnij w ten sposób kalendarz na najbliższy miesiąc. Wygląda nieźle, prawda? I zacznij go realizować – w końcu jesteś ekspertką od planowania i wdrażania w życie strategii oraz trudnych projektów! A jeśli masz jeszcze wątpliwości, pomyśl: jak długo będziesz się czuć dobrze i pracować wydajnie, zaharowując się co dzień przez pół roku i „w nagrodę” wyjeżdżając na marny tydzień? Jak będziesz się czuć i pracować, regenerując się kilka razy w tygodniu, tak jak na to zasługujesz?

Naprawdę chcesz jeszcze jechać na te Malediwy? ●

Studio Sante Uzdrowisko Miejskie
ul. Jagiellońska 55 A, 00-330 Warszawa,
+ 48 605 130 152, + 48 691 603 611
www.studiosante.pl

KULTURA



„John Wick 3: Parabellum”

reż. Chad Stahelski

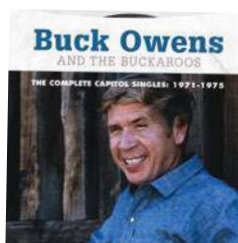
Keanu Reeves powraca na ekrany. Tym razem jako John Wick: zabójca, mistrz sztuk walki, doskonały strzelec, człowiek do zadań specjalnych, który w trzeciej części swoich przygód walczy, dosłownie, przeciwko całemu światu. Mając przeciw sobie globalny syndykat zabójców, Wick musi połączyć siły z dawną przyjaciółką (brawurowa rola Halle Berry, która trenowała przed filmem z byłymi oficerami amerykańskich wojsk specjalnych). Razem przemierzają glob, ścierając się z kolejnymi przeciwnikami. Doskonałe kino akcji pełne skomplikowanych sekwencji walk i strzelanin.



„The Complete Capitol Singles: 1971–1975”

Buck Owens

Buck Owens to legenda muzyki country. Zmarły w 2016 r. artysta jest otoczony przez fanów prawdziwym kultem, a jego utwory, choć nagrywane w latach 70., do dziś poruszają siłą i werwą. Wydanie „The Complete Capitol Singles” obejmuje nagrania z lat 1971–1975. Wszystkie 42 piosenki są w wersji stereo, co doskonale oddaje surowość i klimat tych utworów.



Scorpions

21 lipca – Arena Gliwice, 23 lipca – Ergo Arena Gdańsk

Nieśmiertelne przeboje, refrezy rozpoznawalne na całym świecie – legendarna niemiecka grupa rockowa Scorpions powraca do Polski na dwa koncerty. Jako gość specjalny zagra polski zespół Lion Shepherd. Bilety do nabycia na stronie prestigemjm.com.



Il Divo

20 lipca, Atlas Arena Łódź

Il Divo – jeden z prekursorów gatunku classical crossover na świecie – ponownie z koncertami w Polsce. To będzie niezapomniany występ z udziałem tancerzy i akrobatów. Publiczność usłyszy najpiękniejsze piosenki o miłości z najnowszej płyty „Timeless”. Album Il Divo od razu po wydaniu znalazł się na pierwszym miejscu amerykańskiego notowania „Billboard” wśród płyt z gatunku muzyki klasycznej. Bilety do nabycia na stronie prestigemjm.com.



„Warhammer: Chaosbane”

wyd. CDP, Platformy: PC, Xbox One, PlayStation 4

„Warhammer” obecny jest na stołach graczy od ponad 30 lat. Ta figurkowa gra bitewna doczekała się licznych adaptacji w świecie gier wideo, nigdy jednak nie było jeszcze gry będącej rasowym action RPG. Aż do teraz! „Chaosbane” zabiera nas w podróż po brutalnym, mrocznym świecie, w którym musimy stawić czoła hordom potworów. Do wyboru gracza zostawiono cztery postacie i pokaźny arsenał. Co ważne, gra pozwala na zabawę kilku osobom na jednym ekranie.





LECZENIE BEZ KOLEJEK

**Indywidualne Ubezpieczenia Zdrowotne
w placówkach wybranych Spółdzielczych Kas**

www.saltus.pl/zdrowotne

Informacja o charakterze reklamowym i marketingowym

SALTUS
UBEZPIECZENIA

WYPŁATA NA LATA PROCENTUJE



Paweł
jeszcze nie zagrał...



Tomek wygrał,
bo zainwestował 5 zł!

5000 zł MIESIĘCZNIE
PRZEZ 20 LAT

NOWOŚĆ!



100 000 zł

Graj w punktach

