

DGP

Dziennik
Gazeta Prawna

Magazyn na Weekend



Zbyt duży, by upaść

/ M3

Gospodarka / M8

Przede wszystkim rozproszenie

Prywatyzacja powinna prowadzić do sytuacji, w której spółka ma dziesiątki tysięcy akcjonariuszy, a żaden z nich nie sprawuje samodzielnie pełnej kontroli
przekonuje Grzegorz Malinowski

Ukraina / M13

Mosty zamiast szańców

Ukraina może przegrać pokój. Konsekwencje byłyby fatalne nie tylko dla niej, lecz także dla bezpieczeństwa i interesów rozwojowych całego regionu
pisze Witold Sokała

Ochrona zdrowia / M21

Lekarzu, możesz być spokojny

Ujawnienie zarobków lekarzy ułatwi identyfikowanie jednostkowych patologii, ale nie zmieni mechanizmów działania ochrony zdrowia
analizuje Marcin Kędziński

Węgry / M16

Czyszczenie ogniem urzędów w Budapeszcie

W niedzielnych obchodach 70. rocznicy Poznańskiego Czerwca najprawdopodobniej weźmie udział Tamás Sulyok. To może być jego ostatnia zagraniczna wizyta jako prezydenta Węgier
pisze Dominik Héjj

Wywiad / M22

To od początku była transakcyjna polityka

Nieszczęsnemu dekretoowi o UPA nie towarzyszyła intencja dokużenia Polsce ani refleksja nad skutkami dla naszych relacji. Ale akurat po prezydencie Zelenskim można było się spodziewać rozumienia naszej wrażliwości
mówi Bartosz Cichocki



FOT. WOJTEK GÓRSKI

Problem partii, nie szpitala

Jan Wróbel

Problem Koalicji Obywatelskiej z falą szpitalnych wiadomości jest duży. Mnożą się puzzle obrazujące błędy lub pazerność niektórych lekarzy i polityków. Kiepska komunikacja problemu przez partię rządzącą spowodowała, że właściwie wszystkie doniesienia trafiają już na konto Koalicji Obywatelskiej, bo ta w Szpitalu Południowym ma układ. A koalicjanci KO gorączkowo dbają o to, by opinia publiczna nie skleiła Lewicy czy PSL z przewracającym się gmachem partii Donalda Tuska. W powszechnym odbiorze wszystkie ujawniane przypadki jakiegokolwiek złośliwego czy nagannego zachowania jakichkolwiek lekarzy ujawniają głębokie zepsucie rządzącej partii. Iles tropów prowadzi przecież aż do wiceprzewodniczącego KO Rafała Trzaskowskiego, niedosłusznego prezydenta z ramienia ugrupowania, które miało oczyścić kraj „z PiS-owskiej pajęczyny”. Do tej pory zwolennicy Tuska kierowali do premiera gorzkie słowa, bo nie mogli się doczekać czyszczenia PiS. Teraz załamują ręce – wygląda na to, że czyścić Polskę należałoby raczej z pajęczyny PO-wskiej.

Rafał Trzaskowski zupełnie zawiódł jako uczciwy i skuteczny polityk, chociaż tu nie przeszkadza

dział Koalicji Obywatelskiej prezydent Nawrocki. Nie przeszkadzali nawet koalicjanci (jak było np. w sprawie związków partnerskich). Przeszkadzało Trzaskowskiemu tylko i aż to, że nikt w całej warszawskiej PO (KO) nie ruszył z alarmem. A powód był – i to zanim ordynator wysłał dyskutowany teraz SMS do prezydenta Warszawy. Przecież postępowanie własnego 28-letniego radnego już powinno wywołać najpierw szmery, potem burzę w partii. Gdyby tylko ta partia na serio przejmowała się własnymi deklaracjami z 2023 r., tymi o Polsce, która etycznie wstanie z kolan.

Obecny układ rządzący nie ma lidera, który może uwiarygodnić podejmowane akcje „rozwiązania problemu w Szpitalu Południowym”. Bo to problem zapyziałej partii, a nie szpitala. Premier Tusk zadowalał się przez lata posłuszeństwem ugrupowania, któremu przewodniczył. To, że działacze korzystali z uroków należenia do partii władzy i wzajemnie się kryli, uznał, jak widać, za rekompensatę dla nich. Nie podskakujecie, to korzystajcie... W chwili próby nie może odegrać roli przywódca, który chce i potrafi odnowić Polskę – a właśnie takiego człowieka rozpaczliwie potrzeba teraz KO. ©



FOT. JUAN DAVID DUQUE/REUTERS/FORUM

Ameryka Południowa / M19

Fala M(L)AGA

Niespełna dwie dekady temu przez kontynent przetaczała się fala zwycięstw liderów lewicy. Dziś władzę przejmują kandydaci zapatrzeni w Trumpa i z jego poparciem relacjonuje Mariusz Janik

DGP | Magazyn na Weekend

Redakcja:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny: Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza, Łukasz Wilkowiec
Dział Dodatków Poradniczych:
Monika Bugaj-Wojciechowska

Magazyn:
Anna Masłoń (kierownik),
Piotr Czarnowski, Emilia
Świętochowska, Maciej Weryński

Kraj, Świat i Gospodarka:
Michał Potocki

Opinie: Marcin Kube

Podatki i Księgowość:
Katarzyna Jędrzejewska,
Marcin Mroziuk (tygodnik PIK),
Magdalena Sobczak (tygodnik RiA)

Samorząd i Administracja
oraz Kadry i Płace:
Agata Eichler,
Joanna Pieńczykowska-
Rybaczek (tygodnik SiA), Leszek
Jaworski (tygodniki KIP i UiŚ)

Firma i Prawo oraz Prawnik:
Małgorzata Kryszkiewicz,
Izabela Rakowska-Boroń
(tygodnik FIP)

Projekt graficzny:
Marek Knap,
Adam Głowacki
Centrum Reklamy
tel. 22 530 44 44
e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum Reklamy:
Marcin Ośmiałowski

Dyrektor Marketingu:
Krystyna Wieczorkiewicz

Wiceprezes Zarządu:
Marcin Krawczak

Biuo Opiekunów Klienta:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 761 30 30,
801 626 666
e-mail: bok@infor.pl

Partnerskie biura ogłoszeń:
Mariusz Zarzycki
tel. 519 061 309

Druk:
Seregni Printing Group S.A.



Wydawca Dziennika
Gazety Prawnej:
INFOR PL S.A.
ul. Burakowska 14,
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL
Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej bez zgody wydawcy jest zabronione.

Materiały oznaczone jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykle, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwą wydarzenia (np. Perły Samorządu), partner wydania oraz inne o tożsamym charakterze stanowią materiały reklamowe w rozumieniu art. 36 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe.

© – znak zastrzeżenia praw autorskich; ® – znak odpatności; ©© – dwa znaki przy artykule oznaczają możliwość jego dalszego wykorzystania wyłącznie po uiszczeniu opłaty zgodnie z cennikiem (www.gazetaprawna.pl/licencje) i w zgodzie z Regulaminem korzystania z artykułów prasowych

Więcej niż gazeta: **DGP.pl**
video, podcasty, analizy na

Zbyt duży, by upaść



RYŚ: PATRYK KOCH; FOT. SHUTTERSTOCK (6), UNSPLASH (3)

Muskizm wyrasta ze splotu pociągających opowieści o przyszłości i realnych przełomów technologicznych. Na to nakłada się umiejętność odpowiadania na aktualne potrzeby państwa

Z *Quinnem*

Slobodianem

rozmawia Emilia Świętochowska

Debiut giełdowy SpaceX uczynił Muska pierwszym w historii bilionerem. Jego majątek jest obecnie większy niż roczny PKB Polski. Co to mówi o współczesnym kapitalizmie?

Zacznijmy od tego, że fortuna Muska to w dużej mierze bogactwo na papierze. Jest skoncentrowana w akcjach kontrolowanych przez niego spółek, a więc jej wartość w danym momencie odzwierciedla bieżącą wycenę rynkową. To też oznacza wyjątkową podatność na poważne spadki notowań lub załamanie wiary w zdolność Muska do realizacji wspólnych wizji, które roztacza. A ryzyko pęknięcia ludzkiej bańki giełdowej jest dużo wyższe niż gospodarki narodowej. Gdybym miał wybierać, postawił-

bym na PKB Polski – wydaje się lepiej zabezpieczony przed gwałtownymi wahaniami nastrojów inwestorów. Pani pytanie jest bardzo zasadne. Co to oznacza, że stworzyliśmy system, który dopuszcza do tak bezprecedensowej koncentracji bogactwa? Ciekawe jest tu porównanie z Henrym Fordem. Musk wykorzystał panujące warunki, by osiągnąć majątek i władzę, które dla Forda były nieosiągalne.

W książce „Muskizm. Świat według Elona Muska” piszecie z Benem Tarnoffem, że fordyzm był systemem operacyjnym XX w., a jego odpowiednikiem dla XXI w. stał się muskizm.

Ford pozostał właścicielem swojej firmy aż do śmierci. Musk zbudował swoją potęgę poprzez otwarcie się na globalne rynki. Nawet wycofanie Twittera z giełdy przeprowadził w ścisłej współpracy z inwestorami z Zatoki Perskiej. Oczywiście gromadzenie niewyobrażalnych majątków nie byłoby możliwe, gdyby nie zmiany

w systemie podatkowym. Zgodnie z popularną od lat 90. praktyką Musk nie pobiera tradycyjnej pensji. A skoro nie wykazuje dochodu, nie płaci podatku dochodowego. Zamiast wynagrodzenia otrzymuje opcje na akcje, które może sprzedawać w momentach najkorzystniejszych dla jego strategii podatkowej. Albo może przeprowadzić się z Kalifornii do Teksasu, zamieniając 10-procentową stawkę na zerową. Musk jest jak jednoosobowy raj podatkowy, który dla Forda był nieosiągalny. Jego kluczowe narzędzie to wyjątkowy kanał komunikacji. Bezpośredni kontakt z ponad 240 mln obserwujących pozwala mu o dowolnej porze budować wokół swoich produktów i usług przekaz, który może w czasie rzeczywistym wpływać na rynki.

Jest w tym całkiem skuteczny. Tak. Trump zawładnął Twitterem do celów politycznych, a Musk wykombinował, jak trollingiem i obraźliwymi wypowiedziami – jak się wydaje, wbrew logice – pompować swoją

bańkę. Jego majątek nie leży po prostu w banku czy w portfelu inwestycyjnym – to dźwignia, która daje się przekuć w realne efekty gospodarcze. Dzięki zmianie w prawie o finansowaniu kampanii wyborczych w USA, wynikającej z wyroku Sądu Najwyższego w sprawie Citizens United, może też wydawać setki milionów dolarów na kampanie i rozstrzygać o ich losach – tak jak to zrobił w 2024 r. To konkretny przykład pokazujący, jak ogromne bogactwo kształtuje warunki funkcjonowania demokracji.

Co dla samego Muska znaczy posiadanie bezprecedensowej fortuny? Nie pytam, co siedzi w jego głowie, tylko o to, jak status pierwszego w historii bilionera wpisuje się w jego interesy i wizję przyszłości.

Musk wyróżnia się na tle innych liderów Doliny Krzemowej. W ostatnich 20 latach ludzie tacy jak Mark Zuckerberg, Larry Page i Siergiej Brin wypracowali model kumulowania

Musk antycypuje odwrót od globalizacji i przenosi produkcję do kraju, zanim to stanie się modne. Praktyki te stają się później normą za sprawą wydarzeń, na które Musk nie miał wpływu: szoku podażowego wywołanego pandemią COVID-19, rosyjskiej agresji na Ukrainę i amerykańsko-izraelskiego ataku na Iran

zysków, który nie wymagał ogromnych nakładów kapitałowych. Tworzyli aplikacje i platformy, a użytkownicy sami generowali dane, które można było sprzedawać reklamodawcom. To błyskotliwy pomysł na biznes: sprawiasz, że inni ludzie dla ciebie zarabiają. Klienci de facto stają się twoimi pracownikami. W erze Web 2.0 więzi z państwami narodowymi wydawały się coraz słabsze, a to sprzyjało pielęgnowaniu tych wszystkich fantazji o ucieczce i życiu w cyfrowej chmurze. Obywatele Facebooka i Instagrama mieli tworzyć coś na kształt nowej wspólnoty politycznej, niezależnej od miejsca zamieszkania i przynależności narodowej. Wyjątkowość Muska polega na tym, że jego przedsięwzięcia wymagają zaangażowania ogromnych zasobów państwa i społeczeństwa. O ile Zuckerberg mógł twierdzić, że jego misją jest łączenie ludzi i uczynienie świata lepszym miejscem, o tyle celem Muska jest – jak pisze w prospekcie emisyjnym SpaceX – zbudowanie międzyplanetarnej cywilizacji oraz „rozszerzenie światła świadomości aż do gwiazd”. Warunkiem powodzenia tego projektu jest jego powszechna akceptacja. Aby można było zrealizować plan przewidujący ponad stukrotne zwiększenie miesięcznej liczby startów rakiet, rządy musiałyby się mu podporządkować i usunąć stojące mu na drodze przeszkody. Potrzeba by nie tylko gigantycznych nakładów inwestycyjnych, lecz także przyjaznych ustawodawców i organów regulacyjnych. Bogactwo Muska jest częścią spektaklu perswazji.

Co ma pan na myśli?
Musk może stanąć przed rządem Indii i oświadczyć: „Jestem niekwestionowanym królem globalnego kapitalizmu, międzynarodowe rynki bezgranicznie mi ufają, dlatego powinniście wpuścić Starlinka do swojego kraju”. Nie stoją za tym wyłącznie egoistyczne motywacje. Bogactwo Muska ma użyteczność polityczną: dzięki niemu może przedstawiać siebie jako osobę kluczową dla każdej partii rządzącej na świecie. To niebezpieczna gra, ludzie mogą łatwo poczuć odrazę do bilionera, który próbuje narzucać swoje warunki. Ale do tej pory była skuteczna, bo Musk wykreował się na postać zbyt dużą, żeby upaść – ogniwo globalnego kapitalizmu niezbędne na tyle, że niemożliwe do ruszenia. Im bardziej rosną wyceny giełdowe jego spółek, im większą rolę odgrywają w funduszach indeksowych i portfelach emerytalnych, tym trudniej je usunąć.

Muskizm to projekt bardziej biznesowy czy ideologiczny i polityczny?
Jeśli celem kapitalisty jest zarabianie i akumulacja, a zasoby świata

– zarówno ludzkie, jak i pozaludzkie – są surowcem, z którego można zbudować fortunę, to granica między biznesem a ideologią się zaciera. Musk przeżywa w czasie rzeczywistym swoiste objawienia, a potem niemal bezrefleksyjnie włącza je do swojej filozofii. Mówiąc o muskizmie, nie mam na myśli jakiejś spójnej strategii. Jego sekret tkwi w umiejętności taktycznego balansowania między zmiennymi realiami polityczno-gospodarczymi i nastrojami inwestorów. Polega na ciągłym wyszukiwaniu nowych przewag, baz klientów i rynków. To nieustanne rozważanie wizji lepszej przyszłości, która zasysa uwagę i kapitał. Musk obiecuje państwom i jednostkom suwerenność poprzez technologię. Przekonał do swoich opowieści tak wiele osób, że stał się częścią systemów koniecznych do przetrwania nowoczesnym państwom. Obiecywana przez bilionera suwerenność poprzez technologię w praktyce oznacza coraz większą zależność od jego usług i produktów.

Podczas lektury waszej książki uderzyła mnie u Muska szczególna umiejętność dostrzegania okazji i wybierania sektorów gospodarki, w których może najwięcej zarobić na kontraktach rządowych: internet, zielone technologie, kosmos... To genialny wizjoner czy po prostu wyjątkowo sprawny biznesmen?

Sądzę, że jest mieszanką obu. Musk to postać reprezentatywna dla klasy przedsiębiorców, którą zrodziła epoka cyfrowego kapitalizmu. W jego karierze dużą rolę odegrał szczęśliwy zbieg okoliczności. Znalazł się we właściwym miejscu we właściwym czasie. Gdy zjawia się w Dolinie Krzemowej, prezentuje nowe podejście do przyciągania zainteresowania inwestorów. Z grubsza wygląda to tak: zamiast sypać faktami, danymi i analizami, które mają uzasadnić, dlaczego dany projekt jest udoskonal-

eniem istniejącej technologii, idziesz do firm venture capital i oświadczasz: „to, co stworzę, całkowicie odmieni przyszłość”. Musisz obiecać im coś, co nie jest jedynie drobnym ulepszeniem, lecz radykalną zmianą w życiu człowieka. Częściowo po to, by się jakoś wyróżnić – inwestorów z pieniędzmi na start-upy jest garstka, a do branży technologicznej garną tłumy. Ale jest też inna kwestia: jeśli fundusz venture capital kupi twój start-up albo w niego zainwestuje, to będzie chciał podbić jego wycenę przed sprzedażem udziałów w debiucie giełdowym. Zarówno ty, jak i twoi inwestorzy macie więc motywację, by wyolbrzymić wizję przyszłości. Zanim start-up w ogóle zacznie przynosić dochody, jego wartość przekracza miliard dolarów.

Jednorożce rzadko spełniają oczekiwania inwestorów.

Zawsze uważałem metaforę jednorożca za niezwykle wymowną. Najważniejszy sektor amerykańskiej gospodarki zbudowaliśmy na dążeniu do osiągnięcia czegoś, co jest wytworem wyobraźni. Niemcy nie pojmują, jak to się dzieje, że w Dolinie Krzemowej nie ma żadnego związku między wycenami a przychodami. Obecna wartość rynkowa SpaceX to stokrotność tego, co firma ta wypracowała w ubiegłym roku. Wydaje się to zaprzeczeniem biznesu. Od czasów bańki dot-comowej mamy do czynienia z czymś, co Sebastian Mallaby nazwał prawem potęgowym (the power law): wystarczy sukces jednego Facebooka, żeby zrekompenzować straty poniesione na wszystkich jednorożcach z doklejonymi rogami. Doprowadziło to do powstania w Stanach Zjednoczonych specyficznej sytuacji, w której cała gospodarka opiera się na sektorze technologicznym. Za wzrosty na giełdzie w ostatnich latach odpowiadają cztery spółki podtrzymujące zainteresowanie inwestorów obietnicami, których prawie na pewno nie spełnią. Musk okazał się mistrzem w sprzedawaniu sugestywnych opowieści o przyszłości. Jego innym atutem było działanie antycyklicznie.

Co to znaczy?

Musk bierze się za rzeczy, w które reszta branży wchodzi kilka lat później. Jego pierwsza firma z czasów gorączki dot-comowej oferowała przewodniki i wskazówki dojazdu, korzystając za darmo z danych GPS, a więc infrastruktury sfinansowanej z pieniędzy publicznych. W 2002 r., gdy inni tworzą aplikacje, platformy społecznościowe i wyszukiwarki, Musk postanawia budować rakiety w południowej Kalifornii i zakłada SpaceX. Dostrzega okazję

biznesową w globalnej wojnie z terroryzmem, gdy rząd gwałtownie podnosi wydatki militarne i przekazuje sektorowi prywatnemu kolejne swoje zadania. W 2004 r. SpaceX zawiera pierwsze kontrakty z DARPA i Siłami Powietrznymi na opracowanie rakiety do wynoszenia na orbitę pocisków hipersonicznych. Współpraca z Pentagonem przyczynia się do powstania nowego rodzaju symbiozy z państwem, w której wykonawcy zleceń wojskowych zyskują coraz większą władzę. Musk antycypuje odwrót od globalizacji i przenosi produkcję do kraju, zanim to stanie się modne. Realizuje strategię integracji pionowej, eliminując zewnętrznych dostawców i wytwarzając wszystko we własnym zakresie, podczas gdy produkcja iPhone'a bazuje na setkach małych podwykonawców rozsianych po Azji Wschodniej. Praktyki te stają się później normą za sprawą wydarzeń, na które Musk nie miał wpływu: szoku podażowego wywołanego pandemią COVID-19, rosyjskiej agresji na Ukrainę i amerykańsko-izraelskiego ataku na Iran.

Ale i tak wygląda na proroka? Tak, bo nie buduje jedynie zamków na piasku. Musk zawsze miał świadomość, że nie żyjemy wyłącznie w świecie cyfrowym – że musimy tworzyć również fizyczne obiekty i infrastrukturę. Konstruuje rakiety i w ciągu dwóch dekad obniża koszty wynoszenia ładunków na orbitę o 90 proc. Tworzy Starlinka, czyli internet satelitalny na niskiej orbicie okołoziemskiej, zwiększając od 2019 r. liczbę satelitów z zera do 8 tys. Dlatego dziś może twierdzić, że gospodarka kosmiczna jest realną perspektywą. Buduje praktycznie od podstaw rynek samochodów elektrycznych. Model Y od kilku lat pozostaje najlepiej sprzedającym się autem na świecie. Muskizm wyrasta więc ze splotu pociągających opowieści o przyszłości i realnych przełomów technologicznych. Na to nakłada się umiejętność odpowiadania na aktualne potrzeby państwa. Od czasów George'a W. Busha Musk zapewnia kolejnym administracjom coraz tańsze starty satelitarne. Wpisuje się w zieloną politykę energetyczną Baracka Obamy, którego administracja udziela Tesli preferencyjnej pożyczki. Dla Donalda Trumpa SpaceX rozwija zasilany AI system namierzania celów w kosmosie. Pentagon przyznał mu też kontrakt na budowę elementów planowanej tarczy antyrakietowej zwanej Złotą Kopułą.

Z jednej strony Musk jest uzależniony od państwa, z drugiej – jako szef DOGE prowadzi krucjatę przeciwko administracji i regulacjom. O co w tym chodzi? Czy Musk chce rząd wyeliminować, czy przejąć nad nim kontrolę? A może stworzyć własny?

Myszę, że próbuje przeformatować rząd w taki sposób, aby lepiej współgrał z jego interesami i wizją państwa. Misja DOGE nie polegała na ślepych niszczeniu struktur administracji. Celem było chirurgiczne usunięcie części, które Musk uznawał za mar- ▶

Quinn Slobodian, Ben Tarnoff

„Muskizm. Świat według Elona Muska”, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2026



REKLAMA



NBP zgromadził już ponad **613** ton złota

Dzięki temu Polska
znajduje się w elitarniej
dziesiątce państw
o największych zasobach
złota na świecie.



Zwiększamy rezerwy do **700** ton złota

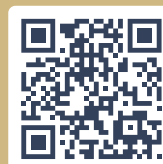


prof. Adam Glapiński
Prezes NBP

*„Będziemy złoto kupować
dalej, na tyle, na ile
będziemy znajdować okazje,
żeby je korzystnie nabywać.*

*Jak uczą nasze doświadczenia historyczne, złoto
stanowi kotwicę bezpieczeństwa państwowego, filar
zaufania do naszej waluty i gospodarki, gwarancję
niezależności państwowej i gospodarczej. Nasze trzy
zasady podstawowe to oczywiście bezpieczeństwo,
płynność i dochodowość w długim terminie”.*

Zeskanuj kod QR
i dowiedz się więcej



NBP.pl



FOT. ANDREW HARNIK/GETTY IMAGES

Elon Musk na spotkaniu
w Białym Domu,
30 kwietnia 2025 r.

notrawstwo: pomocy humanitarnej i innych narzędzi amerykańskiej soft power, ochrony konsumentów, programów DEI, funduszy na określone badania naukowe... Drugim frontem była walka z rzekomymi oszustwami w systemie zabezpieczeń społecznych (Social Security). O oszczędności tego rodzaju zabiegali od lat nie tylko republikanie. Kiedy pod koniec 2024 r. ogłoszono projekt DOGE, poparło go wielu polityków Partii Demokratycznej, a także socjalista Bernie Sanders. Powód? Musk obiecał, że zredukuje budżet obronny i sprawi, że państwo przestanie przepalać pieniądze podatników. Nie ma w USA sprawy, która cieszyłaby się bardziej ponadpartynym poparciem niż walka z marnotrawstwem.

Ale w praktyce działania DOGE miały wyraźne ostrze polityczne. Były zarówno destrukcyjne, jak i produktywne. Destrukcyjne w tym sensie, że przyniosły prawicy serię zwycięstw w wojnach kulturowych i osłabiły rolę Ameryki jako imperialnego opiekuna planety. Produktywne w tym sensie, że DOGE doprowadził do zintegrowania systemów różnych agencji, co ułatwiło wyszukiwanie i łączenie danych o mieszkańcach. Musk dbał o to, by rząd lepiej służył jego interesom oraz firmom AI, takim jak Palantir, Anthropic i OpenAI. Poniekąd odniósł na tym polu sukces. Nie sądzę, by kiedykolwiek zamierzał zniszczyć rząd do tego stopnia, żeby ten przestał funkcjonować. Ma pełną świadomość, że do realizacji swoich planów potrzebuje polityków, którzy pomogą przekonać nieprzychylną mu część społeczeństwa. Doświadczenie z DOGE tylko umocniło go w tej ocenie. Opuszczał Białą Dom z poczuciem, że nie nadaje się do konwencjonalnej polityki. Myślał: „Pchanie się przed kamery

to wystawianie się na ostrzał. Ja jestem na to zbyt inteligentny. Lepiej, bym postępował jak korporacyjny biznesmen: trzymał się w cieniu, zgarniał kontakty rządowe, wspierał swoich faworytów i szeptał decydyntom do ucha”.

Tylko że Musk nie trzymał się w cieniu, wręcz przeciwnie. Po odejściu z Białego Domu jeszcze mocniej zaangażował się w kampanię na rzecz skrajnie prawicowych partii na całym świecie. Zgadza się. To zdumiewające, że tuż przed wejściem SpaceX na giełdę Musk postował więcej o zamieszkach w Belfaście niż o swojej warcie ponad 2 bln dol. firmie (wybuch przemocy w stolicy Irlandii Północnej był reakcją na brutalny atak z użyciem noża dokonany przez Sudańczyka; o wzniesienie niepokojów oskarżono skrajną prawicę – red.). Wielu obserwatorów takie zachowanie wydaje się autodestrukcyjne. Dla zagorzałych krytyków Muska jest dowodem na jego uporczywy rasizm i autentyczną nienawiść do ludzi o innym niż biały kolorze skóry. Przywiązanie do idei białej supremacji czasem bierze u niego górę nad wszystkim innym. Wywołuje to w nim tak silne emocje, że rutynowo nawołuje do wydalania siłą osób o „niewłaściwym” pochodzeniu etnicznym, nawet jeśli mieszkają w kraju legalnie. Można powiedzieć, że Musk stał się najbardziej prominentną postacią globalnej skrajnej prawicy.

Czy da się pogodzić skrajnie prawicową retorykę z zarządzaniem spółkami, których wycena może być na nią wrażliwa? Jest na to sposób: oplecenie się siecią bliskich sojuszników politycznych. Najdłuższa lista czynników ryzyka w prospekcie emisyjnym SpaceX obejmuje ustawy i regulacje, które

mogłyby utrudnić zwiększenie liczby startów raketowych i zapełnienie nieba satelitami. Skoro rządy stanowią najbardziej krytyczne wąskie gardła, trzeba ułożyć sobie z nimi współpracę. Musk obstawia scenariusz, w którym ludzie tacy jak Rupert Lowe i Alice Weidel przejmują władzę. Jego zdaniem fala prawicowego populizmu w Europie nie tylko się utrzyma, lecz stanie się jeszcze bardziej radykalna. W efekcie zyska nowych partnerów, a jego interesy zostaną zabezpieczone.

Co jeśli wahadło wychyli się w drugą stronę? Co jeśli za kilka cykli wyborczych prawicowi populiści stracą władzę w Stanach Zjednoczonych i Europie, a ich miejsce zajmą populiści lewicowi lub przynajmniej politycy sceptyczni wobec muskizmu? Nie jest to czysta teoria. Era Orbána dobiegła końca. Pedro Sanchez, najbardziej zagorzały krytyk Muska w Unii Europejskiej, przekonuje, że powinniśmy zwiększyć kontrolę nad X i przemysleć kwestię uzależnienia od Starlinka. Doprowadza to bilionera do szału, wyzywa Sancheza od faszystowskich komunistów. Jeśli jedno kraje będą skręcać bardziej na prawo, a inne bardziej na lewo, to Muskowi będzie trudno nawigować po takim terenie. Moim zdaniem przyszłość niesie dla niego wiele zagrożeń. UE i Wielka Brytania to prawdopodobnie najmniejsze z jego zmartwień.

Dlaczego?

Jak dotąd nie postawiły Muskowi zdecydowanego oporu. Najgorsze, co go spotkało, to kilka milionów euro kary od Komisji Europejskiej. Tyle zarabia w trakcie mycia zębów. Dochodzenia o naruszenie prawa unijnego nie będą mu spędzać snu z powiek.

To co jest największym problemem Muska?

Kraje BRICS. Indie i państwa afrykańskie nie wpuściły Starlinka na swoje rynki. Rosja próbuje rozwijać własną alternatywę. Brazylia raz zamroziła konta bankowe Starlinka i X na poczet grzywny za naruszenia prawa przez platformę społecznościową. Chiny selektywnie podchodzą do relacji z Muskiem. Skoro najludniejsze państwa świata nie garną się do realizacji jego planów, to szanse ich powodzenia drastycznie maleją. Choć w porównaniu z Chinami Europa wykonała dopiero małe kroki w stronę suwerenności technologicznej, jej działania stanowią realny postęp w uniezależnianiu się od technomiliarderów. Mam tylko nadzieję, że nabiorą tempa. Oczywiście nie chodzi o to, aby wykreować europejskiego Muska, ale każdy ruch zmierzający do ukrócenia jego rosnącego monopolu to dobra wiadomość.

W Europie raczej nie ma warunków do narodzin technomiliarderów. Nie ma. Pytanie, czy potrzeba takiej postaci jak Musk, aby osiągnąć obecny poziom technologii. To pułapka, która od dawna rzutuje na relacje między Europą a Ameryką.

Musk uchodził dawniej za libertarianina o progresywnych poglądach w kwestiach społecznych. Co spowodowało jego zwrot ku skrajnej prawicy? Moim zdaniem nie wynikało to z jakichś głęboko zakorzenionych idei, lecz było ubocznym skutkiem jego modelu biznesowego. Za kadencji Obamy Partia Demokratyczna dwoiła się i troiła, by ułatwić Muskowi życie. Chodzi nie tylko o preferencyjne pożyczki dla jego raczkującej wówczas Tesli. W Kalifornii spółka otrzymała olbrzymie pieniądze z programu punktów za produkcję aut zeroemisyjnych (jego mechanizm przypomina europejski system handlu emisjami – red.). Nigdy nie uważałem, że nazywanie Muska libertarianinem jest użyteczne, jednak bez wątpienia uchodził on za postać bliską Partii Demokratycznej i sympatyka jej wizji czystego, ekologicznego kapitalizmu. Wszystko się zmienia, kiedy warunki polityczne zaczynają zagrażać jego rachunkowi ekonomicznemu.

Co się wtedy dzieje?

Po pierwsze, Musk dochodzi do wniosku, że pracownicy sektora technologicznego zyskali nadmierną władzę. Fakt, że protest programistów Google'a zablokował kontrakt z Pentagonem, wywołał wśród prezesów Doliny Krzemowej wstrząs, który przerodził się w reakcyjny zwrot. Gdy w 2022 r. Musk przejmował

Bliskie związki z Waszyngtonem mogą uderzyć w zdolność Muska do robienia interesów poza Ameryką. Zresztą już się to dzieje. Ponieważ jest nierozzerwalnie kojarzony z Trumpem i MAGA, trudniej mu dzisiaj sprzedawać swoje technologie w Chinach czy Indiach

Twittera, inni CEO mu kibicowali: „My tu rządymy i to do nas należy ostatnie słowo. Pracownicy nie będą nam mówić, co mamy robić, i domagać się działań na rzecz sprawiedliwości społecznej”. Po drugie, Musk czuł się niedoceniany przez administrację Bidena. Szczególnie rozjuszyło go to, że w 2021 r. nie dostał zaproszenia na szczyt producentów samochodów elektrycznych w Białym Domu. Przyczyną pominięcia była jego reputacja: Musk to jeden z najbardziej zaciekle przeciwników związków zawodowych wśród prezesów w najnowszej historii USA. Warto odnotować, że gigafabryka Tesli w Grünheide jest jedynym zakładem motoryzacyjnym w Niemczech bez układu zbiorowego pracy. W Szwecji producent elektryków toczy najdłuższy w historii kraju spór zbiorowy.

Biden pozycjonował się jako prezydent propracowniczy, więc nie mógł zaprosić Muska. A Musk – jako pionier rynku aut elektrycznych – miał dobre powody do złości. Poczucie odrzucenia mieszało się u niego z przekonaniem, że demokraci za bardzo nadskakują ruchom progresywnym i wykorzystują przepisy antymonopolowe do uderzania w biznes. Do tego dochodzi osobista motywacja. Musk wpadł w gniew, gdy jego córka dokonała coming outu jako osoba transpłciowa. Uznał to za przejaw krążącego w mediach społecznościowych „umysłowego wirusa woke”. Rozpoczął wtedy serię gier odwetowych: „Partia Demokratyczna zdradziła swoich dobroczyńców z Doliny Krzemowej, więc teraz się na niej zemścisz”. Przejmę Twittera, który wyhodował umysłowego wirusa woke. Sprzymierzę się w tym celu z jedyną dostępną alternatywą – ruchem MAGA, który sygnalizuje, że jest gotów pozwolić branży technologicznej dyktować politykę gospodarczą. Okazja jest wyjątkowa. Trump wybierze jako swojego wiceprezydenta JD Vance’a, czyli „produkt” Petera Thiela, a tym samym otwiera drzwi do Białego Domu Davidowi Sacksowi, Larry’emu Ellisonowi i reszcie elity Doliny Krzemowej, pytając: „To co robimy z gospodarką w drugiej kadencji?”. Musk uznał, że chce w tym uczestniczyć. Gdy prezydent proponuje ci: „przyjdź do Białego Domu i napisz nam program ekonomiczny”, trudno się nie skusić.

Skąd się wzięła obsesja Muska na punkcie „umysłowego wirusa woke”? Termin „wirus umysłu” pochodzi od słynnego biologa ewolucyjnego Richarda Dawkinsa. Zakłada on, że przekonania są jednostkami danych, które mogą przemieszczać się w obrębie technologii sieciowych – zarówno między komputerami, jak i ludzkimi mózganami. Dawkins dowodził, że ludzka świadomość jest podatna na zakażenie irracjonalnymi pomysłami, tak jak systemy informatyczne mogą zostać zainfekowane złośliwym oprogramowaniem. Myślenie o polityce przez pryzmat wirusów i memów jest niezwykle uproszczone i jednowymiarowe, ale

Musk właśnie w ten sposób intuicyjnie postrzega świat: jako proces zachodzący za pośrednictwem technologii sieciowych, na który nakłada się rzeczywistość offline. Jest opętany ideą, że z czasem scalimy się z naszymi urządzeniami i chce rozwijać produkty, które to przyspieszą. Jego zdaniem „umysłowy wirus woke” rozprzestrzenił się z największą siłą latem 2020 r. Ameryka stała się wtedy świadkiem masowych protestów Black Lives Matter, które w internecie korespondowały z postulatami ruchu #metoo i osób transpłciowych. Musk postrzegał to jako moment zainfekowania centralnego komputera, który wymaga drastycznej reakcji.

To znaczy? Aby powstrzymać replikację wirusa, trzeba go odizolować i usunąć. W takim świetle można interpretować zakup Twittera – jako próbę stłumienia ognisk zakażeń i stworzenia ekosystemu, w którym „wokeizm” nie będzie tolerowany. To także klucz do zrozumienia wejścia Muska w branżę AI. Po debiucie ChataGPT zaczyna ostrzegać, że „umysłowy wirus woke” nie tylko rozlewa się na Facebooku i Instagramie, lecz także przenika dane treningowe modeli językowych. Skoro chatboty stały się roznosicielami zakażeń, każda interakcja niesie ze sobą ryzyko indoktrynacji. Konieczne jest więc stworzenie bezpiecznej alternatywy – tak powstaje xAI, która wypuszcza Groka. Nie dorównuje on liderom rynku, ale Musk przedstawia swój produkt jako jedyną sztuczną inteligencję wolną od wokeizmu. Uniestwienie tego „wirusa” to dziś jego życiowa misja.

Jaką rolę w politycznej i ideologicznej wolcie Muska odegrała pandemia?

2020 r. to moment, w którym Tesla staje się najwyżej wycenianą marką samochodów, a Musk awansuje na pozycję najbogatszego człowieka świata i coraz bardziej przejmuje skrajnie prawicowe narracje. COVID-19 tak naprawdę wyszedł jego biznesom na dobre. Dzięki integracji pionowej, polegającej na skupieniu łańcucha dostaw wewnątrz firmy na terenie USA, błyskawicznie odbił się po początkowym szoku podażowym. Tesla wznawia produkcję szybciej niż inne marki, bo ma wbudowaną odporność. Nie zmienia to faktu, że Musk jest wściekły na władze Kalifornii za zamknięcie jego fabryki we Fremont w czasie, kiedy firma rozszerzała swoją gamę modeli.

Zaczyna postrzegać restrykcje jako symptom „wokeizmu” i dowód na to, jak łatwo ludzie podporządkowują się władzy, twierdzi, że niebezpieczeństwo zostało wyolbrzymione itd. To właśnie wokół tych tematów znajduje wspólny język z Joem Roganem. Z szerszej perspektywy najważniejszym skutkiem pandemii dla Muska było to, że ludzie spędzali dużo więcej czasu w internecie i na potęgę zaczęli grać na giełdzie jako drobni inwestorzy. Zanurzenie w mediach społecznościowych stało się nieodłączną częścią jego strategii biznesowej. Poprzez virale i hype monetyzuje uwagę użytkowników X, powtarzając: „stałem się memem”. Musk z pewnością nie zostałby bilionerem, gdyby nie pandemiczny wstrząs, który zadziałał jak turbodoładowanie dla jego marki.

Mówiąc o muskizmie, trudno nie pomyśleć o słynniejszym -izmie naszych czasów, czyli o trumpizmie. Co mają one ze sobą wspólnego?

Jestem sceptyczny wobec pojęcia „trumpizmu”. Trump działał jak lokomotywa, do której można przyczepić wiele pomysłów i interesów. Na tym polega jego siła. Pierwsza kadencja i sposób, w jaki sprawuje władzę obecnie, tylko utwierdziły mnie w tym przekonaniu. W jednym miesiącu zajmuje się polityką zagraniczną i obalaniem rządu w Wenezueli, w następnym mówi o zwiększeniu udziału amerykańskich firm w przemyśle wydobywczym. Potem przychodzi kolej na cła. Za miesiąc priorytetem są kryptowaluty i oszustwa, a potem walki UFC. Trump opanował do perfekcji używanie mediów społecznościowych w czasach, gdy wzrosło ich znaczenie polityczne. Wykorzystał je do naruszania norm i włączania do amerykańskiej debaty kwestii, które długo uchodziły za tabu – zwłaszcza dla urzędującego prezydenta. To najjaskrawsze podobieństwo między Trumpem a Muskiem: traktowanie mediów społecznościowych jako systemu do sterowania uwagą. Odwrót od prawa międzynarodowego, odrzucenie ONZ i rezygnacja z roli światowego żandarma na rzecz ścisłej kontroli granic i przestrzeni kosmicznej – tu również współgrają. Musk od dawna oferuje rakiety i satelity, które pozwalają uodpornić infrastrukturę, lepiej zabezpieczyć granice i – przynajmniej w teorii – skutecznie prowadzić wojny. Jego technologie są idealnie dopasowane do świata, w którym oficjalna ideologia USA

staje się coraz bardziej wojownicza, a u jej podstaw leży powrót do imperializmu w starym stylu. Ale strategia ta nie jest wolna od ryzyka.

Jakiego?

Bliskie związki z Waszyngtonem mogą uderzyć w zdolność Muska do robienia interesów poza Ameryką. Zresztą już się to dzieje. Ponieważ jest nierozzerwalnie kojarzony z Trumpem i MAGA, trudniej mu dzisiaj sprzedawać swoje technologie w Chinach czy w Indiach. Gdy prezydent rozpoczyna wojnę handlową, firmy Muska dostają rykoszetem. Amerykański rynek jest tak gigantyczny, że Musk może dalej budować finansową potęgę. Pytanie tylko, czy sojusz ze skrajnie prawicowym nacjonalizmem nie przeszkodzi mu w osiągnięciu szerszych celów.

Piszecie w swojej książce, że Musk idealnie wpisał się w moment dziejowy. Na czym polega specyfika naszej epoki, że może w niej tak świetnie prosperować? W tle muskizmu jest opowieść o trzech zjawiskach XXI w., którym nie poświęca się wystarczająco uwagi. Jedno to awans Chin na potęgę gospodarczą dościgającą Stany Zjednoczone. Drugie to pełen wzlotów i upadków zwrot w stronę zielonej gospodarki. Trzecim jest przemożna siła cyfrowego kapitalizmu i sektora technologicznego w kształtowaniu ekonomicznych losów Ameryki. Musk, rzecz jasna, płynie na każdej z tych fal. Chodzi nam nie o roztrząsanie jego fiksacji i problemów, lecz o zrozumienie jego wpływu na politykę, a w szczególności konsekwencji sztucznego pompowania wycen giełdowych kilku firm. Muskizm pozwala też zobaczyć, jak wyglądałaby nasza przyszłość, gdybyśmy nie porzucili zielonej ścieżki. Na początku drugiej dekady XXI w. Musk wspiera zarówno Amerykę, jak i Chiny w ich dążeniach do budowy zielonej, niskoemisyjnej gospodarki i osiągnięcia technologicznej suwerenności. Jednak USA odkrywają szczytność (fracking) i na długo porzucają dekarbonizację. Chiny konsekwentnie trzymają się kursu. W 2019 r. Musk otwiera gigafabrykę Tesli w Szanghaju, którą Państwo Środka wykorzystuje później do stworzenia własnej produkcji elektryków i sektora baterii litowo-jonowych, które są dziś najlepsze na świecie. ©



FOT. MAT. PRASOWE

Quinn

Slobodian

profesor historii międzynarodowej na Uniwersytecie Bostońskim. Autor książek „Hayek's Bastards: Race, Gold, IQ, and the Capitalism of the Far Right”, „Crack-Up Capitalism: Market Radicals and the Dream of a World Without Democracy” i „Globalists: The End of Empire and the Birth of Neoliberalism”

Gospodarka



FOT. MACIEJ KULCZYŃSKI/PAP

Przede wszystkim rozproszenie

Prywatyzacja powinna prowadzić do sytuacji, w której spółka ma dziesiątki tysięcy akcjonariuszy, a żaden z nich nie sprawuje samodzielnie pełnej kontroli

Z Grzegorzem

Malinowskim

rozmawia Sebastian Stodolak

Czy Polskę zalał obcy kapitał? Nie, nie zalał. Z moich badań wynika, że na tle krajów starej Unii mamy mało kapitału zagranicznego. Mam na myśli skumulowaną wartość zagranicznych inwestycji oraz innych zobowiązań wobec podmiotów zagranicznych. Zagregowana wartość kapitału zagranicznego w Polsce to ok. 87 proc. PKB. W takich krajach jak Francja wartości te sięgają 300-400 proc. PKB. Jednak sama ilość kapitału zagranicznego to nie wszystko – liczy się też jego siła. Okazuje się, że kapitał zagraniczny może mieć w Polsce znacznie większą kontrolę nad spółkami niż w krajach, w których jego skumulowana wartość jest wyższa.

To znaczy? W swoich badaniach sprawdzam, w jakim stopniu kapitał zagraniczny jest w stanie kontrolować spółki, do których wchodzi albo które przejmuje. Czy inwestor tylko liczy na udział w zyskach z przedsięwzięcia, czy też jest w stanie decydować o jego strategicznych działaniach. I tu diabeł tkwi w szczegółach.

Jak można to badać? W polskiej literaturze przedmiotu najpopularniejsze jest stosowanie kryterium większościowego: 50 proc. udziałów albo 50 proc. plus jeden głos. Jeśli zagraniczny inwestor ma tyle, to zakłada się, że ma kontrolę nad spółką. Ale takie podejście może zaniżyć faktyczną skalę zagranicznej kontroli. Weźmy przykład przejścia Santanderera przez Erste Bank. Erste ma 49 proc. akcji banku. W praktyce może jednak

sprawować kontrolę mimo nieposiadania formalnej większości. Przy rozproszonym akcjonariacie 30 proc. głosów może w zupełności wystarczyć do kontrolowania walnego zgromadzenia. Czasami wystarczy nawet 20 proc.

Czyli na tle innych krajów mamy relatywnie mało skumulowanego kapitału zagranicznego, ale ten kapitał silniej niż gdzie indziej kontroluje posiadane przez siebie podmioty?

Tak. Przeanalizowałem próbę 30 największych spółek w 30 krajach Europy. Z mojej analizy wynika, że ok. 40 proc. największych spółek w Polsce jest kontrolowanych przez kapitał zagraniczny, a 60 proc. przez kapitał krajowy. Kiedy jednak spojrzymy np. na Wielką Brytanię, okazuje się, że w analogicznej grupie znajduje się tylko jedna spółka kontrolowana przez kapitał krajowy

i jedna kontrolowana przez konkretnego inwestora zagranicznego.

Chwila... Jak to możliwe? Pozostałe spółki posiadają całkowicie rozproszony akcjonariat. W Polsce natomiast wśród 30 największych polskich spółek mamy znacznie więcej przedsiębiorstw kontrolowanych przez krajowe podmioty: Skarb Państwa, indywidualnych właścicieli albo określone konsorcja inwestycyjne. Praktycznie nie mamy natomiast dużych spółek z rzeczywiście rozproszonym akcjonariatem. Jeżeli akcjonariat jest rozproszony, to żaden pojedynczy właściciel nie może samodzielnie narzucać spółce swoich decyzji. W praktyce kontrola nad firmą sprawowana jest przez zarząd – zwykle krajowy. W ten sposób w praktyce przestaje mieć znaczenie, czy kapitał jest obcy, czy lokalny, ponieważ zarząd jest decyzyjnie zakorzeniony w kraju, w którym spółka funkcjonuje. Nie wykonuje on poleceń jednego, dominującego właściciela, lecz kieruje się interesem całej spółki. Taki model uważam za ciekawy z perspektywy polskiej racji stanu.

Dlaczego w ogóle kapitał zagraniczny i krajowy są sobie przeciwstawiane?

Ponieważ kapitał zagraniczny ma swoje interesy, które niekoniecznie pokrywają się z interesem kraju. Firmy zagraniczne unikają płacenia podatków, nie są zainteresowane tworzeniem krajowych innowacji, a oddziały zagraniczne zazwyczaj zajmują się działaniami rutynowymi – niezwiązanymi z generowaniem wysokiej wartości dodanej. Ponadto obserwuje się, że w czasach większych kryzysów redukcja pracowników oraz cięcie kosztów w pierwszej kolejności dotyka zagranicznych spółek zależnych.

W procesach prywatyzacji w Polsce stosowano model inwestora strategicznego. Sądzi pan, że to mogło wpłynąć na to, jak ułożyły się relacje właścicielskie na rynku?

Tak. I taki sposób myślenia nie sprzyjał rozwojowi spółek o szeroko rozproszonym akcjonariacie. Mój problem nie polega na tym, że zagraniczny kapitał inwestuje w Polsce i chce osiągać zyski. To jest naturalne i pożądane. Pytanie dotyczy tego, jak dużą część kontroli nad kluczowymi przedsiębiorstwami sprawują podmioty, których podstawowy ośrodek decyzyjny znajduje się poza Polską.

Czyli to nie sam kapitał zagraniczny jest według pana problematyczny, tylko jego konkretny rodzaj?

W uproszczeniu można tak powiedzieć. Istnieje różnica pomiędzy spółką działającą w Polsce przede wszystkim jako samodzielne przedsiębiorstwo, ale należącą do zagranicznego właściciela, a polskim oddziałem lub spółką zależną międzynarodowego holdingu. Amerykański inwestor finansowy kontrolujący spółkę taką jak np. Żabka jest zainteresowany przede wszystkim wzrostem wartości właśnie tej spółki. Chce, aby rozwijała się ona organicznie, zwiększała przychody, poprawiała rentowność

WYWIAD

i podnosiła swoją wartość. Inaczej może wyglądać sytuacja w przypadku polskiej spółki należącej do międzynarodowego holdingu – takiej jak np. Volkswagen Polska czy Lidl. Polski podmiot jest wówczas tylko jednym z elementów większej grupy. Właściciel może podejmować decyzje z punktu widzenia interesu całego holdingu, a nie wyłącznie polskiej spółki. Może np. zdecydować, że określone inwestycje, centra badawcze albo najbardziej zaawansowane procesy będą rozwijane w innym kraju.

Dzisiaj furorę robi pojęcie local contentu. Rząd chce wspierać krajowy kapitał dzięki zamówieniom publicznym.

Owszem. Warto by jednak zbadać, ile w Polsce mamy podmiotów, które mogą rozwijać innowacyjne technologie i je komercjalizować. Trzeba przy tym pamiętać, że samo pojęcie spółki zagranicznej jest niejednoznaczne. Czy o jej proveniencji decyduje miejsce rejestracji, miejsce prowadzenia działalności, pochodzenie kapitału, narodowość dominującego właściciela, lokalizacja centrali czy miejsce podejmowania najważniejszych decyzji? Przy złe dobranych kryteriach może się okazać, że polska firma działająca międzynarodowo nie spełni przyjętych kryteriów, podczas gdy spółka kontrolowana przez kapitał zagraniczny, ale zarejestrowana i produkująca w Polsce, zostanie uznana za podmiot krajowy. Przypadek InPostu pokazuje dodatkowo, że proste przypisanie narodowości dużej spółce może być trudne. Firma może wywodzić się z Polski, mieć polskiego założyciela i prowadzić tutaj istotną część działalności, a jednocześnie być notowana za granicą i posiadać międzynarodowy akcjonariat.

Rafał Brzoska, rozwijając paczkomaty, chcąc nie chcąc musiał się inspirować rozwiązaniami stosowanymi wcześniej przez zagraniczny kapitał. Pierwsze paczkomaty w Europie rozwijała Deutsche Post, właściciel DHL.

Nie wiedziałem o tym! To interesujący przykład przepływu innowacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Jednak jedną kwestią jest pochodzenie pomysłu, a inną jest to, gdzie przedsiębiorstwo wykazuje zyski, płaci podatki i prowadzi działalność badawczo-rozwojową.

Czy grzechem pierworodnym polskiej polityki gospodarczej nie było systemowe przyciąganie dużych inwestycji przez ulgi podatkowe, specjalne strefy ekonomiczne i inne przywileje? Czy nie przyzwyczailiśmy w ten sposób zagranicznego kapitału, że Polska jest miejscem, do którego przyjeżdża się po specjalne traktowanie?

Możliwe, że częściowo tak było. W Polsce dyskusja o zagranicznym kapitale bardzo często kończy się sporem pomiędzy dwoma skrajnymi stanowiskami. Pierwsze głosi, że Leszek Balcerowicz i jego współpracownicy wyprzedali kraj i ponoszą odpowiedzialność za utratę kontroli nad gospodarką. Drugie zakłada, że przyjęty wówczas

model był konieczny i w pełni uzasadniony, ponieważ Polska potrzebowała kapitału, technologii i dostępu do zagranicznych rynków. W ten sposób ciągle dyskutujemy o przeszłości, a nie o przyszłości – o tym, co chcemy teraz zrobić z istniejącą strukturą.

W Polsce często utożsamia się krajowy kapitał z własnością państwową, a przecież on może być też prywatny.

Zgadzam się, że w Polsce funkcjonuje taki sposób myślenia. Sam przed nim przestrzegam. Nie chodzi o to, aby kapitał krajowy był kapitałem państwowym. Polska przede wszystkim nie dysponuje kapitałem, który pozwoliłby wykupić lub znacjonalizować wszystkie istotne przedsiębiorstwa. Poza tym spółki państwowe bywają podporządkowywane doraźnym celom politycznym i są narażone na częste zmiany zarządów oraz strategii, a nadmierna obecność państwa w gospodarce może odstraszać zarówno inwestorów zagranicznych, jak i krajowych. Budowanie krajowego kapitału jest procesem rozłożonym na wiele lat. Jeżeli chcemy zwiększyć jego zasoby, to należy robić to stopniowo, m.in. przez system długoterminowego oszczędzania, taki jak PPK, oraz rozwój krajowych inwestorów instytucjonalnych. Taki kapitał może się z czasem angażować w kolejne przedsięwzięcia. W państwach skandynawskich ważną rolę odgrywają partnerstwa tworzone pomiędzy krajowymi podmiotami oraz agencjami rządowymi (krajowymi funduszami emerytalnymi lub odpowiednikami naszego PFR-u), które trzymają pakiety kontrolne akcji.

Zachęcanie do inwestowania ma w Polsce często charakter zachęcania do aktywnego zarządzania portfelem. Przekaz jest taki, że człowiek powinien się nauczyć analizować spółki, codziennie śledzić indeksy i badać fundamenty przedsiębiorstw. Trudno jednak oczekiwać, że przeciętny Kowalski będzie profesjonalnie analizował każdą spółkę. Znacznie rzadziej mówi się o inwestowaniu pasywnym.

To prawda. Dla większości osób bardziej realistyczne jest inwestowanie pasywne poprzez szeroki, zdywersyfikowany indeks. Pozwala to osiągać wynik zbliżony do zachowania całego rynku. Nie gwarantuje zysku i w poszczególnych okresach może przynosić straty, ale eliminuje konieczność ciągłego podejmowania decyzji, które spółki kupić i kiedy je sprzedać. Jednocześnie bliska jest mi koncepcja, o której mówił kiedyś jeden z twórców polskiego rynku kapitałowego Ludwik Sobolewski. Chodzi o budowanie mentalności właścicielskiej. Nie wykształciliśmy w Polsce szerokiej kultury właścicielskiej i inwestycyjnej. W rezultacie częściej występuje postawa podporządkowania decyzjom zewnętrznym niż poczucie odpowiedzialności właściciela, który sam wyznacza cele i ponosi konsekwencje swoich wyborów.

A może drogą do zbudowania tej mentalności jest powrót do idei prywatyzacji? Polska znajduje

się w czołówce państw rozwiniętych pod względem liczby firm zależnych od państwa. Jeżeli chcemy zachować taki system, to powinniśmy przekonująco wyjaśnić, dlaczego jest potrzebny. A jeżeli dobrego uzasadnienia nie ma, to prywatyzacja mogłaby być sposobem na wprowadzenie rozproszonego akcjonariatu i modelu własności, o którym pan mówi...

W dłuższej perspektywie prawdopodobnie nie unikniemy powrotu do rozmowy o prywatyzacji. Gdy finanse publiczne zbliżą się do konstytucyjnego limitu zadłużenia, ktoś prawdopodobnie zaproponuje sprzedaż państwowych aktywów. Najbardziej obawiam się tego, że dyskusja zostanie ponownie sprowadzona do prostego pomysłu: sprzedajemy np. PZU dużemu inwestorowi branżowemu. W takim wariancie państwową kontrolę zastąpiłoby kontrolą jednego zagranicznego podmiotu. Wyobraźmy sobie wybór pomiędzy kontrolą przez zagraniczny bank a kontrolą przez Skarb Państwa. Można tu przywołać przykład Banku Pekao, którego właścicielem był wcześniej UniCredit. Gdybym miał wybierać wyłącznie pomiędzy tymi dwiema możliwościami, wolałbym Skarb Państwa, zwłaszcza że względu na znaczenie sektora bankowego dla całej gospodarki. Prywatyzacja powinna raczej prowadzić do sytuacji, w której spółka ma dziesiątki tysięcy akcjonariuszy, a żaden z nich nie sprawuje samodzielnie pełnej kontroli.

Da się w Polsce tak prywatyzować? A dlaczego nie? Można tworzyć konsorcja krajowych inwestorów prywatnych i instytucjonalnych. Przykładowo duży polski przedsiębiorca mógłby wejść w porozumienie z PFR-em albo z kilkoma funduszami emerytalnymi. Kilku większych inwestorów mogłoby wspólnie posiadać pakiet zapewniający krajową kontrolę, ale bez podporządkowania spółki jednemu właścicielowi.

A co ze spółkami strategicznymi? Państwo nie musi posiadać większości akcji, aby chronić określony interes strategiczny. Może zachować szczególne uprawnienia dotyczące konkretnych decyzji, nie ingerując jednocześnie w codzienne zarządzanie przedsiębiorstwem. W różnych krajach stosowano rozwiązania, w których rząd zachowywał symboliczną liczbę akcji lub specjalne prawa pozwalające blokować sprzedaż kluczowych aktywów czy zmianę siedziby spółki.

Prywatyzacja przez inwestora strategicznego tworzyłaby ryzyko, że sprzedamy firmę innemu rządowi. Bo przecież wiele państw silnie uzależnia od siebie swoje największe firmy.

Nie badałem szczegółowo wpływu poszczególnych rządów na konkretne firmy, dlatego nie chciałbym formułować zbyt daleko idących wniosków. Faktycznie jednak jest tak, że jeżeli np. państwo francuskie ma udziały w dużej spółce francuskiej, a ona kontroluje podmiot działający w Polsce, to państwo francuskie pośrednio uczest-

niczy również we własności przedsiębiorstwa polskiego. Może to być źródłem dodatkowego ryzyka, szczególnie w sektorach strategicznych. Ostatecznie powinniśmy dążyć przede wszystkim do rozproszenia akcjonariatu. Tą drogą poszły Niemcy. W analizowanej przeze mnie grupie mniej więcej kilkanaście największych niemieckich spółek nie miało jednego dominującego właściciela. Nawet jeżeli mówi się w Polsce, że jakąś niemiecką spółkę „przejęli Chińczycy”, to po sprawdzeniu struktury własności często okazuje się, że chiński inwestor posiada np. 9 proc. akcji, a nie 49 proc.

I pańskim zdaniem dla Polski to także byłoby dobre rozwiązanie.

Tak, bo wtedy spółkami zarządzałby profesjonalny zarząd odpowiedzialny przed radą nadzorczą i wszystkimi akcjonariuszami. Ich akcje mogłyby należeć do Polaków, Szwedów, Chińczyków, Amerykanów i inwestorów z innych krajów, ale żaden z tych podmiotów nie powinien samodzielnie przejmować kontroli nad strategicznymi decyzjami przedsiębiorstwa. W ten sposób mielibyśmy kontrolę decyzyjną nad krajowymi spółkami i jednocześnie nasze spółki zostałyby dokapitalizowane. Sytuacja win – win. Taka struktura własności zwiększyłaby również odporność przedsiębiorstw na błędy polityki przemysłowej.

No właśnie, polityka przemysłowa. Zwolennicy agresywnej polityki przemysłowej często odwołują się do przykładów z XIX w., cytując niemieckiego ekonomistę Friedricha Lista i twierdząc, że rozwój Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii był rezultatem interwencji państwa. Nie idą trochę zbyt daleko?

Procesy historyczne są rezultatem wielu zjawisk zachodzących jednocześnie. Możemy wskazywać korelacje pomiędzy określonymi działaniami państwa a późniejszym rozwojem gospodarczym, ale część z nich może być przypadkowa albo wynikać z innych, niewidocznych czynników. Bardzo ostrożnie podchodzę do badań, które przedstawiają jednoznaczne recepty. Im głębiej analizuje się ich metodologię, tym częściej okazuje się, że wnioski są znacznie słabsze, niż sugeruje język używany w debacie publicznej. Jestem co do zasady sceptykiem, jeśli chodzi o twarde wnioski praktyczne z badań ekonomicznych.

I mówi to ekonomista, który rozpoczął rozmowę od przedstawienia wyników własnego badania. Moje badania to prosta empiria, która pokazuje, jak jest w Polsce i w innych krajach. Nie daję uniwersalnych recept i nie roszczę sobie pretensji do bycia źródłem jedynie słusznych rozwiązań. Rozglądam się i wskazuję pewne opcje, które być może wcześniej nie były brane pod uwagę. Czym innym jednak jest przedstawienie tego, co wynika z określonej analizy, a czym innym podejmowanie na jej podstawie daleko idących decyzji politycznych. Badanie może wskazać pewne prawidłowości, ale mechaniczne przenoszenie

nie wyników badań wykonanych dla innych państw, innych epok i innych struktur gospodarczych może być złudne, a nawet szkodliwe. Każde państwo w danym momencie historycznym otrzymuje tylko jedno konkretne „rozdzanie kart”: określona strukturę gospodarki, zasoby finansowe, demografię i sytuację geopolityczną. Nie może wymienić tych warunków na inne. Najważniejsze pytanie brzmi zatem: co robić w tym konkretnym miejscu i czasie? Dlatego na politykę gospodarczą należy patrzeć zdroworozsądkowo. Najpierw ustalać, jaki cel państwo chce osiągnąć, a następnie sprawdzać, czy zastosowane narzędzia nas do tego celu przybliżają czy nie. Niestety, w polskiej debacie często przekakuje się nad tymi pytaniami.

List tworzył głównie w pierwszej połowie XIX w. Później nastąpiła industrializacja całej Europy, a Niemcy nie były pod tym względem wyjątkiem. Z kolei powojenna potęga gospodarcza Niemiec nie była rezultatem koncepcji Lista, lecz w znacznej mierze ordoliberalizmu, czyli przeciwieństwa prezentowanych przez niego idei.

Friedrich List sprzeciwił się mechanicznemu stosowaniu zaleceń Adama Smitha w państwach znajdujących się na różnych poziomach rozwoju. Twierdził, że rozwiązania korzystne dla uprzemysłowionej Wielkiej Brytanii nie muszą być odpowiednie dla – wówczas opóźnionych gospodarczo – Niemiec. Jeżeli chcielibyśmy prześledzić tradycję intelektualną, do której odwołują się dzisiejsi zwolennicy polityki przemysłowej, można zacząć od Alexandra Hamiltona, następnie przejść do Friedricha Lista i niemieckiego procesu uprzemysłowienia. Później mamy Japonię epoki Meiji, Koreę Południową, której rozwój także bywa przedstawiany jako rezultat świadomej polityki przemysłowej. Nawet hasło „Make America Great Again”, które dziś jest sloganem rozpoznawczym Donalda Trumpa, wymyślił wiele lat temu Lee Iacocca, słynny menedżer Chryslera nawołujący do aktywnej polityki, która powinna bronić krajowego przemysłu przed zagraniczną konkurencją. Wydaje się, że cały świat idzie dzisiaj w tym kierunku i stąd popularność Lista w Polsce. Wszyscy obserwują, co robią inni, i próbują dostosowywać własne wybory do przewidywanych wyborów pozostałych uczestników.

Donald Tusk mówi, że Polska nie będzie już frajerem w polityce gospodarczej...

Tak. Historia porusza się trochę jak wahadło. Po okresie globalizacji, w którym liczyła się przede wszystkim efektywność, wartość dodana i międzynarodowy podział pracy, następuje zwrot w stronę bezpieczeństwa, narodowej produkcji i kontroli nad strategicznymi sektorami.

Jeżeli Niemcy, Francja czy inne państwa rzeczywiście realizują politykę w duchu Lista, to gdzie widać jej efekty? Niemcy znajdują się na granicy recesji, a cały

Zachód ma problemy z produktywnością. Polska rozwija się szybciej niż państwa prowadzące aktywną politykę przemysłową. Szybciej nawet niż Korea Południowa. Po co zatem zmieniać model, który działa?

Można się zgodzić z tym argumentem, ale można też wskazać jego ograniczenia. Polska rozwija się szybciej niż Niemcy czy Francja z wielu powodów. Korzystaliśmy z renty demograficznej, integracji z europejskimi łańcuchami produkcji i możliwości stosunkowo łatwego przejmowania istniejących już rozwiązań. Działał również efekt konwergencji: państwo uboższe może przez pewien czas rozwijać się szybciej, ponieważ nie musi wszystkiego wynajdywać od początku. Jednak zgodnie z zasadą malejących przychodów krańcowych po osiągnięciu wysokiego poziomu produktywności i dochodu wzrost staje się trudniejszy. Dlatego samo to, że Polska rozwija się szybciej niż Niemcy, nie dowodzi automatycznie, że nasz model jest lepszy i będzie działał równie dobrze po wyczerpaniu możliwości prostego nadrobienia dystansu.

To słuszne zastrzeżenie, ale nie odpowiada na wątpliwość, czy odpowiedź na nie jest jakiś rodzaj polityki przemysłowej.

To prawda. Warto zapytać, po co to wszystko robimy? Jaki jest cel polityki przemysłowej, polityki własnościowej albo jakiegokolwiek innej polityki gospodarczej? Możemy powiedzieć, że celem powinien być dobrobyt ludzi. Powstaje jednak pytanie, o jakich ludzi chodzi? Czy wyłącznie o żyjących obecnie, czy również o przyszłe pokolenia? Jeden z ważnych dla mnie autorów, uznawany za jednego z twórców nowoczesnego konserwatyżmu Edmund Burke, postrzegał naród jako wspólnotę obejmującą tych, którzy żyli przed nami, żyją obecnie oraz dopiero się narodzą. Obawiał się, że demokracja może się przekształcić w tyranie obecnie żyjącej większości, która będzie podejmować decyzje na koszt przyszłych pokoleń. Jeżeli naszym jedynym celem byłoby maksymalizowanie bieżącego dobrobytu, moglibyśmy się np. bardzo mocno zadłużyć, ponieważ dodatkowe wydatki publiczne zwiększałyby aktywność gospodarczą. Moglibyśmy również wyciąć lasy i wyeksportować drewno. Obecnie żyjący ludzie mogliby na tym skorzystać, ale koszt ponieśli by ci, którzy przyjdą po nas. Dlatego choć dobrobyt ludzi powinien być celem, to trzeba go rozumieć w perspektywie długoterminowej. ©©

Autor jest wiceprezesem Warsaw Enterprise Institute



Grzegorz Malinowski

doktor nauk ekonomicznych, ekonomista związany z Akademią Leona Koźmińskiego, dyrektor Instytutu Łukasiewicza – ITECH



Mniej Więcej

Łukasz

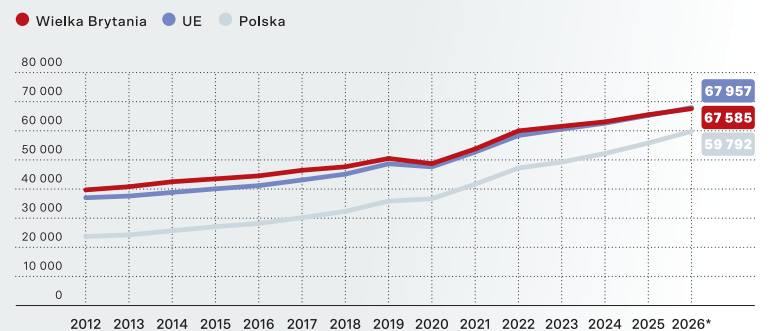
Wilkowicz

W PKB Brytyjczycy poniżej średniej unijnej

Po referendum brexitowym Wielka Brytania tylko dwa razy odnotowała wyższe tempo wzrostu gospodarczego niż Unia Europejska (wcześniej na ogół to Wyspiarze osiągnęli lepsze wyniki). W latach 2021–2022 Zjednoczone Królestwo szybciej wychodziło z kryzysu covidowego, ale warto mieć na uwadze, że w 2020 r. spadek PKB (związany nie tylko z pandemią, lecz także z wyjściem z UE) był tam prawie dwa razy większy niż średnio w Europie. Wolniejsze tempo rozwoju sprawia, że – jak wynika z prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego – w tym roku unijny PKB na mieszkańca (liczony z uwzględnieniem różnic w poziomie cen) po raz pierwszy będzie wyższy niż brytyjski. Nasz PKB per capita w tym roku będzie taki, jaki Brytyjczycy mieli cztery lata wcześniej. ©©

PKB per capita

(dolar międzynarodowy z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej)



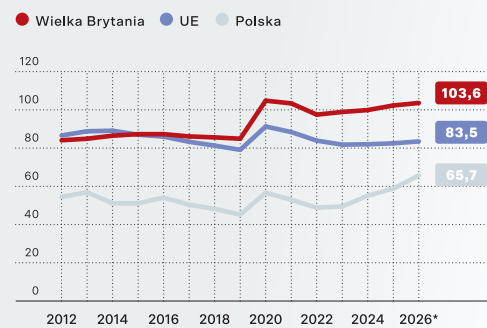
Źródło: MFW * prognoza

LR ©©

Dług publiczny znów powyżej 100 proc. PKB

Słabsze tempo wzrostu zwykle oznacza kłopoty rządu. Nie dziwi, że w ciągu 10 lat Brytyjczycy mieli pięciu premierów. Przed referendum brexitowym tyłu szefów gabinetów było przez ponad trzy dekady. Od 2020 r. deficyt finansów publicznych Wiel-

Dług publiczny (proc. PKB)



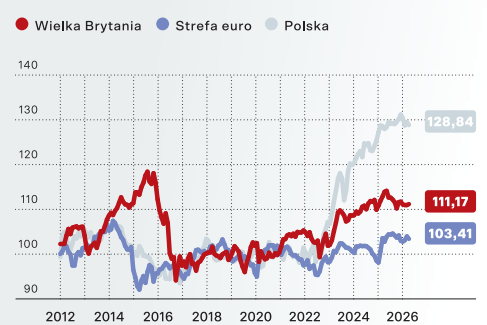
Źródło: MFW * prognoza

LR ©©

Funt odrabia straty

W przeddzień referendum brexitowego za funta płaciliśmy 5,7 zł. Obecnie o 70 gr mniej. Potem nadeszła fala deprecjacji brytyjskiej waluty, która pomogła gospodarce, podnosząc konkurencyjność towarów z Wysp. Wcześniej Brytyjczycy notowali przekraczające 4 proc. PKB, deficyty na rachunku obrotów bieżących (w codziennych transakcjach z zagranicą). W kolejnych latach obroty były bardziej zrównoważone. Ostatnie lata znów stoją pod znakiem realnej aprecjacji funta (na wykresie pokazujemy realny kurs uwzględniający ponad 60 partnerów handlowych). Daleko jej jednak do tego, co mamy w Polsce (co pomaga płacić za funta mniej niż 5 zł).

Realny efektywny kurs walutowy (2020 r. = 100)



Źródło: BIS

LR ©©

TEKST SPONSOROWANY

Port Gdynia gotowy na największe statki. Strategiczna inwestycja zakończona

W Porcie Gdynia zakończono realizację projektu współfinansowanego z funduszy unijnych, którego celem było dostosowanie parametrów technicznych portu do wymogów nowoczesnej żeglugi oraz rosnącej skali operacji kontenerowych i przewozów masowych. Środki europejskie odegrały kluczową rolę w umożliwieniu realizacji przedsięwzięcia o tak dużej skali i znaczeniu strategicznym.

Unijne wsparcie napędza rozwój Portu Gdynia

Port Gdynia osiągnął przełomowy moment w swoim rozwoju. Zakończono realizację projektu pn. „**Pogłębienie toru podejściowego i akwenów wewnętrznych Portu Gdynia – etapy I i III oraz przebudowa nabrzeży w Porcie Gdynia – etapy II i III**”, który znacząco zwiększył parametry nawigacyjne i możliwości operacyjne portu. Inwestycja stworzyła warunki do obsługi największych jednostek operujących na Morzu Bałtyckim, w tym 400-metrowych statków kontenerowych. To strategiczny krok wzmacniający rolę Gdyni w międzynarodowych łańcuchach dostaw, podnoszący konkurencyjność portu w regionie Morza Bałtyckiego oraz zwiększający bezpieczeństwo europejskich portów.

Projekt był współfinansowany ze środków Funduszu Spójności w ramach **Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014–2020**. Dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej wyniosło 273 mln zł, przy całkowitej wartości projektu na poziomie ok. 1,28 mld zł brutto. Realizacja inwestycji trwała w latach 2014–2026.

Kompleksowa przebudowa akwenów i nabrzeży

Prace w ramach projektu były prowadzone wieloetapowo. Zakres robót obejmował wykonanie prac czerpalnych do rzędnej -16,00 m (-15,9 m w obowiązującym układzie EVRF) na Kanale Portowym oraz basenach portowych (pogłębienie o 2,5 m z poziomu -13,5 m). Poszerzono również o 40 m (do 140 m) wejście wewnętrzne do portu, wykonując skrócenie Północnej Ostrogi Pilotowej.



W związku ze zwiększeniem głębokości Kanału Portowego konieczna była przebudowa wszystkich przyległych nabrzeży stanowiących jego obudowę, których konstrukcja nie pozwalała na osiągnięcie nowych parametrów. W efekcie zmodernizowano Nabrzeża Norweskie, Słowackie i Włoskie, dostosowując ich konstrukcję do głębokości -15,9 m.

Kolejnym etapem była przebudowa Nabrzeża Indyjskiego na odcinku 536 m, z wyjściem na wodę 6 m i uzyskaniem głębokości technicznej -15,4 m, wyposażając je w dodatkowy tor kolejowy. Przebudowa pozwoliła na dostosowanie nabrzeża do obsługi

statków masowych o większych parametrach, zastosowania nowych urządzeń przeładunkowych o większym udźwigu i technologii umożliwiających znaczne przyspieszenie operacji. Prace zakończono w połowie 2025 roku.

Istotnym elementem projektu była również przebudowa Obrotnicy nr 2 do średnicy 480 m w rejonie Basenu IX, co wiązało się z koniecznością budowy całkowicie nowej Wnęki Dokowej oraz przeniesienia tam doku pływającego należącego do Polskiej Grupy Zbrojeniowej Stocznia Wojenna. Ponadto wykonano roboty czerpalne do rzędnej -15,9 m w nowym

obszarze obrotnicy. Nowa obrotnica umożliwi bezpieczne manewrowanie statków o długości do 400 metrów.

Precyzyjna operacja o wielkiej skali – przeholowanie Doku Pływającego

W kwietniu 2025 roku w Porcie Gdynia z sukcesem zakończono operację przeholowania wielotonowego Doku Pływającego do nowo wybudowanej Wnęki Dokowej, która była kolejnym istotnym elementem projektu. To rzadko spotykana operacja, zarówno pod względem skali, jak i inżynierskiej złożoności.

Dla PGZ Stocznia Wojennej przesunięcie doku oznaczało dostosowanie infrastruktury do nowych warunków funkcjonowania portu przy jednoczesnym zachowaniu pełnych możliwości realizacji zadań remontowych i modernizacyjnych na rzecz Marynarki Wojennej RP.

Nabrzeże Helskie gotowe na największe statki Bałtyku

W lutym 2026 r. Port Gdynia oddał do użytku przebudowane Nabrzeże Helskie – kolejny z kluczowych etapów projektu. Nabrzeże o długości blisko 800 m zostało pogłębione do głębokości technicznej -15,4 m. Oznacza to możliwość obsługi statków kontenerowych o długości do 400 m i zanurzeniu do 14,5 m – największych jednostek operujących obecnie w basenie Morza Bałtyckiego. W praktyce daje to możliwość przyjmowania większej liczby bezpośrednich zawinięć oceanicznych i ograniczenia zależności polskiego handlu międzynarodowego od portów zagranicznych.

Roboty na Nabrzeżu Helskim rozpoczęto w 2023 r. i prowadzono je etapowo, przy zachowaniu ciągłości operacji portowych. Przebudowa objęła nie tylko konstrukcję nabrzeża, ale również wzmocnienie fundamentów, budowę dodatkowej szyny podsuwnicowej umożliwiającej pracę większych suwnic kontenerowych oraz przebudowę infrastruktury technicznej i drogowej.

Inwestycja, która przynosi realne efekty

Projekt unijny zwiększył zdolności przeładunkowe Portu Gdynia o ok. 5 mln ton rocznie. To istotny krok w kierunku wzmacniania pozycji Polski jako stabilnego ognia w europejskiej sieci transportowej TEN-T i budowania odporności regionu Morza Bałtyckiego.

Co istotne, mimo prowadzonych prac, w 2025 roku Port Gdynia po raz pierwszy w historii przekroczył poziom 1 mln TEU, potwierdzając rosnące znaczenie portu w obsłudze międzynarodowych strumieni towarowych. Rekordowy wynik potwierdził, że prowadzone inwestycje infrastrukturalne przekładają się na realne efekty rynkowe.

Realizacja projektu to jeden z istotnych elementów długofalowej strategii rozwoju Portu Gdynia, zakładającej systematyczne podnoszenie parametrów infrastruktury, zwiększanie przepustowości oraz umacnianie roli portu jako jednego z filarów polskiej gospodarki morskiej i europejskiego systemu transportowego.



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Koniec ery naiwności

Artur Klimek

Do niedawna w Unii Europejskiej od inwestorów oczekiwano przede wszystkim tworzenia miejsc pracy, rozwoju technologii i zwiększenia eksportu. Inne gospodarki dużo wcześniej zwróciły uwagę na kwestie bezpieczeństwa narodowego w transakcjach. Obecnie wartości ekonomiczne zeszły na drugi plan, a zaczęły się liczyć aspekty geopolityczne, szczególnie w branżach uznawanych za strategiczne. Przejście od podejścia ilościowego do jakościowego stało się nowym paradygmatem rządzącym polityką inwestycji zagranicznych.

Skończyło się też dyplomatyczne podejście oparte na równym traktowaniu inwestorów z różnych krajów. Narodowość kapitału ma dziś duże znaczenie. Mowa tu o legalnych działaniach, bez potencjalnego obchodzenia sankcji nakładanych przez państwa rozwinięte.

Europa zaczęła się bronić

Zmianę stanowiska UE wobec kapitału zagranicznego odzwierciedla wypowiedź byłego szefa Komisji Europejskiej Jeana-Claude'a Junckera z 2017 r. Zapowiadając reformy, Juncker zaszyfrował, że Unia powinna skończyć z naiwnością wobec partnerów gospodarczych. Słowa te padły w czasie, gdy inwestorzy z Państwa Środka stali się bardzo aktywni na naszym kontynencie. W dekadzie po kryzysie finansowym zakupy przedsiębiorstw stanowiły ponad 90 proc. wartości chińskich inwestycji w UE. Był to sygnał ostrzegawczy. Być może spóźniony, bo od 2019 r. wartość chińskich inwestycji w Unii i tak zaczęła mocno spadać.

O końcu naiwności w maju tego roku mówił również francuski europarlamentarzysta Raphaël Glucksmann, odnosząc się do nowej wersji rozporządzenia dotyczącego kapitału zagranicznego. Podkreślił, że nie chodzi tylko o inwestycje płynące z Chin, lecz także o działalność amerykańskich firm w Europie. To jeden z głosów w dyskusji o strategicznej niezależności UE, która wciąż nie może się zmaterializować.

Uchwalona przez Parlament Europejski regulacja przewiduje zaostrzenie kontroli nad kapitałem zagranicznym, szczególnie w takich obszarach jak sztuczna inteligencja, komputery kwantowe, półprzewodniki, systemy finansowe oraz infrastruktura fizyczna i cyfrowa. Przepisy zwracają uwagę nie tylko na właściciela kapitału, ale też na to, czy nie wykorzystuje on swoich spółek do uzyskania kontroli nad innym podmiotem funkcjonującym na unijnym rynku.

Regulacja stanowi modyfikację przyjętego w 2019 r. mechanizmu, który działa na zasadzie notyfikacji inwestycji i koordynacji przepływu informacji. Początkowo UE nie wprowadzała sztywnych restrykcji, bo jednym z jej głównych celów było ograniczanie barier w przepływie kapitału. Ostateczne decyzje pozostawiono państwowemu członkowskiemu. I w rzeczywistości więcej zależało od podejścia poszczególnych rządów niż organów unijnych. W przypadku Polski ostrożność wobec zagranicznych inwestycji pojawiła się już wcześniej. Przykładem może być przejęcie rafinerii w litewskich Możejkach przez Orlen. W 2006 r. toczyła się tam gra o uprzedzenie rosyjskich inwestorów. Odwrotnie wyglądała sprawa sprzedaży aktywów Lotosu węgierskiej spółce – tam współpraca Węgier z Rosją nie stanęła na przeszkodzie.

W obliczu rosnącej presji gospodarczej ze strony Chin kanclerz Angela Merkel pod koniec kadencji wywarła silny nacisk na zawarcie porozumienia inwestycyjnego z tym krajem. Umowa została zamrożona w 2021 r. i do dzisiaj znajduje się w poczekalni. Przejęcie części udziałów w porcie w Hamburgu przez chińską firmę w 2023 r. doszło do skutku, ale jej rola została ograniczona. Można odnieść wrażenie, że Niemcy starają się ostrożnie podchodzić do chińskich

projektów, aby nie narazić na szwank relacji z partnerem ważnym zarówno dla eksportu, jak i ich własnych inwestycji w Państwie Środka. Podobnie postępowali Hiszpania czy Węgry.

Kapitał to część arsenału

Mimo to Europa została daleko w tyle za regulacjami wprowadzonymi przez USA i inne ważne gospodarki. Teraz chce nadrabiać ten dystans i chronić kluczowe przedsiębiorstwa przed przejściami przez politycznych i ekonomicznych rywali. Pytanie, ile zostało do uratowania.

W Stanach Zjednoczonych już za prezydentury Geralda Forda utworzono CFIUS, czyli Komitet ds. Inwestycji Zagranicznych. W pierwszych latach działalność komitetu nie była widowiskowa, ale przypominał sobie o nim po kryzysie z 2008 r., gdy rola gospodarek wschodzących mocno wzrosła. CFIUS doprowadził do zablokowania wielu przedsięwzięć ze względu na obawy o bezpieczeństwo narodowe. W 2018 r. uchwalono nową, zaostrzoną wersję regulacji o przeglądzie ryzyka związanego z inwestycjami zagranicznymi (FIRRMA), a obecnie amerykańskie władze rozważają kolejne restrykcje.

Australia mimo silnych powiązań z Chinami w 2016 r. zdecydowała się zablokować nabycie dużych połaci terenów rolnych przez podmioty z Państwa Środka. Skutkiem tej transakcji byłoby przejęcie 2,5 proc. wszystkich gruntów, co uznano za sprzeczne z interesem narodowym. Rząd w Canberze podkreślał, że pozostaje otwarty na inwestycje z Chin, ale w ostatniej dekadzie napływ nowego kapitału z Państwa Środka wyraźnie się zmniejszył. Zdarzają się nawet przypadki sprzedaży wcześniejszych przedsięwzięć. Jednocześnie antypody odnotowały wzrost inwestycji z innych kierunków. Również Japonia rewiduje zasady traktowania inwestycji zagranicznych, aby lepiej skoordynować działania poszczególnych organów.

Zamiana ról

Wschodzące gospodarki skupiały się dotąd na zapewnieniu sobie korzyści z inwestycji dokonywanych przez firmy pochodzące z państw rozwiniętych. W przypadku Chin czy Indii była to np. konieczność posiadania lokalnego partnera, która umożliwiała transfer wiedzy. Sytuacja zmienia się w miarę umacniania się poszczególnych państw.

1 czerwca Chiny ogłosiły nowe regulacje dotyczące inwestycji zagranicznych. Ich celem jest ochrona lokalnej wiedzy i zapobieżenie odpływowi nowatorskich rozwiązań do innych krajów. Przedsماًkiem nowego prawa było zablokowanie przejęcia rozwijającej agentów AI firmy Manus przez Meta Platforms (właściciela m.in. Facebooka). Co ważne, Manus wywodzi się z Chin, ale był zarejestrowany w Singapurze. Można to uznać za przykład oddziaływania regulacji poza granicami własnej gospodarki. Wcześniej wyspecjalizowały się w tym Stany Zjednoczone, wymuszając np. na holenderskich czy południowokoreańskich firmach wstrzymanie sprzedaży zaawansowanych technologii półprzewodnikowych Państwu Środka.

Restrykcje ustanowione przez władze w Pekinie pokazują, że Chiny stały się ważnym ośrodkiem tworzenia wiedzy, którą nie chcą się zbytnio dzielić z resztą świata. ©

Autor jest profesorem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

AUTOPROMOCJA



Karolina Wójcicka
Dziennik Gazeta Prawna

bliski świat

Gra o miliardy dla Ukrainy



Paweł Kowal
pełnomocnik rządu
ds. odbudowy Ukrainy



Oglądaj na
dgp.pl/wideo



Świat

Konferencja na rzecz
Odbudowy Ukrainy. Gdańsk,
25 czerwca 2026 r.



FOT. ADAM WARZAWA/PAP

stwo i wpływać na otoczenie. Owszem, Waszyngtonowi zależy i będzie zależać na możliwie korzystnej sprzedaży nadwyżek uzbrojenia, eksporcie surowców energetycznych, utrzymaniu uprzywilejowanego dostępu do rynków (w tym usług cyfrowych) dla amerykańskich korporacji. A wszystko to łatwiej robić, mając do czynienia ze względnie słabymi (wobec USA) i wzajemnie nieufnymi lub nawet skłóconymi państwami. Tym bardziej że większość strategicznej uwagi oraz własnych sił i środków Amerykanie i tak zamierzają skupić na Indo-Pacyfiku, co wiadomo od lat. Starego Kontynentu i naszej jego części musi więc dotyczyć zasada „minimum nakładu, maksimum efektu”.

Czy nam się to podoba, czy nie – jedyną racjonalną opcją jest więc żmudna budowa układu pogłębionej współpracy, opartej na rosnącym zaufaniu i uczciwych kompromisach, obejmującej Warszawę i Kijów, a także kilka innych stolic. Na czas wojenny i jeszcze bardziej na nadchodzący chyba czas pokoju, zwłaszcza jeśli ten okaże się mocno kulawy (a to, niestety, prawdopodobne). Razem, sumując swe potencjały i możliwości, stanowimy bowiem niebagatelną siłę, która ze wsparciem państw nordyckich (a w niektórych kwestiach również np. Wielkiej Brytanii) może się pokusić o zapewnienie sobie większej podmiotowości w relacjach zarówno z Moskwą, jak i Brukselą, Berlinem oraz Waszyngtonem. Los nie oferuje nam jednak taryfy ulgowej, a my sami na razie też niekoniecznie pomagamy szczęściu.

Pragmatycy w akcji

– Z mojego punktu widzenia oznacza to być może nawet sprawniejsze przeprowadzenie konferencji, bez niepotrzebnych napięć. Traktuję to jako gest na rzecz deeskalacji – stwierdził premier Donald Tusk, komentując nieobecność prezydenta Wołodymyra Zełenskiego na tegorocznej Ukraine Recovery Conference (URC 2026) odbywającej się w Gdańsku. Zapewne wielu uczestników przyznało mu rację – przynajmniej w duchu – przybyli bowiem na tę imprezę, by planować i robić konkretne interesy, a nie uczestniczyć w kolejnych przepychankach prestiżowych i politycznych, z punktu widzenia biznesu dysfunkcjonalnych. Tymczasem kierująca ukraińską delegacją premier Julia Swyrydenko nadaje się o niebo lepiej do takiego pragmatycznego dialogu niż Zełenski. Z tego samego powodu z westchnieniem cichej ulgi przyjęto pewnie nieobecność prezydenta Karola Nawrockiego.

Wszyscy mieli przy tym świadomość, że Kijów traktuje obniżenie protokolarnej rangi zespołu jako demonstrację niechęci do Polski – i że gdyby tylko było to możliwe, to w ogóle zbojkotowałby konferencję. Rzecz w tym, że poza gospodarzami w Gdańsku znaleźli się także kluczowi decydenci europejscy, polityczni i ekonomiczni, a na afront wobec nich trudno było się Ukraińcom zdecydować.

Agenda URC 2026 dobrze pokazuje, które obszary współpracy z Ukrainą są dziś istotne dla zachodnich partnerów. To przede wszystkim infrastruktura transportowa i energetyczna, transformacja cyfrowa i nowe technologie, ale także warunki udziału kapita- ➤

Mosty zamiast szaniec

Ukraina wygrywa wojnę, przynajmniej chwilowo. Może jednak przegrać pokój. Konsekwencje byłyby fatalne nie tylko dla niej, lecz także dla bezpieczeństwa i interesów rozwojowych całego regionu

Witold

Sokała

Europa Środkowa i Wschodnia ma geostrategicznego pecha. Albo dominacja imperialnej Moskwy z wszystkimi znanymi wadami takiego wariantu, od krwawych represji po cywilizacyjną zapaść, albo Berlina – który co prawda przez ostatnie dekady pokazywał swą łagodną twarz unijnego lidera w wersji soft, ale przecież i tak dyskretnie dbał, żeby nikt w regionie nie wyrósł zanadto i nie zagroził niemieckim interesom politycznym i gospodarczym. A w dodatku potrafił współpracować z Rosjanami kosztem bezpieczeństwa państw regionu, czego

najbardziej spektakularnym przykładem było długotrwałe i brutalne forsowanie projektu Nord Stream. W ostatnich latach kombinacja bardzo różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych stworzyła szanse na powstanie tutaj układu bardziej zrównoważonego i korzystnego dla lokalnych graczy. Samo się jednak nie robi.

Z deszczu pod rynną

Można się pocieszać, że Niemcy wyciągnęli wnioski ze swych dawnych błędów. Niestety, dotyczy to co najwyżej części tamtejszych elit politycznych i biz-

nesowych – a i to nie w każdej sprawie. Perspektywy wyborczych sukcesów Alternative für Deutschland (AfD), partii wprost postulującej odbudowę „obustronnie korzystnych” związków z Rosją, tym bardziej każą miarkować optymizm co do przyszłości europejskiego projektu integracyjnego oraz polityki Berlina wobec nas.

Można też się karmić nadzieją, że pomiędzy Bałtykiem a Morzem Czarnym nowym, lepszym hegemonem okażą się Amerykanie. Niestety, Partia Demokratyczna za czasów Baracka Obamy i Joe Bidena nie wykazywała szczególnych chęci ani zdolności w tym kierunku, stawiając raczej na Niemców w roli swego europejskiego partnera, z okazjonalnymi próbami resetu w relacjach z Rosją. Republikanie pod rządami Donalda Trumpa narzucili zaś strategię czysto transakcyjną, która prawdopodobnie przetrwa przyszłe zmiany personalne w Białym Domu, bo jest z punktu widzenia obiektywnych interesów USA całkiem logiczna. I też nie uwzględnia wsparcia dla powstania tutaj silnego sojuszu, zdolnego samodzielnie dbać o swoje bezpieczeń-

tu prywatnego w przyszłej odbudowie i inwestycjach. Dla Ukrainy wiąże się to z bardzo trudnymi wyzwaniem: koniecznością ograniczenia korupcji, uczenia bardziej przejrzystym systemem zamówień publicznych, zapewnieniem szeroko pojętego bezpieczeństwa finansowego. Komentarze przed konferencją, a także przebieg niektórych paneli sygnalizują, że będzie to trudniejsze, niż wielu partnerom wciąż się wydaje. Ukraińcy wykazują bowiem skłonność do licytowania wysoko nie tylko w rozgrywce z Polską – także na innych, znacznie silniejszych graczach próbują wymusić akceptację wygodnych dla siebie – i dla cichych sponsorów układu rządzącego dzisiaj w Kijowie – warunków.

Psychologicznie to nawet zrozumiałe: są na fali, skutecznie odcięli Rosjanom zaopatrzenie na Krymie, bombardują Moskwę i paraliżują przemysł rafineryjny agresora. Po latach trwogi, czy wojska rosyjskie nie przełamają jednak frontu i nie wjadą triumfalnie do Kijowa, całkiem realnie przybliżyła się wreszcie perspektywa implozji moskiewskiego reżimu wskutek klęsk militarnych, gwałtownego pogorszenia sytuacji gospodarczej i wzrostu antywojennych nastrojów społecznych. Stąd buńczuczne zapowiedzi samego Zełenskigo, że „to Ukraina zdecydowanie będzie reprezentowała Europę w rozmowach pokojowych” (sic!), opór przed zewnętrzną kontrolą wydatkowania środków pomocowych czy próby rozgrywania przeciwko sobie różnych partnerów polityczno-biznesowych. Główni gracze zachodni, którzy już w przeszłości potrafili w razie potrzeby nakłuć balon ze zbyt dobrym samopoczuciem ukraińskich liderów, najwyraźniej zachowują wobec tej ofensywy zimną krew. Po prostu dobrze policzyli karty, oszacowali atuty i blotki. Nie ujmując niczego poświęceniu żołnierzy, innowacyjności taktyczno-technicznej armii, a także odporności i hartowi ducha cywilów – trzeba pamiętać, że Ukraina nie walczy i nie funkcjonuje za własne pieniądze.

Wojna i życie na kredyt

W warunkach wojennych, przy zajęciu lub zrujnowaniu przez wroga sporej części obszarów kluczowych gospodarczo, przy ogromnych stratach ludzkich, przy ograniczeniu dochodów podatkowych – to nic dziwnego. Ukraiński deficyt budżetowy wyniósł w 2025 r. niemal 19 proc. PKB, w 2026 r. będzie zapewne jeszcze wyższy przy dynamicznie rosnących wydatkach wojskowych – po niedawnej nowelizacji tegorocznego budżetu mają one wynieść niemal 100 mld dol. wobec preliminowanych 66 mld (co i tak stanowiło rekordowe 27 proc. PKB) oraz 62 mld dol. w roku 2025.

Kluczowe w tej sytuacji stały się różne formy zewnętrznego zasilania finansowego, które w tym roku mają pokryć ok. 45 proc. łącznych wydatków państwa ukraińskiego. W tej puli są np. środki Międzynarodowego Funduszu Walutowego, a przede wszystkim gigantyczna pożyczka od Unii Europejskiej, zatwierdzona przez państwa unijne w kwietniu. Kijów ma w jej ramach do dyspozycji 90 mld euro, rozłożone na kolejne transze do końca 2027 r. – z założeniem spłaty po uzyskaniu reparacji od Rosji oraz

Czy nam się to podoba, czy nie – jedyną racjonalną opcją jest żmudna budowa układu pogłębionej współpracy, opartej na rosnącym zaufaniu i uczciwych kompromisach, obejmującego Warszawę i Kijów, a także kilka innych stolic

obsługi kosztów długu solidarnie przez rządy krajów UE (z wyłączeniem Węgier, Czech i Słowacji). Warunkiem jest jednak dokonanie wskazanych reform, a także częściowe wydatkowanie środków w państwach sponsorujących. Tuż przed rozpoczęciem konferencji URC 2026 pojawiły się nieoficjalne informacje, że pierwszy przelew ma nastąpić lada chwila – niewątpliwie była to dyplomatyczna zachęta (lub zawołana sugestia) dla Ukraińców, by w trakcie imprezy zachowywali się wobec swych głównych dobroczyńców mniej agresywnie.

Liderzy UE – a także członkowie G7 współdecydujący o międzynarodowych strumieniach finansowych – prawdopodobnie użyli też swych zakulisowych wpływów, by nieco obniżyć temperaturę relacji między Warszawą a Kijowem. Trochę, co nie znaczy całkiem. Mijemy bowiem świadomość, że z ich punktu widzenia na obecnym etapie wojny niekorzystne jest co prawda to, że Zełenski sam dostarcza amunicji rosyjskiej propagandzie, ułatwiając jej narrację o „nazistowskiej Ukrainie”, lecz z drugiej strony rozbijanie (choćby ewentualnego) układu strategicznego Polska-Ukraina, a przy okazji doraźne wypychanie potencjalnej polskiej konkurencji z ukraińskiego rynku w kluczowym momencie negocjacji o podziale tortu, musi cieszyć wielu ważnych ludzi w innych państwach. A obecne nastroje sprzyjają takiemu podejściu ukraińskich decydentów na różnych szczeblach.

Nie dla wszystkich naszych firm musi się to okazać poważnym problemem. Im mocniejsze zakorzenienie na rynku, mniejsze uzależnienie od uznaniowych decyzji politycznych i urzędniczych, a wreszcie im atrakcyjniejsza oferta, tym negatywne skutki politycznych zawirowań pewnie będą mniejsze. Bolesnie może być głównie tam, gdzie ktoś liczył na uprzywilejowany, bezpośredni dostęp do wielkich, publicznych inwestycji sterowanych przez kijowskich notabli. Nie oszukujmy się – na to szanse i tak były niske, jeszcze zanim wybuchła afera o „bohaterów UPA” i odbieranie orderów. Takie rzeczy, nie tylko w Kijowie, załatwia się w sposób, którego my jako państwo nadal nie opanowaliśmy. Warto tu przypomnieć rozczarowanie nikłym udziałem polskich podmiotów w odbudowie Iraku. Praktycznych wniosków z tamtej lekcji niestety nie wyciągnęliśmy.

Wyzwania czasu pokoju

Odbudowa to jednak nie koniec gry. Równolegle rozgrywa się konkurencja o samych Ukraińców jako pracowników, płatników podatków i składki emerytalnych. Polska jest dziś beneficjentem procesów wynikających zarówno z przedwojennych słabości ukraińskiego państwa, jak i z wojennej tragedii. Zabrzmiało to może cynicznie, ale procentuje tutaj serce okazane przez zwykłych Polaków – a także to, że polskie państwo w pewnym momencie stało na wysokości zadania, tworząc migrantom ekonomicznym i uchodźcom wojennym znośny ekosystem do podejmowania tutaj pracy, zakładania biznesów, ściągania rodzin. W zamian otrzymaliśmy dodatkowe 2,7 proc. PKB, ponad 100 mld zł corocznych wpływów do budżetu (czyli znacznie więcej niż koszty pomocy socjalnej), tysiące prosperujących małych i średnich firm oraz niebagatelne zyski dla wielu polskich podmiotów, np. z rynku finansowego czy nieruchomości. I to przy relatywnie niskim – co warto podkreślić – wskaźniku przestępczości.

Niestety, łatwo to zaprzepaścić. Po przerwaniu działań wojennych część migrantów pewnie i tak zechce wrócić do ojczyzny, choć najbardziej aktywni ekonomicznie i najlepiej wykształceni jeszcze długo będą mieli lepsze warunki do życia za granicą niż w kraju. Wobec tego wielu zastanowi się, czy zostać w Polsce... lub szukać nowych szans w innych państwach. A ci inni, z Niemcami na czele, bardzo chętnie przygną tak niekłopotliwych i pracowitych podatników. Ba, od pewnego czasu aktywnie działają w tym kierunku, co chyba umyka uwadze naszych „turbopatriotów”.

Jeszcze większe ryzyko czai się poza sferą wymiernych zysków ekonomicznych. To dość oczywista kwestia zagrożeń wzajemną przemocą, a także bazujących na tym operacji dywersyjnych podmiotów zewnętrznych. Ale także coś, o czym dzisiaj nie mówi się głośno, a chyba najwyższa pora. Gdy umilkną strzały, Ukraina będzie musiała się zmierzyć z licznymi problemami społecznymi, demobilizacją weteranów, roszczeniami i traumami, przebudową rynku pracy, prawdopodobnym wzrostem zorganizowanej i pospolitej przestępczości, czyli znanym nauce kompleksem typowych skutków ubocznych końca wojny. I to wszystko w warunkach deficytu finansowego oraz rosnącej skłonności do politycznych rozliczeń.

Europa czy Azja?

A tymczasem atut w postaci zbrojnego powstrzymywania Rosji, wykorzystywany dzisiaj przez kijowskich polityków w targach z Zachodem, straci na znaczeniu. Skokowo wzrośnie więc asertywność stolic europejskich wobec Zełenskigo lub jego następcy. Okaże się ostatecznie, że nie ma ulgowej taryfy w drodze do pełnego członkostwa w Unii, a kolejne transze finansowe zostaną wstrzymane wskutek niewypelnienia zobowiązań reformatorskich.

Reformy będą zaś trudne i bolesne. Wyraźne dzisiaj oczekiwanie na specjalne relacje z Berlinem po prostu weźmie w łeb – zwłaszcza gdy w kanclerskim fotelu zasiądzie np. Alice Weidel z AfD – a pojawi się perspektywa tkwienia w unijnym przedpokojem, maskująca status de facto półkolonialny, czyli łączący narzucone ograniczenia z brakiem sprawczości i profitów. A wtedy ostatecznie pojawi się pokusa, by poszukać innej drogi.

Na przykład „tureckiej”, czyli budowy samodzielnej potęgi regionalnej balansującej pomiędzy USA, Europą, partnerami bliskowschodnimi i środkowoazjatyckimi oraz Chinami. Hipotetycznie można wtedy dać sobie spokój ze zwalczaniem korupcji (co narusza interesy zbyt wielu ważnych ludzi), prawami człowieka, a nawet nadmiarem demokracji (jakże kuszące dla prezydenta i jego zauszników) – problem w tym, że trzeba na to mieć własne dochody, pozwalające przynajmniej utrzymać armię, odpowiednio liczną bezpiekę i wypłatę emerytur. Szybkie wypracowanie ich w kraju, nawet dzięki ewentualnym wzmocnionym inwestycjom amerykańskim (przy założeniu, że Waszyngton nie pyta o liberalno-demokratyczne drobiazgi, tylko o stopę zwrotu) – nie wydaje się realne. A wtedy pojawi się ktoś, kto rzuci hasło ucieczki do przodu, czyli jeszcze dalej na Wschód, w chińską strefę wpływów (bo rosyjska, z oczywistych względów emocjonalnych, jeszcze długo nie będzie możliwa, przynajmniej nie wprost). Pekin może być zainteresowany. Już kiedyś robił podchody pod taki scenariusz, ale dostał kosza.

Dla samej Ukrainy oznaczałoby to zaprzepaszczenie dziennej szansy – i zmarowanie heroicznej ofiary tysięcy jej obywateli. Dla innych państw regionu – znaczące obniżenie bezpieczeństwa i potencjału rozwoju ekonomicznego.

Wybór drogi należy oczywiście przede wszystkim do samych Ukraińców, ale sąsiadom ta decyzja nie może być obojętna. Zwłaszcza Polsce. Dlatego już dziś, profilaktycznie, warto pracować nad budową mostów, a nie szanć. Mimo że wyciągnięta dłoń nieraz zostanie odrzucona. Mimo że bardzo boli słuchanie i czytanie wielu zarzutów pod naszym adresem, bzdur o faszycie Piłsudskim i zbrodniach Armii Krajowej. Ale tego nie przełamamy krzykiem i polajankami, raczej cierpliwym tworzeniem szans i okazji do refleksji. I kontynuowaniem – mimo wszystko – pragmatycznej współpracy na poziomie międzyludzkiem, przedsiębiorstw, uczelni i organizacji pozarządowych, ministerstw i samorządów. Po to, by ukraiński wybór prozachodni stał się łatwiejszy. A także, by zyskiwać pole do oddziaływań ze sfery soft i sharp-power, czyli innymi słowy wspierać tych rozsądnych Ukraińców, którzy zdołają kiedyś skorygować błędy i wypaczenia ekipy Zełenskigo. Niektórzy wysyłają sygnały. Trzeba tylko je prawidłowo czytać, mieć wreszcie spójny i sensowny plan oraz narzędzia pod ręką. ©©



Więcej tekstów
tego autora
Skanuj
kod!
DGP.pl

TEKST SPONSOROWANY

Circular Economy Act. Od gospodarki odpadami do konkurencyjności

Unia Europejska przygotowuje Circular Economy Act – nową inicjatywę legislacyjną, która ma stworzyć jednolity rynek surowców wtórnych i zwiększyć bezpieczeństwo materiałowe europejskiego przemysłu. To ważna zmiana: gospodarka o obiegu zamkniętym przestaje być traktowana jako część polityki w obszarze gospodarki odpadami, a staje się elementem polityki przemysłowej, surowcowej oraz wzmacniania konkurencyjności UE.

Europejska dyskusja o konkurencyjności koncentruje się zwykle na cenach energii, dostępie do kapitału, innowacyjności oraz zdolności do konkurencyjności z przemysłem amerykańskim i chińskim. Znacznie rzadziej mówi się natomiast o zależności europejskiej gospodarki od dostaw surowców. Zgodnie z danymi Eurostat w 2024 r. 22,4% materiałów wprowadzanych bezpośrednio do gospodarki UE pochodziło z importu. W przypadku rud metali zależność od importu wynosiła aż 49%, a w przypadku kopalnych surowców energetycznych niemal 75%. Zaledwie 12,2% materiałów wykorzystywanych w gospodarce unijnej pochodziło z recyklingu i było ponownie wprowadzanych do obiegu.

Oznacza to, że mimo kilkunastu lat europejskiej strategii gospodarki o obiegu zamkniętym model funkcjonowania gospodarki nadal pozostaje w dużej mierze liniowy: pozyskujemy surowce, wytwarzamy produkty, używamy ich, a następnie tracimy znaczną część ich wartości. W warunkach niestabilnych cen, napięć geopolitycznych i rosnącej konkurencji o surowce nie jest to już wyłącznie problem środowiskowy, ale także realna strata i ryzyko gospodarcze.

Nowy akt nie będzie kolejnym programem w obszarze gospodarki odpadami

Odpowiedzią Komisji Europejskiej ma być Circular Economy Act, nazywany także European Circular Economy Act. Przedstawienie projektu legislacyjnego zaplanowano na trzeci kwartał 2026 r. Jego podstawowym celem jest stworzenie jednolitego rynku surowców wtórnych, zwiększenie podaży wysokiej jakości materiałów pochodzących z recyklingu oraz pobudzenie popytu na te materiały. To zasadnicza zmiana akcentów. Circular Economy Act ma przesunąć ciężar debaty z pytania „co zrobić z odpadem?” na pytanie „jak zatrzymać wartość materiałów w europejskiej gospodarce?”.

Nowa inicjatywa jest częścią szerszego programu odbudowy konkurencyjności UE, obejmujące

go m.in. Competitiveness Compass oraz Clean Industrial Deal. Komisja chce do 2030 r. podwoić poziom wykorzystania materiałów cyrkularnych i uczynić Unię światowym liderem gospodarki o obiegu zamkniętym. Circular Economy Act nie powinien być więc postrzegany jako kolejny „zielony obowiązek” dodawany do już rozbudowanego systemu regulacyjnego. Jego ambicją jest stworzenie warunków ekonomicznych, w których odzyskiwanie materiałów, ponowne użycie produktów, naprawa oraz produkcja oparta na surowcach wtórnych będą opłacalne również w skali przemysłowej.

Europa ma regulacje, ale nie ma jeszcze jednolitego rynku cyrkularnego

Planuje się, że Circular Economy Act uzupełni rozbudowany już system regulacji obejmujących cały cykl życia produktów. Rozporządzenie ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) wprowadza wymagania dotyczące m.in. trwałości, naprawialności, recyklowalności i udziału surowców wtórnych, a cyfrowy paszport produktu ma zapewnić dostęp do danych o składzie, naprawie i przetwarzaniu produktów. Od sierpnia 2026 r. zaczną obowiązywać niektóre z regulacji rozporządzenia PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation), które mają ograniczać ilość opakowań oraz zwiększać ich ponowne użycie i recykling. System uzupełniają regulacje dotyczące rozszerzonej odpowiedzialności producenta, baterii, sprzętu elektrycznego, jednorazowych tworzyw sztucznych, prawa do naprawy i komunikacji środowiskowej.

Najważniejszym zasobem może być jednolity rynek

Największą potencjalną korzyścią Circular Economy Act nie jest ustanowienie kolejnego celu środowiskowego, lecz zwiększenie skali rynku. Produkcja z wykorzystaniem materiałów powstałych z odpadów często przegrywa dziś z surowcami pierwotnymi nie dla



tę, że jest technologicznie niemożliwa, ale dlatego, że podaż materiałów jest niestabilna, ich jakość jest niejednolita, a koszty zbiórki, sortowania i przygotowania do ponownego wykorzystania pozostają wysokie. Firmy nie inwestują w nowe moce produkcyjne, gdy nie mają pewności, czy otrzymają odpowiednią ilość surowca o wymaganych parametrach. Z kolei podmioty zajmujące się odzyskiem nie rozwijają infrastruktury bez przewidywanego popytu. Tworzy się strukturalna bariera rynkowa. Bez popytu nie ma inwestycji w podaż, a bez stabilnej podaży przedsiębiorstwa nie chcą zmieniać procesów produkcyjnych.

Europejski akt ma za zadanie pomóc przerwać ten mechanizm przez ujednoczenie kryteriów jakościowych i zasad dotyczących utraty statusu odpadu, poprawę przepływu informacji oraz stworzenie popytu na materiały cyrkularne. Istotną rolę mogą także odegrać zamówienia publiczne, uwzględniające wymagania dotyczące zawartości materiałów z recyklingu oraz preferencje dla produktów trwałych, naprawialnych i nadających się do ponownego wykorzystania.

Koszty dostosowania będą realne

Nie oznacza to, że transformacja będzie dla przedsiębiorstw

bezkosztowa. Firmy będą musiały lepiej znać skład materiałowy produktów, pozyskiwać dane od dostawców, zmieniać konstrukcję opakowań i produktów, dostosowywać systemy informatyczne oraz zapewniać identyfikowalność materiałów w całym łańcuchu wartości. Szczególnie wymagające może to być dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie mają rozbudowanych działów prawnych, środowiskowych i technologicznych. Nowe wymagania mogą także przejściowo podnieść koszty produkcji, a część z nich zostanie przeniesiona na odbiorców.

Dlatego o gospodarczej skuteczności Circular Economy Act zdecyduje nie liczba nowych obowiązków, lecz sposób ich zaprojektowania. Regulacje powinny być jednolite, cyfrowe i wdrażalne przez przedsiębiorstwa różnej wielkości. Konieczne są odpowiednio długie okresy przejściowe, wsparcie inwestycji w sortowanie i recykling wysokiej jakości oraz skuteczna kontrola produktów importowanych na rynek UE.

Polska nie może ograniczyć się do pobierania opłat

Dla Polski Circular Economy Act będzie oznaczał konieczność dalszej przebudowy krajowego systemu gospodarowania zasobami. Od października 2025 r. formalnie obowiązuje system kaucyjny,

natomiast nadal prowadzone są prace nad docelowym modelem rozszerzonej odpowiedzialności producenta dla opakowań (ROP). Reforma ROP jest potrzebna, ale nie może sprowadzać się wyłącznie do ustalenia wysokości opłat i sposobu ich pobierania. Dobrze zaprojektowany system powinien realnie motywować do ograniczania ilości opakowań i stosowania konstrukcji łatwiejszych do recyklingu. Powinien również zwiększać udział surowców wtórnych oraz wspierać rozwój opakowań wielokrotnego użytku. Jeśli przedsiębiorca będzie ponosił wyższe koszty, ale nie przełoży się to na jakość zbiórki czy dostęp do dobrej jakości surowców wtórnych, system nie stworzy impulsu do innowacji. Stanie się jedynie kolejnym mechanizmem finansowania gospodarki odpadami.

Od polityki środowiskowej do polityki gospodarczej

Circular Economy Act ma szansę stać się fundamentem nowej europejskiej polityki konkurencyjności, ponieważ dotyczy jednego z jej podstawowych warunków: dostępu do materiałów.

Europa nie stanie się bardziej odporna jedynie przez dywersyfikowanie kierunków importu. Musi również skuteczniej wykorzystywać zasoby, które już znajdują się w jej gospodarce. Sukces nowego aktu nie powinien być oceniany wyłącznie na podstawie wolumenu zebranych lub przetworzonych odpadów. Ważniejsze będzie to, czy przedsiębiorstwa uzyskają dostęp do stabilnych strumieni dobrej jakości surowców wtórnych, czy powstaną nowe rynki naprawy, regeneracji i ponownego użycia oraz czy europejski przemysł zmniejszy swoją podatność na ceny i dostępność surowców pierwotnych. Ostatecznie Circular Economy Act nie będzie testem unijnej polityki odpadowej, lecz testem europejskiej polityki przemysłowej. Stawką nie jest bowiem wyłącznie środowisko, ale także odporność gospodarki i konkurencyjność europejskiego przemysłu.

Czyszczenie ogniem urzędów w Budapeszcie

W niedzielnych obchodach 70. rocznicy Poznańskiego Czerwca najprawdopodobniej weźmie udział Tamás Sulyok. To może być jego ostatnia zagraniczna wizyta jako prezydenta Węgier

Dominik

Héjj

W stolicy Wielkopolski, na Jeźcach, przecinają się dwie ulice symboliczne dla polsko-węgierskich losów. Od ul. Romka Strzałkowskiego, małego bohatera polskiego zrywu, odchodzi ul. Petera Mansfelda – bohatera węgierskiego powstania. Czy prezydenci Polski i Węgier pojawiają się u zbiegu tych ulic? Tego wciąż nie wiadomo.

Zamieszanie wynika z tego, że premier Péter Magyar zamierza wkrótce zrealizować cel, który wyznaczył sobie w wieczór wyborczy prawie 2,5 miesiąca temu. Nowelizacja ustawy zasadniczej ma pozwolić szefowi rządu na rozprawienie się z urzędnikami mianowanymi w czasach Viktora Orbána, których sam określa mianem „mafii”. Projekt znajduje się obecnie w fazie bardzo krótkich konsultacji społecznych, a na początku lipca powinien trafić pod obrady parlamentu. Rządzący zamierzają go przeprowadzić przez przyspieszoną ścieżkę legislacyjną. Jeśli plan się powiedzie, to przed świętem narodowym 20 sierpnia Węgrzy będą mieli nowego prezydenta, gdyż projekt bezpośrednio uderza m.in. w urzędującego Tamása Sulyoka.

Szef rządu stoi na stanowisku, że nominaci Fideszu nie mają legitymacji do dalszego pełnienia funkcji, ponieważ byli oni biernymi wykonawcami polityki byłej partii rządzącej. W jego przekonaniu niektórzy mieli wręcz bezpośrednio uczestniczyć w łamaniu prawa.

Jednym ruchem

Już 12 kwietnia, jako premier in spe, Péter Magyar wezwał do ustąpienia kluczowych urzędników państwowych: prezydenta Sulyoka, prezesów Trybunału Konstytucyjnego i Sądu Najwyższego (Kúrii), a także szefa Państwowego Urzędu Kontroli oraz prokuratora generalnego. W dotychczasowym porządku konstytucyjnym nie istniały mechanizmy prawne pozwalające na arbitralne odwołanie tych osób. Ponieważ nie zrezygnowali oni dobrowolnie, Magyar realizuje swoje zapowiedzi, wykorzystując większość 141 mandatów do przeforsowania zmian (większość konstytucyjna to 133 mandaty). W wywiadzie dla dawnego portalu opozycyjnego TELEX

premier zapowiedział pod koniec maja, że dymisje zostaną wymuszone jedną, kompleksową poprawką do ustawy zasadniczej. Ten scenariusz właśnie wchodzi w życie.

Tamás Sulyok objął urząd w 2024 r. po rezygnacji Katalin Novák, zmuszonej do dymisji po skandalu z ułaskawieniem osoby tuszującej przestępstwa pedofilskie. Ta sama afera stała się zresztą katalizatorem politycznego sukcesu Magyara. Jeśli plan premiera się powiedzie i Sulyok zakończy urzędowanie najpóźniej w sierpniu, to jego kadencja potrwa ok. 2,5 roku. To i tak więcej niż w przypadku Novák, która pełniła tę funkcję niespełna dwa lata, podobnie jak Pál Schmitt (od sierpnia 2010 do kwietnia 2012 r.), który ustąpił po ujawnieniu plagiatu w swojej dysertacji doktorskiej.

Ze słabym mandatem

Kwestia wymiany głowy państwa ma w dużej mierze wymiar symboliczny. W węgierskim systemie ustrojowym rola prezydenta jest zdecydowanie słabsza niż pozycja premiera. Głowa państwa jest wybierana nie w głosowaniu powszechnym, lecz przez Zgromadzenie Krajowe, dlatego jej mandat jest słabszy niż np. w Polsce. Ponieważ prezydent wywodzi się zwykle z tego samego obozu politycznego co rząd, w praktyce zostaje biernym obserwatorem działań gabinetu.

Na Węgrzech niezwykle łatwo przełamać weto – wystarczy do tego zwykła większość głosów. Prezydent dysponuje jednak inną istotną prerogatywą – może skierować ustawę do zdominowanego przez nominatów Fideszu Trybunału Konstytucyjnego. W obecnych realiach mechanizm ten służyłby najpewniej do legislacyjnej obstrukcji działań rządu. Właśnie dlatego środowisku partii TISZA tak zależy na szybkim przejściu kontroli nad tą instytucją. Cały pakiet nowych rozwiązań praw-

nych został przedstawiony przez premiera pod nazwą operacji „Oczyszczający Ogień”.

Otwarty konflikt między prezydentem a nowym premierem trwa od kwietnia. Péter Magyar dał głowie państwa czas do 30 maja na dobrowolną dymisję. Prezydent Sulyok zwrócił się do Komisji Weneckiej – organu doradczego Rady Europy – o wydanie opinii w sprawie ustrojowej pozycji swojego urzędu oraz dopuszczalności działań nowej większości mierzących do jego odwołania. W czerwcu analogiczny wniosek trafił do Trybunału Konstytucyjnego, na którego czele stoi Péter Polt, były prokurator generalny jednoznacznie kojarzony z Fideszem. Otoczenie prezydenta zakładało, że sędziowie trybunału z góry uznają szykowaną nowelizację za niezgodną z ustawą zasadniczą. Wniosek prezydenta miał zostać rozpatrzony w poniedziałek, 22 czerwca, jednak 19 czerwca siedmiu sędziów wyłączyło się ze sprawy, co uniemożliwiło jej rozpoznanie. Kulisy tego kroku ujawnił portal 444 – sędziowie uznali, że nie mogą oceniać przepisów nowelizacji, która jeszcze formalnie nie istnieje. Środowisko Fidesz-KDNP natychmiast oskarżyło ich o spiskowanie z TISZ-ą. W rezultacie przewodniczący Trybunału Konstytucyjnego został zmuszony do ustąpienia i zdjęcia sprawy z wokandy.

Projekt nowelizacji został ostatecznie zaprezentowany w miniony poniedziałek przez samego premiera. Przewiduje wygaśnięcie mandatu prezydenta dokładnie w dniu następującym po wejściu w życie ustawy zmieniającej konstytucję. Rządzący nie zdecydowali się jeszcze na modyfikację samego sposobu wyboru głowy państwa. W związku z tym do czasu uchwalenia nowej ustawy zasadniczej (nad którą prace mają ruszyć w ciągu kilkunastu tygodni), jednak nie na dłużej niż na pięć lat, prezydent ponownie wybierze Zgromadzenie

Krajowe. Personalna decyzja partii TISZA w tej sprawie pozostaje na razie niewiadomą. Według zapowiedzi premiera kandydatem może zostać członek obecnego rządu lub przedstawiciel Kół TISZ-y, czyli lokalnych struktur ugrupowania. W oficjalnym uzasadnieniu projektu stwierdzono, że obecny prezydent boryka się z „poważną utratą zaufania” społecznego. Autorzy dokumentu podkreślili ponadto, że Zgromadzenie Krajowe dysponuje nadzwyczajnym mandatem od wyborców zobowiązującym je do przywrócenia demokracji konstytucyjnej oraz zapewnienia rzeczywistego funkcjonowania instytucji państwowych. W narracji rządu cel wyraźnie uświęca środki.

A co w sytuacji, gdy prezydent odmówi podpisania nowelizacji? Wówczas zostanie wszczęta procedura pociągnięcia go do odpowiedzialności konstytucyjnej i pozbawienia urzędu (na wniosek jednej piątej posłów), w trakcie której głowa państwa nie może wykonywać swoich obowiązków. W takim przypadku podpis pod aktem złożyłaby przewodnicząca Zgromadzenia Krajowego Ágnes Forsthoffer. Skutek prawny byłby tożsamy – Tamás Sulyok i tak zostałby odsunięty od władzy.

Paradoks po Orbánie

Projekt ugrupowania TISZA przewiduje również zmiany w samym Trybunale Konstytucyjnym. Partia chce przywrócenia górnej granicy wieku dla sędziów wynoszącej 70 lat. Wejście w życie tej poprawki automatycznie wygasłoby mandaty wszystkich członków trybunału, którzy osiągnęli ten wiek. Celem tego zabiegu jest przede wszystkim usunięcie Pétera Polta. Zaplanowano także powrót do wcześniejszej zasady wyboru prezesa tej instytucji – decyzję podejmowałiby sami sędziowie, a nie Zgromadzenie Krajowe, jak przeforsowała to koalicja Fidesz-KDNP.

Nowelizacja konstytucji umożliwi również usunięcie prezesów Sądu Najwyższego (Kúrii) oraz zajmującego się administrowaniem sądownictwem Krajowego Urzędu Sądownictwa. Proces ten ma zostać zainicjowany oddolnie, na skutek działań wewnątrz Krajowej Rady Sądownictwa, z inicjatywy samego środowiska sędziowskiego. Z kolei w przypadku prokuratora generalnego premier zamierza doprowadzić do dymisji przez wywarcie presji politycznej i prawnej. Ma być ona związana z nadużyciami władzy podczas wydarzeń z marca 2026 r., dotyczących zatrzymania „ukraińskiego złotego konwoju”. Z zapowiedzi rządu wynika jednak, że nie jest to jedyny przypadek, w którym prokuratura miała przekroczyć swoje uprawnienia.

Paradoksalnie zarówno prezydent, jak i Trybunał Konstytucyjny pozostają wobec tych zmian całkowicie bezsilni, bo na mocy przepisów wprowadzonych jeszcze przez koalicję Fidesz-KDNP nie mają prawa merytorycznie oceniać poprawek do ustawy zasadniczej. Mogą jedynie kwestionować poprawność procedury legislacyjnej od strony technicznej, co w praktyce jest niemal niemożliwe. ©

Prezydent i Trybunał Konstytucyjny pozostają całkowicie bezsilni, bo na mocy przepisów wprowadzonych przez koalicję Fidesz-KDNP nie mają prawa merytorycznie oceniać poprawek do ustawy zasadniczej

USA



Kandydat do Senatu USA Graham Platner na spotkaniu wyborczym w Portsmouth. 19 maja 2026 r.

Antysystemowa lewica kontratakuję

Elektorat demokratów ma już dość bezbarwnych polityków establishmentu.

Coraz częściej stawia na młodych populistów, którzy chcą podnieść podatki dla najbogatszych i zapewnić wszystkim darmową opiekę zdrowotną

Emilia

Świętochowska

Susan Collins to umiarkowana republikanka i jedna z najdłużej urzędujących amerykańskich senatorek. Jako dumna reprezentantka stanu Maine jest na Kapitolu od ponad 27 lat. Collins uchodziła dotąd za ucieleśnienie politycznego zbalansowania Maine, jednego z purpurowych stanów, w których w wyborach do Kongresu zwyciężają kandydaci obu głównych partii: odrzuca całkowity zakaz aborcji, sprzeciwia się obaleniu programu opieki medycznej Obamacare i popiera pomoc wojskową dla Ukrainy. Pod wieloma względami jest typową przedstawicielką establishmentu, który zawiera taktyczne kompromisy z konserwatywnymi nacjonalistami spod znaku MAGA, by bronić resztek starego status quo. Collins lubi się chwalić gotowością do ponadpartyjnej współpracy i zaznaczać swój dystans wobec administracji Donalda Trumpa, ale w 2025 r. zagłosowała za 95 proc. projektów promowanych przez Białą Dom, w tym za zwiększeniem budżetu

znanego z brutalnych praktyk ICE. Jednocześnie była jedną z trójki republikańskich senatorów, którzy powiedzieli „nie” tzw. wielkiej, pięknej ustawie Trumpa, dziesiątkującej fundusze na ochronę zdrowia.

W poprzednich kampaniach Collins pokonywała swoich – równie niewyrazistych – demokratycznych rywali z komfortowym marginesem. Tej jesieni jej kariera w Waszyngtonie może jednak dobiec końca. Po mandat centrowej republikanki pewnie kroczy Graham Platner, progresywny demokrat, który w ciągu 10 miesięcy z politycznego nowicjusza wyrósł na gwiazdę młodej, populistycznej lewicy. W tym miesiącu rozgromił prawie 80-letnią gubernatorkę stanu Janet Mills i z przewagą ponad 50 pkt proc. wygrał partyjne prawyby. W sondażach przed listopadowymi wyborami połówkowymi (midterms) ma kilkupunktowe prowadzenie nad faworytką republikanów. Pojedynek w Maine przykuwa uwagę całego Waszyngtonu, bo od

jego rozstrzygnięcia może zależeć to, czy demokraci przejmą Senat.

Człowiek z ludu

Za spektakularnym wzlodem Platnera stoi wizerunek zwyczajnego faceta z klasy robotniczej, który uosabia surowe realia Ameryki żonglującej chałturami, by dotrzeć do pierwszego. 41-latek jest hodowcą ostryg i weteranem wojennym. Nosi flanelowe koszule i bluzy z kapturem, żyje w skromnym domu i mówi nieoszlifowanymi konkretami. – Jestem człowiekiem z klasy robotniczej i prowadzę życie typowe dla klasy robotniczej – podkreślił w wywiadzie dla lokalnej stacji telewizyjnej w Maine. – Jest w tym autentyczność, której większość polityków nie może zaoferować – dodał.

Skorupiaki nie przynoszą Platnerowi dużego zarobku – gros jego dochodu stanowią świadczenia z tytułu poważnego uszczerbku na zdrowiu poniesione- ▷

go na służbie. Trzy misje w Iraku i jedna w Afganistanie pozostawiły go z zespołem stresu pourazowego, depresją i problemami z alkoholem.

Inaczej niż mainstreamowi demokraci Platner nie skupia się na roztrząsaniu wypaczeń administracji Trumpa. Głównego wroga upatruje w oligarchii – miliarderach i korporacjach, które zestroili politykę i gospodarkę w samonapędzający się mechanizm wymiany kapitału i przysług. Przekonuje, że amerykański model kapitalizmu został zbudowany na barkach robotników, ale dziś służy wyłącznie kumulowaniu bogactwa i władzy elitom: technologicznym magnatom, kaście Epsteina, popiecznikom prezydenta... Zapewnia, że nie stara się o miejsce w Senacie, by dołączyć do systemu, lecz po to, by go rozsadzić i położyć fundamenty pod bardziej sprawiedliwy porządek.

Nie ma pretensji do białej prowincji o to, że porzuciła lewicę i pomogła wybrać Trumpa. Zdaniem Platnera obie główne partie zdradziły pracujących Amerykanów, a jedynym sposobem, by masowo przeciągnąć ich z powrotem na stronę demokratów, jest uchwalenie praktycznych rozwiązań, które poprawią jakość ich życia. Na czele listy jest zagwarantowanie każdemu dostępu do finansowanej z budżetu ochrony zdrowia. Kolejne propozycje to znaczące zwiększenie federalnego wsparcia na budowę mieszkań oraz zakaz zakupu domów przez fundusze inwestycyjne. Aby zapewnić lepsze usługi publiczne, Platner planuje wprowadzić 5-proc. podatek od majątków wartych ponad 1 mld dol. Dalej wymienia: wzmocnienie związków zawodowych, złamanie korporacyjnych monopolów, likwidację ICE (nazywa ją „faszystowską agencją”) i ustawę przywracającą prawo do aborcji.

A może burżuj?

Krytycy wypominają Platnerowi, że jak na trybuna ludowego dostąpił w życiu licznych przywilejów. Jego matka prowadzi w Maine renomowaną restaurację, która jest jednocześnie jedynym klientem jego biznesu ostrygowego. Ojciec, prawnik po elitarnym college’u, udzielił mu 200 tys. dol. pożyczki na zakup domu i pokrył koszty leczenia niepłodności Grahama i jego żony w norweskiej klinice. Dziadek Warren był znanym architektem i projektantem finezyjnej kolekcji mebli, która stała się ikoną modernistycznego stylu lat 60. Edukacja Platnera juniora też nie wyglądała jak ścieżka przeciętnego dzieciaka z uboższego miasteczka na rubieżach Maine – skończył prestiżowe prywatne liceum i zaliczył kilka semestrów na Uniwersytecie George’a Waszyngtona.

Jego status ekonomiczno-kulturowy wywołał burzliwą dyskusję o autentyczności. Czy potomek zamożnej i wpływowej rodziny, który pracuje fizycznie, jest członkiem klasy robotniczej czy sprekaryzowanym burżujem? Konserwatyści insynuowali wręcz, że Platner to zblazowany cynik w kostiumie proletariusza, który podstępnie forsuje wyborcom radykalną ideologię. „Moja definicja klasy robotniczej obejmuje każdego, kto zarabia na życie pracą na-

Platner nie skupia się na roztrząsaniu wypaczeń administracji Trumpa. Głównego wroga upatruje w oligarchii – miliarderach i korporacjach

jemną” – powiedział Platner „New York Timesowi”.

Dla liberalnych mieszkańców Maine najwyraźniej większą rolę niż jego rodowód odegrało to, po której stoi stronie w wojnie klasowej. Nie zraziły ich także wybryki jego młodości. W 2007 r., podczas urlopu spędzanego w Chorwacji z kolegami z piechoty, Platner wytatuował sobie na piersi symbol czaszki ze skrzyżowanymi piszczelami, czyli kojarzony z SS totenkopf. Kiedy skandal wyszedł na jaw, usprawiedliwił się, że sprawił sobie „ozdobę” w trakcie pijackiego wybryku, nie wiedząc o jej nazistowskich konotacjach (potem przykrył ją innym tatuażem). Musiał się też tłumaczyć z opublikowanych przed ponad dekadą na Reddite obraźliwych komentarzy na temat kobiet, w których radził m.in., by się nie upijały, jeśli chcą uniknąć gwałtu.

Niewygodne epizody z życia osobistego sączyły się dalej. Wiosną ubiegłego roku żona Platnera odkryła w jego telefonie wymianę wiadomości o charakterze seksualnym z kilkoma kobietami (para zapewnia, że przepracowała to na terapii). W ostatnich tygodniach „New York Times” dostarczył kolejnej porcji kontrowersji. Trzy byłe partnerki kandydata demokratów opowiedziały o toksycznych rysach jego osobowości i zachowaniach: poniżających uwagach, fizycznym zastraszaniu, regularnych zdradach, nadużywaniu alkoholu i niepokojących fantazjach. Platner wyznał, że na najmroczniejszym etapie życia daleko mu było do ideału chłopaka, ale nigdy nie używał wobec swoich partnerek siły.

Przewaga, z jaką wygrał prawyborcy, sugeruje, że lewicowy elektorat nie oczekuje od polityków moralnej nieskazitelności. Niewykluczone, że to efekt rozprężenia standardów w dobie prezydentury MAGA albo korekta po okresie obyczajowego wzmocnienia. Pod presją mediów społecznościowych w ostatnich latach Partia Demokratyczna surowo rozliczała transgresje w swoich szeregach (przynajmniej te nośne), przecinając kilka obiecujących karier. Jednym z najgłośniejszych przypadków było scancelowanie w apogee ruchu #MeToo senatora Ala Frankena, którego kilka kobiet oskarżyło o dotykanie lub pocałunki bez zgody. Sprawa do dziś wzbudza emocje – brakowało świadków zdarzeń albo zarzuty zawierały poważne nieścisłości. Część demokratów, którzy nawoływali Frankena do złożenia mandatu, oświadczyła później, że popełniła błąd.

Rozbić establishment

Lewicowe ożywienie widać również w innych częściach kraju. Janeese Lewis George, demokratyczna socjalistka, właśnie odniosła zdecydowane zwycięstwo w prawyborach na burmistrza Waszyngtonu i może być prawie pewna

sukcesu w listopadzie (stolica to bastion demokratów). W Michigan i Minnesocie progresywni kandydaci ubiegający się o mandaty senackie wyprzedzają w sondażach establishmentowych polityków z wielomilionowymi budżetami na kampanie. Ich ideowi koledzy coraz tłumniejsie zasiadają w radach miast i legislaturach stanowych. Kandydatów wpisujących się w ten trend łączy program ekonomicznego populizmu: wyższe podatki dla korporacji i najbogatszych, publiczna ochrona zdrowia, dofinansowanie opieki nad dziećmi, rozbić big techów. W przeciwieństwie do umiarkowanych demokratów jednoznacznie potępiają oni ofensywę Izraela w Strefie Gazy jako ludobójstwo, podkreślając, że Stany Zjednoczone nie powinny bezwarunkowo wspierać sojusznika, który popełnia zbrodnie międzynarodowe.

Potwierdzeniem, że fala lewicowego populizmu nabiera impetu, są rezultaty nowojorskich prawyborów do Izby Reprezentantów. W miniony wtorek trójka kandydatów namaszczonego przez burmistrza Zohrana Mamdaniego zmiołła czołowe postaci miejscowego establishmentu. Oznacza to, że Brad Lander, Claire Valdez i Darializa Avila Chevalier dołączają do – obecnie dwuosobowego – klubu demokratycznych socjalistów w izbie niższej (jesienne wybory będą formalnością).

Największą niespodzianką była porażka kongresmena i szefa parlamentarnego klubu Latynosów Adriana Espaillaty w starciu z Chevalier, 32-letnią aktywistką i pracowniczką organizacji pozarządowej, która organizowała na Uniwersytecie Columbii protesty przeciwko wojnie w Gazie. Jej triumf porównuje się do sensacyjnej wygranej w 2018 r. Alexandrii Ocasio-Cortez, która zatopiła Joego Crowleya, kongresmena z 20-letnim stażem szykowanego wtedy na nowego lidera demokratów w izbie niższej. Obu polityczkom zarzucano radykalną agendę i brak odpowiedniego doświadczenia. Ocasio-Cortez zdzierła podeszwy na kampanijnym szlaku w przerwach w pracy barmanki i kelnerki, więc nie pasowała do wzoru kandydata do elity – amerykański system od dziesięcioleci faworyzuje prawników i przedsiębiorców. Krytycy używali pochodzenia klasowego, by kwestionować jej kompetencje do pełnienia funkcji publicznej, ale zamiast ją ośmieszyć, pomogli ją wypromować na walczącą z układem outsiderkę.

Chevalier wywołała liczne wątpliwości z powodu swojego zaangażowania w sprawę propalestyńską: 8 października 2023 r., dzień po ataku Hamasu na Izrael, wzięła udział w wiecu, który potępiono za usprawiedliwianie terrorystów. Wyciągnięto jej też wpisy w mediach społecznościowych, m.in. wulgarnie komentarze o Joem Bidenie i Kamali

Harris. Mimo że jej oponent wydał kilka milionów dolarów na negatywne spoty wyborcze, Chevalier ostatecznie zdobyła nowojorczyków postulatami powszechnej opieki medycznej, rozwiązania ICE i odciążenia polityki od wielkich pieniędzy.

Zwycięstwa te pokazują, że lewicowy elektorat jest głodny antysystemowych postaci, które wysadzą okopanych na stanowiskach bezbarwnych centrystów. Częściowo stoi za tym rozczarowanie, że partyjne elity nie potrafiły powściągnąć najgorszych instynktów Trumpa, które zafundowały Ameryce antyimigracyjną obojętność, bezsensowną wojnę i wrogość prawie całego świata. Częściowo zaś jest to kwestia coraz silniejszego poczucia, że Partia Demokratyczna zmieniła się w wypłukany z ideologicznej treści układ lojalnościowy, który nie ma żadnej recepty na udutki zwykłych ludzi: drożyznę, ograniczony dostęp do lekarzy, kryzys mieszkaniowy...

Socjalizm kanalizacyjny

Sygnalem zmiany nastrojów w elektoracie był już wybór Mamdaniego na burmistrza Nowego Jorku w listopadzie 2025 r. Demokratyczny socjalista obiecywał w kampanii, że poświęci się rozwiązaniu problemów życia codziennego – i na razie nie zawodzi swoich sympatyków. Zamiast, jak poprzednicy, eksponować wielkie projekty komercyjne, ogłasza rozszerzenie dostępu do darmowych żłobków i chwali się wywalczeniem milionów dolarów od kamieniczników, którzy latami ignorowali skargi lokatorów na opłakany stan ich budynków. W setnym dniu kadencji zameldował, że jego administracja załatała 100 tys. dziur w jezdniach, które są jedną z najbardziej uporczywych zmór nowojorskich kierowców. Zaprezentował też plan walki z innym utrapieniem – ciągnącymi się całymi przecznkami tunelami z rusztowań. – Żyjemy dziś w Nowym Jorku Zohrana Mamdaniego. Mimo zamieszania za kulisami, zacieklej opozycji i milionów dolarów wydawanych na storpedowanie jego ruchu, wyborcy po prostu lubią burmistrza – powiedział Bloombergowi Evan Roth Smith, współzałożyciel firmy konsultingowej Slingshot Strategies.

Popularność Mamdaniego to w dużej mierze zasługa strategii medialnej opartej na klipach nagrywanych w terenie. Burmistrz jest wszędzie i w każdej sprawie angażuje się osobiście: odśnieża ulice, sprząta nielegalne wysypiska śmieci, przyjmuje skargi na miejskiej infolinii, prowadzi konferencję prasową z siedzenia w autobusie, odwiedza lokatorów z inspektorami budowlanymi i kataloguje zaniedbania właścicieli nieruchomości... Swoją markę polityki określa terminem „socjalizm kanalizacyjny” (sewer socialism) wywodzącym się z tradycji lewicowych wódczy Milwaukee z początku XX w., którzy zbudowali m.in. miejskie sieci energetyczne, systemy sanitarne i wodociągi.

Partyjna wierchuszka obserwuje jego poczynania z rosnącym niepokojem. Do tej pory elity marginalizowały progresywnych polityków poprzez odmalowywanie ich jako radykałów pochłoniętych sporami tożsamościowymi. To może już nie działać. ©

AMERYKA POŁUDNIOWA

Fala M(L)AGA

Niespełna dwie dekady temu przez Południową Amerykę przetaczała się fala zwycięstw liderów tamtejszej lewicy. Dziś wahadło wychyla się w przeciwną stronę – władzę przejmują kandydaci zapatrzeni w Trumpa i cieszący się jego poparciem

Abelardo Gabriel de la Espriella Otero, zwycięzca wyborów prezydenckich w Kolumbii. Barranquilla, 21 czerwca 2026 r.



FOT. JAIME SALDARRIAGA/APPEAST NEWS

Mariusz

Janik

– Poparłam Abelarda de la Espriellę, bo to ktoś taki, jakiego nigdy tu w polityce nie widzieliśmy. On jest inny – tłumaczyła reporterom stacji Al Dżazira w niedzielny, wyborczy wieczór Luisa Castro z San Jose del Guaviare, miasta leżącego niemal idealnie pośrodku Kolumbii. Ogłoszone jeszcze w niedzielę wstępne wyniki wyborów prezydenckich, według których de la Espriella o włos wyprzedził reprezentującego lewicę senatora Ivana Cepedę, wywołały w mieście wybuch euforii. Zresztą cała centralna Kolumbia murem stoi za nowym prezydentem.

Luisa Castro kilka lat temu odważyła się założyć własny biznes – niewielki lokal z napojami. W tym czasie wydawało się, że po dekadach wojny domowej z lewackimi partyzantkami oraz narkobiznesem Kolumbia znalazła się na właściwej ścieżce. Wynegocjowany w 2016 r. pokój z największym z ugrupowań – FARC (Rewolucyjnych Sił Zbrojnych Kolumbii) – sprawił, że większość rebeliantów wyszła z lasu i złożyła broń. Gustavo Petro, zwycięzca wyborów prezydenckich w 2022 r., pierwszy w historii Kolumbii przywódca z lewicy, na dodatek był partyzant ugrupowania M-19, obiecywał „pokój totalny”, zwłaszcza dogadanie się z wciąż walczącymi rozłamowcami z FARC i rebeliantami z ELN (Armii

Wyzwolenia Narodowego). Dla Castro ten „pokój” miał jednak twarz kolejnych bandziorów z różnych frakcji, od rebeliantów po gangsterów, którzy zaczęli nachodzić jej biznes, wymuszając haracze. – Zbankrutowałam w dwa lata. Oni sobie z nas kpią. Poniżają swoje ofiary. Nie mają ani za grosz ochoty na żaden totalny pokój – mówiła o swoich prześladowcach Castro.

Jeszcze drastyczniejszą opowieść usłyszała reporterka BBC w Bogocie. – Mój brat został zamordowany za odmowę zapłacenia haraczu, i to na oczach swoich dzieci – mówiła Edilma Martinez Flores, która uciekła do kolumbijskiej stolicy z miasta Cali, jednego z bastionów narkobiznesu, po tym, jak tamtejsze gangi wezwały miejscowych

do opuszczenia domów. – Nie mieliśmy innego wyjścia, niż zostawić wszystko. Oni zaczęli zaminowywać drogi, którymi ludzie uciekali z miasta – dodawała. Dzisiaj Flores wegetuje w Bogocie jako wewnętrzna uchodźczyni.

W ciągu kilku ostatnich lat liczebność rozmaitych uzbrojonych formacji podobno się podwoiła. Walczą nie tylko z państwem, lecz także między sobą, w centrum kraju, ale też na wybrzeżu pacyficznym, w stanie Choco czy wzdłuż granicy z Wenezuelą. Tylko z tego ostatniego regionu uciekło kilkadziesiąt tysięcy ludzi. Liczba uchodźców wewnętrznych w kraju sięga prawdopodobnie setek tysięcy.

Wśród niemal 13 mln głosujących na Espriellę ofiary tego chaosu stanowią zapewne znaczącą grupę. Ivan Cepeda – jeden z architektów porozumienia pokojowego z 2016 r., kontynuator linii Gustava Petra – przegrał o włos (zebrał 12,7 mln głosów) być może dlatego, że jego rywal nie tylko obiecuje powrót do przeszłości, lecz „obiecuje go bardziej”.

Żelazna pięść Tygrysa

– Ja, Abelardo de la Espriella, jestem zdolny zbombardować, odkazić i uderzać żelazną pięścią kryminalistów i łapówkarzy, zarazem obejmując ochroną wszystkich przestrzegających prawa Kolumbijczyków – deklarował kandydat na prezydenta w wideo umieszczonym na swoich profilach w mediach społecznościowych już niemal rok temu. I powtarzał ten komunikat na rozmaite sposoby, gdzie tylko się pojawiał. Posługiwał się przy tym zmyślnym pseudonimem – El Tigre, Tygrys. Wizerunku dopełniały billboardy, na których z marsową miną salutował na tle kolumbijskich barw narodowych. Chętnie zakładał koszulkę reprezentacji piłkarskiej Kolumbii. „Silny dla ojczyzny” – głosił najważniejszy z wyborczych sloganów.

Kampania zaczęła się od politycznego morderstwa – niemal dokładnie rok temu nieletni zamachowiec zastrzelił podczas wiecu senatora Miguela Uribe Turbaya. Młody, dobiegający czterdziestki, polityk nie był dla Kolumbijczyków postacią anonimową – jego dziadek, Julio Cesar Turbay Ayala, był prezydentem kraju w latach 1978–1982, a Miguel wydawał się obiecującym kandydatem politycznego centrum. Bezpośredniego sprawcę ujęto, roboczo założono, że za zamachem stoi narkobiznes, ale cień tego zabójstwa – a także następujących po nim zamachów bombowych, porwań, strzelanin – padł na całą kampanię. De la Espriella miał na co pomstować na wiecach, prezentując się w roli obrońcy prawa i porządku.

Kim okaże się Tygrys w praktyce, dopiero się przekonamy. 47-letni prawnik jest na scenie politycznej debiutantem, niezbyt kojarzonym z którąś z tradycyjnych partii, choć nikt nie ma też chyba wątpliwości, że reprezentuje on prawą stronę politycznego spektrum. Najważniejszym dotychczasowym obszarem aktywności de la Esprielli była praktyka adwokacka: reprezentował byłego prezydenta Alvara Uribego (prezydent w latach >

Nie wydaje się, żeby Biały Dom miał dla Ameryki Łacińskiej jakąś wyrafinowaną polityczną agendę. Chodzi przede wszystkim o zwalczanie przestępczości narkotykowej oraz zahamowanie imigracji, może jeszcze dostęp do surowców i minerałów

2002–2010, wcześniejszy symbol polityki twardej ręki wobec rebeliantów i narkobiznesu z epoki prezydentury Busha jr., którego kolumbijski wymiar sprawiedliwości dociskał w rozmaitych sprawach związanych z nadużywaniem władzy), czy Alexa Saaba (kolumbijskiego biznesmena, który wyładował w rządzie Wenezueli w charakterze ministra przemysłu). Ale obok kancelarii Tygrys zbudował też konglomerat innych biznesów: produkuje odzież, alkohole, prowadzi gastronomię, handluje. Ma obywatelstwo USA, co pozwala mu przetykać swoje tyrały nawiązaniami do Ameryki Trumpa – i brzmi to dość naturalnie.

Obietnice nowego prezydenta można by sprowadzić do owej „żelaznej pięści”. Do walki przeciw partyzantom i gangom, zwłaszcza Clan del Golfo, jego gabinet ma rzucić armię. Samoloty, co do których pojawiłoby się podejrzenie, że przewożą narkotyki, mogą zostać zestrzelone. Bastiony narkobiznesu i rebeliantów zostaną zdobyte. Ujętych wrogów będzie się umieszczać w megawięzieniach, których de la Espriella chce wybudować 10. Dialog będzie prowadzony tylko z tymi, którzy poddadzą się bez walki. – Kryminalista, który się nie podda, zostanie zlikwidowany – zapowiedział Tygrys w trakcie kampanii. Wspomniane także „odkazywanie” oznacza opryskiwanie pól koki glifosatem. W polityce zagranicznej de la Espriella planuje rzekomo wyjście Kolumbii z ONZ i bliski sojusz z Waszyngtonem.

Coś jak Alvaro Uribe, tylko bardziej i polityka twardej ręki? Według politologów to złudne podobieństwo. – To coś bardziej radykalnego niż uribizm – powiedział Al Dżazirze Jorge Mantilla, kolumbijski analityk z organizacji Global Initiative against Transnational Organized Crime. Ekspert wylicza też, że nowy prezydent w czasie kampanii pozywał wszystkie redakcje, których publikacje uznał za niechętne jego kandydaturze, prawdopodobnie nie ma poparcia armii dla swoich planów militarnych konfliktu w kraju, a i sądownictwo nie jest gotowe usprawiedliwić proponowanych rozwiązań. – Jego strategia bezpieczeństwa bazuje na sile, a nie na legitymacji czy wzmacnianiu możliwości lokalnych władz – kwituje.

– Próbowaliśmy polityki żelaznej pięści od lat 60. i doczekaliśmy się tylko wielkiej liczby ofiar, morderstw, zniknięć, porwań i wymuszonych przesiedleń – uzupełnia Pedro Arenas z think tanku Corporación Viso Mutop.

Make (Latin) America Great Again

Kolumbijski scenariusz może – choć nie musi – powtórzyć się w najbliższej przyszłości jeszcze kilka razy. Jak podsumo-

wał portal prowadzony przez organizację Americas Society oraz Council of the Americas, w tym roku aż pięć krajów Ameryki Południowej miało zaplanowane wybory prezydenckie (pominiemy spośród nich Haiti, bo trudno mówić o tym, żeby toczyła się tam jakaś kampania przedwyborcza), czasem w połączeniu z parlamentarnymi, a kolejnych pięć – wybory na szczeblu lokalnym. Dotychczasowe wyniki sugerują, że największe szanse mają politycy czerpiący pełnymi garściami z doświadczeń trumpizmu.

Tak jest choćby w przypadku Kostaryki, gdzie zaczął się tegoroczny latynoamerykański sezon polowań na głosy. Na początku lutego wybrano tam na stanowisko prezydenta niespełna 40-letnią Laurę Fernández Delgado, wcześniej minister planowania i gospodarki oraz szefową gabinetu poprzedniego prezydenta Rodriga Chavesa. Jednym z filarów jej kampanii była obietnica zbudowania megawięzienia i rozprawienia się z przestępczością, która w ostatnich latach zaczęła doskwierać obywatelom. Obok tego pojawiły się postulaty ograniczenia możliwości dokonywania aborcji oraz praw społeczności LGBT. Kostaryka stawia za to na wolny rynek, sojusz z Waszyngtonem i Izraelem, konserwatyzm i rodzinę.

Ale wytrychem do tego zwycięstwa wydaje się Rodrigo Alberto de Jesus Chaves Robles, który piastował funkcję prezydenta w latach 2022–2026 i nie tylko zasłynął jako jeden z pierwszych admirałów Donalda Trumpa w regionie, lecz także ukuł własną doktrynę – nazywaną chavizmem (byłby to już drugi chavizm na kontynencie po wenezuelskim modelu Hugo Chaveza) i koncept Trzeciej Republiki, która miałaby być „nowym początkiem” w dziejach Kostaryki. Chaves w razie potrzeby apelował o podwyższenie podatków, w innych sytuacjach o ich znoszenie, gromił i pouczał urzędników, a instytucjom państwa zalecał zwiększenie transparentności poprzez składanie codziennych raportów o stanie prac, chętnie recenzował (krytycznie) prace wszystkich urzędów poza swoim, podważał ich kompetencje, strofował parlamentarzystów i biznes, poniżał dziennikarzy i wojował z redakcjami. Na początku tego roku jego podwładni poinformowali nawet o wykryciu spisku na jego życie, w który miała być zamieszana lokalna aktywistka na rzecz praw człowieka. Te tyrały całkiem się podobały – oskarżenia o molestowanie seksualne czy finansowe machlojki, które także pojawiły się w trakcie kariery Chavesa, nijak nie nadkruszyły jego popularności.

Co jednak ujdzie w pięciomilionowej republice, to może zatopić trumpistę w regionalnym mocarstwie, Brazylii. Flavio Bolsonaro – syn prezydenta Jaira Bolsonaro, skazanego w zeszłym roku na 27 lat więzienia za próbę siłowego utrzymania władzy – rozpoczął kampanię przed jesiennymi wyborami prezydenckimi z przytupem i błogosławie-

stwem ojca, co już na wstępie kampanii nadało mu impetu. Bolsonaro junior nikomu nie musiał się przedstawiać, poparcie prawicowego elektoratu miał niejako z urzędu i pozostawało tylko polewać na wyborców rozczarowanych dokonaniem Luisa Inacio Luli da Silvy, który okres największych sukcesów może mieć dawno za sobą. Według pierwszych sondaży obaj kandydaci szli łeb w łeb. A potem, w połowie maja, portal Intercept Brazil opublikował nagranie, na którym słychać, jak Flavio próbuje uprosić znajomego bankiera Daniela Vorcaro – siedzącego w więzieniu aferzystę, architekta być może największego w historii Brazylii przekrętu – o równowartość 26,8 mln dol. na filmową adaptację losów Jaira Bolsonaro. Propozycja nie była nielegalna, ale słuchaczy nagrania mogło uderzać, że junior zwraca się do rozmówcy per „bracie” i bez większej żenady, balansując między tonem prośalnym a naciskającym, próbuje wyprosić niebagatelną kwotę, w domyśle – pochodzącą z malwersacji. Po czymś takim zawrzało nie tylko wśród wyborców wahających się, lecz nawet w twardym elektoracie kandydata. A od połowy maja Lula wysunął się na prowadzenie w sondażach: w opublikowanym na początku tego tygodnia miał 41 proc. poparcia wobec 31 proc. dla Bolsonaro. To nie znaczy, że proporcje się nie zmieniają – wybory dopiero w październiku.

Niejasna pozostaje jeszcze sytuacja w Peru: głosy oddane w drugiej turze są ponownie przeliczane, choć wydaje się, że ostatecznie szala przechyli się na stronę ubiegającej się o ten urząd po raz czwarty Keiko Fujimori. Córka niedysyjszego prezydenta Alberta Fujimoriego – skądinąd kolejnego zwolennika „żelaznej pięści” sprzed ćwierćwiecza, który bezwzględnie rozprawił się m.in. z partyzantami Świetlistego Szlaku, tyle że zbyt mocno przyspał się do prezydenckiego fotela – ani słowem nie wspomniała w trakcie burzliwej kampanii o Trumpie. Próbował to robić inny kandydat prawicy, biznesmen Rafael Lopez Aliaga, który wielokrotnie podkreślał swoje związki z Białym Domem, rzekome zaproszenia na imprezy Trumpa i proponował, że zachęci Amerykanów, żeby „wybombardowali” peruwiański narkobiznes. I finalnie skończył z 7-procentowym poparciem.

Fujimori była znacznie bardziej powściągliwa. – Jeśli zostanie wybrana, polityka zagraniczna Peru będzie oparta wyłącznie na naszych narodowych interesach – skwitowała. Ale już rzut oka na program pokazują, że akcenty są rozłożone bardzo podobnie jak w innych krajach kontynentu – 84 proc. Peruwiańczyków obawia się, że zostanie ofiarą przestępstwa, w ciągu pięciu ostatnich lat liczba przypadków wymuszeń wzrosła pięciokrotnie, a zabójstw – się podwoiła. Fujimori jest gotowa skierować do pilnowania porządku armię, zablokować granice i zaordynować

więzionym kryminalistom przymusowe roboty, poprzez które spłaciliby oni swój dług wobec społeczeństwa. Brakuje tylko megawięzienia.

Doktryna Don-roe’a

– Jeśli Abelardo wygra, Kolumbia może liczyć na totalne wsparcie i siłę Stanów Zjednoczonych – deklarował Donald Trump, jeszcze zanim Tygrys sięgnął po prezydenturę. Jeszcze dobitniej brzmiał wpis na platformie Truth Social. „Wyniki tych wyborów są bardzo ważne dla przyszłości Kolumbii i jej relacji ze Stanami Zjednoczonymi” – napisał Trump na początku czerwca. „Ze względu na jego nadzwyczajne życiowe osiągnięcia, jego polityczne poparcie dla mnie, osobiście, mam honor udzielić Abelardo mojego Kompletnego i Totalnego Poparcia” – dorzucił.

Kolumbia staje się zatem kolejnym „pomarańczowym puzzlem” na mapie Ameryki Południowej. Wcześniejsze lata przyniosły Waszyngtonowi szereg pośrednich zwycięstw: Argentyną rządzi ewidentny admirator obecnego prezydenta USA, również ekscentryczny Javier Milei; od grudnia prezydentem Chile jest Jose Antonio Kast, prawnik i prawicowiec nawiązujący do Trumpa; w Ekwadorze rządzi Daniel Noboa, który praktycznie ogłosił w kraju stan wojenny; reżim rządzący Wenezuelą po styczniowym porwaniu Nicolasa Maduro jest pod całkowitą kontrolą Waszyngtonu; w Salwadorze od 2024 r. rządzi Nayib Bukele – można powiedzieć, że prekursor Esprielli i megawięziennego budownictwa.

Marcowy szczyt Tarczy Ameryki (Shield of the Americas) zgromadził na Florydzie 12 liderów, otwarcie popierających politykę Białego Domu wobec kontynentu. Zabrakło Petro, Luli oraz prezydent Meksyku Claudii Sheinbaum. Cóż, pierwszy już przeszedł do historii, losy drugiego się ważą, a Sheinbaum porządzi jeszcze co najmniej do 2030 r. Ale i bez niej fala – nazwijmy ją ruchem MLAGA, Make Latin America Great Again – wzniosła się już bardzo wysoko. Nie wydaje się, żeby Biały Dom miał dla niej jakąś wyrafinowaną polityczną agendę: chodzi przede wszystkim o zwalczanie przestępczości narkotykowej oraz zahamowanie imigracji, może jeszcze dostęp do surowców i minerałów, zwłaszcza rzadkich. Poza tym latynoamerykańscy liderzy mogą powtarzać komunikaty lidera, bronić jego racji i wizerunku. W zamian Waszyngton zapewne nie będzie się mieszać, gdyby np. okazało się, że któryś z liderów brutalnie rozprawia się z opozycją, likwiduje niezależne media czy wyprowadza z budżetu miliardy. I wystarczy, bo to nawet nie jest próba powrotu do Doktryny Monroe’a, tylko implementacja, jak ujął to sam prezydent USA, Doktryny Don-roe’a. ©©



Więcej tekstów tego autora
Skanuj kod! DGP.pl

Kraj

Lekarzu, o garaż możesz być spokojny

Ujawnienie zarobków lekarzy ułatwi identyfikowanie jednostkowych patologii, ale nie zmieni mechanizmów działania ochrony zdrowia

Marcin

Kędzierski

W całym kraju narasta dziś zawiść wobec zarobków medyków. Hasło „pokaż, lekarzu, co masz w garażu”, spopularyzowane przez Ludwika Dorna w trakcie protestów lekarskich w 2007 r., z hukiem wróciło do debaty publicznej. Afera w warszawskim Szpitalu Południowym to zabójczy koktajl: mamy w niej horrendalne wynagrodzenia młodego lekarza i wykorzystywanie politycznych znajomości dla prywatnych korzyści. Trudno sobie wyobrazić inną kombinację, która mogłaby wywołać większe oburzenie. Złośliwie można powiedzieć, że zabrakło w tej historii tylko Krystyny Jandy w roli korzystającej z celebryckich przywilejów ikony znieprawionych elit. Wtedy mielibyśmy prawdziwe bingo.

Premier Donald Tusk doskonale zdaje sobie sprawę ze skali ryzyka sondażowego, tym bardziej że nie wiadomo, jakie nazwiska i zdarzenia jeszcze wyjdą na jaw (i zostaną potwierdzone). Dlatego mimo zbliżających się wakacji, kiedy naturalnie spada zainteresowanie polityką, Tusk szybko wrzucił do Sejmu przygotowywany od pewnego czasu rządowy projekt nowelizacji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz ustawy o działalności leczniczej. Na ostatniej prostej dopisano do projektu przepisy umożliwiające ewidencję wynagrodzeń lekarskich po numerze PESEL i PWZ (prawa wykonywania zawodu).

Jeśli ustawę przyjął 19 czerwca przez Sejm uchwali Senat i podpisze przy-

dent, od września Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji (AOT-MiT) będzie mogła zbierać informacje o zarobkach poszczególnych lekarzy. Ma to ułatwić wychwytywanie patologicznych sytuacji, w których jeden medyk pracuje na kontraktach dla wielu podmiotów i nie zważając na przepisy dotyczące m.in. czasu pracy, zarabia po kilkaset tysięcy złotych miesięcznie. Co prawda wynagrodzenia powyżej 100 tys. zł miesięcznie osiąga kilka procent medyków – jeśli wierzyć przesewi AOT-MiT Danielowi Rutkowskiemu – a przeciętna pensja na etacie to ok. 24 tys. zł brutto, ale kilka skandalicznych przypadków wystarczy do rozkręcenia społecznego oburzenia.

Od kilku dni media próbują się dowiedzieć, ile tak naprawdę zarabiają lekarze. Pojawiają się kolejne doniesienia o milionowych sumach w oświadczeniach majątkowych medyków piastujących funkcje publiczne. Elektryzują one opinię publiczną bardziej niż wakacyjne paragony grozy. Moim zdaniem nie pomaga to zbyt w zrozumieniu istoty problemu, dlatego chciałbym w bardziej zniuansowany sposób przyjrzeć się trzem kwestiom: społecznej percepcji ochrony zdrowia, kosztom funkcjonowania systemu w ostatnich latach i jego jakości, mierzonej m.in. długością kolejek do specjalistów. W tych trzech obszarach możemy znaleźć więcej sensownych odpowiedzi, nawet jeśli jesteśmy zmuszeni do bazowania na ubogich danych.

Zacznijmy od społecznej percepcji. Kiedy spojrzymy na prowadzone od lat badania CBOS dotyczące zaufania do określonych grup zawodowych, lekarze niezmiennie sytuują się w czołówce

– obok strażaków, ratowników medycznych i pielęgniarek. Polacy deklarują też, że dość dobrze oceniają kompetencje lekarskie – w badaniu z czerwca 2025 r. 19 proc. respondentów stwierdziło, że nie znają się na swoim fachu (przeciwego zdania jest aż 73 proc.). Jeśli już narzekają, to na system – negatywny stosunek do ochrony zdrowia ma 70 proc. badanych. Polacy najbardziej skarżą się na kolejki oraz brak dostępności lekarzy i badań diagnostycznych.

Przyznam szczerze, że trudno mi uwierzyć w tak pozytywną ocenę środowiska lekarskiego. Od wielu lat na zajęciach z polityki publicznej analizujemy ze studentami różne obszary funkcjonowania państwa. Nie pamiętam grupy, która wypowiedziałaby się przychylnie o lekarzach. Jednym z dobrych testów jest zapytanie studentów, czy słyszeli o przypadku, w którym ktoś z bliskiej rodziny musiał zapłacić za wizytę w prywatnym gabinecie, by dostać się poza kolejnością do publicznego szpitala. Zawsze widzę wtedy na sali las rąk. Oczywiście pojawiają się też opowieści o pomocnych lekarzach i prawdopodobnie takie jednostkowe doświadczenia rzutują na stosunek do całej grupy zawodowej. Ale kiedy krytykujemy system ochrony zdrowia, w gruncie rzeczy mamy na myśli nie tyle jakiś anonimowy twór, ile właśnie środowisko lekarskie. Gdyby było inaczej, trudno byłoby rozkręcać inby wokół jego zarobków.

Zresztą przykład ten jest kolejnym argumentem za tym, aby bardzo ostrożnie czytać wyniki badań opartych na deklaracjach. Ludzie dość często mówią nie to, co faktycznie myślą, lecz to, co w ich przekonaniu wypada powiedzieć. Niewykluczone, że podświadomie nie chcą podpaść lekarzom – w końcu to od nich może zależeć nasze życie i zdrowie. Tak tłumaczę wysokie zaufanie do lekarzy na przełomie XX i XXI w., kiedy system ochrony zdrowia był daleko bardziej skorumpowany niż obecnie. Przyписыwana Kaliguli maksyma oderint dum metuant („niechaj nienawidzą, byleby się bali”) w przerysowany, ale trafny sposób obrazuje podejście Polaków do lekarzy. Internet, postrzegany jako anonimowa przestrzeń, odsłania ich prawdziwe opinie.

W ostatnich latach nakłady na ochronę zdrowia znacząco wzrosły. Analiza rocznych sprawozdań Narodowego Funduszu Zdrowia z wykonania budżetu w latach 2016–2025 prowadzi jednak do kilku nieoczywistych wniosków – nawet dla samych lekarzy, których pytałem o komentarz. W minioniej dekadzie koszty świadczeń opieki zdrowotnej (najważniejsza kategoria wydatków w budżecie NFZ) zwiększyły się realnie, czyli po uwzględnieniu inflacji, o 57,9 proc. Na początku rządów „dobrej zmiany” wynosiły one 70 mld zł, a w 2025 r. już ponad 150 mld zł. Zdecydowana większość ponadinflacyjnego wzrostu przypada na lata 2023–2025 (warto dodać, że pandemiczny skok nakładów został zjedzony przez inflację lat 2021–2022).

Wniosek jest taki, że mimo sygnałów o pogarszającej się ocenie opieki medycznej publiczne wydatki na zdrowie rosły w bezprecedensowy sposób. Jeszcze w 2022 r. stanowiły 4,8 proc.

PKB, dwa lata później skoczyły do 6,3 proc. PKB. Łączne wydatki publiczne i prywatne w tym okresie poszły w górę z 6,5 proc. do 8 proc. PKB. W ujęciu nominalnym oznacza to wzrost z 200,5 mld zł do 293,6 mld zł. Trudno więc się dziwić reakcjom na postulat dalszego zwiększania finansowania.

Warto jeszcze przyjrzeć się bliżej strukturze wydatków. System ochrony zdrowia składa się z trzech podstawowych elementów: opieki szpitalnej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (AOS, poradnie) i podstawowej opieki zdrowotnej (POZ). W latach 2016–2025 realne koszty leczenia szpitalnego wzrosły tylko o 5 proc. W efekcie ich udział w kosztach systemu spadł z 49,7 proc. do 37,5 proc., choć w pandemii w 2020 r. sięgnął 54,4 proc. Oznacza to spadek w ciągu pięciu lat o prawie jedną trzecią. Częściowo wynika on z zamykania kolejnych oddziałów szpitalnych, co obrazuje zmianę priorytetów. Od lat w debacie eksperckiej mówiono o konieczności przesunięcia zasobów ze szpitali do AOS – i dokonano tego na ogromną skalę. Wydatki na AOS w ostatniej dekadzie (po uwzględnieniu inflacji) niemal się potroiły. Umożliwiło to ściągnięcie do publicznych poradni wielu lekarzy pracujących w sektorze prywatnym. Wynagrodzenia w państwowych placówkach stały się tak atrakcyjne, że niektórzy medycy ograniczyli przyjmowanie pacjentów w prywatnych gabinetach, których prowadzenie wiąże się z dodatkowymi kosztami i formalnościami. Moi rozmówcy opowiadali mi, że lekarze zaczęli też uciekać do poradni ze szpitalnych oddziałów, co zaczęło powodować niedobory kadrowe.

Exodus do publicznych poradni musiał mieć konsekwencje dla funkcjonowania AOS. Nagle pojawiły się tłumy nowych lekarzy gotowych do pracy na pełen etat. Menedżerowie kilku szpitali, z którymi rozmawiałem, przyznają, że kolejki do specjalistów skróciły się dwu-, a nawet trzykrotnie (np. z roku do trzech-czterech miesięcy). Podobnie wygląda sprawa z dostępem do badań diagnostycznych. Widać to także w POZ – w minioniej dekadzie realny wzrost nakładów nie był tam aż tak spektakularny jak w przypadku AOS, ale i tak prawie dwukrotny (82,1 proc.). Pozwoliło to nie tylko zapewnić obsadę gabinetów, lecz także poprawić diagnostykę – peozety zaczęły realizować dużo więcej badań.

We wspomnianych raportach CBOS negatywną opinię o systemie cyklicznie wyraża ok. 70 proc. badanych. Dlaczego więc Polacy nie dostrzegali zachodzącej zmiany? Nawet lekarze, z którymi rozmawiałem, nie byli świadomi tego, ile zmieniło się w systemie w ostatnich trzech-czterech latach, dopóki nie pokazałem im danych. Doświadczyliśmy czegoś na kształt prześnionej rewolucji.

Kiedy szukałem wyjaśnienia, naruszyło mi się kilka hipotez. Po pierwsze, przejście wielu lekarzy z systemu prywatnego do publicznego prawdopodobnie spowodowało spadek podaży usług prywatnych, co przełożyło się nie tylko na mniejszą dostępność, lecz także na wzrost cen. Jakimś potwierdzeniem tej interpretacji jest to, ▷

że wydatki prywatne tylko nieznacznie szły w górę, a ich całkowity udział zmalał w ostatniej dekadzie z ponad 30 proc. do ok. 22 proc. To może jednak oznaczać, że tak jak kiedyś czekało się na wizytę w publicznej poradni rok, a w prywatnej tydzień, dziś czeka się odpowiednio kwartał i miesiąc.

Po drugie, choć kolejki się skróciły, a dostępność lekarzy w systemie publicznym wzrosła, jakość opieki nie uległa wyraźnej poprawie. A przynajmniej zmiana nie była na tyle zauważalna, aby wpłynęła na opinie ankietowanych przez CBOS. Może to być związane z tym, że w kulturze organizacyjnej ochrony zdrowia wszystko zostało po staremu – pacjenci czują się tak samo zagubieni jak wcześniej. Głównym problemem polskiego systemu nie są nawet długie kolejki, lecz brak koordynacji, który m.in. prowadzi do marnowania zasobów na nie zawsze priorytetowe procedury medyczne. Pozwala to też na różne gry interesów, które często skutkują absurdalną wyceną określonych procedur, a także możliwością świadczenia usług w wielu placówkach na podstawie astronomicznych kontraktów.

Choć część dodatkowych nakładów poszła na poprawę diagnostyki czy dostępności lekarzy, w praktyce spowodowała inflację kosztów i w dużej mierze popłynęła na konta lekarzy. Nikt nie jest w stanie wyjaśnić, gdzie dokładnie trafiło kilkaset miliardów ekstra na ochronę zdrowia, ale bez większego ryzyka można stwierdzić, że na naszych oczach narodziło się kilkaset (a może kilka tysięcy) lekarskich fortun. Niewykluczone, że ich rozmiary są tak ogromne, że przekładają się na dane gospodarcze – świadczyć może o tym wzrost stopy oszczędności w ostatnich dwóch latach.

Mam spore wątpliwości, czy przesłedzenie zarobków lekarzy przez AOTMiT pomoże rozwiązać problem. Będzie łatwiej zidentyfikować jednostkowe patologie, ale nie zmieni to podstawowych mechanizmów funkcjonowania ochrony zdrowia w Polsce. Nie jest przypadkiem, że system działa w chaotyczny, nieskoordynowany sposób. Żaden polityk, który myśli o wygraniu wyborów, nie zaryzykuje przecież wojny ze środowiskiem lekarskim i innymi grupami interesu wokół ochrony zdrowia. W imię zaspokojenia oczekiwań oburzonego ludu nieraz poświęci się jakąś czarną owcę, by cała reszta mogła działać bez zmian. To zresztą scenariusz znany z wielu innych polityk publicznych – nie o to chodzi, by złapać króliczka, lecz o to, aby go gonić. Jestem prawie pewien, że również w tym przypadku tak się to skończy. ©©



Marcin

Kędzierski

publicysta, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych UEK, członek Polskiej Sieci Ekonomii i ekspert Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego

To od początku była transakcyjna polityka

Nieszczęsnemu dekretowi o UPA nie towarzyszyła intencja dokuczenia Polsce ani refleksja nad skutkami dla naszych relacji. Ale akurat po prezydencie Zeńskim można było się spodziewać rozumienia naszej wrażliwości

Z Bartoszem

Cichockim

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Uda się wyjść z tego korkociągu? To może zająć kilka lat. Szybko się nie da, bo ochłodzenie w relacjach polsko-ukraińskich to proces, który zaczął się przed dekretem Wołodomyra Zeńskiego o nadaniu miana „bohaterów UPA” jednostce wojskowej.

Kiedy to zaczęło pękać? Długo można dyskutować, kto, kiedy, co zrobił czy powiedział i kiedy zbliżenie z 2022 r. i wzajemna solidarność zaczęły wysychać. Spór o ekshumację i przypadki gloryfikowania UPA – zwłaszcza osób bezpośrednio odpowiedzialnych za zbrodnie na polskiej ludności cywilnej – nie trwa od wczoraj i nie dotyczy jednego, niechby nawet głośnego przypadku. Brak zaufania i podejrzliwość kwitły, odkładały się z tyłu głowy. I dlatego uważam, że o ile gorąca faza kryzysu może minąć stosunkowo szybko, bo nie da się eskalować w nieskończoność, o tyle relacje na długo pozostaną szorstkie i dalekie od marzeń co bardziej romantycznych głów.

Sporo dziś głosów, że tego romantyzmu, naiwności, a może nawet frajerstwa od początku wojny było za dużo i że już wtedy powinniśmy prowadzić chłodną, transakcyjną politykę.

To fałszywa teza. Byłem przy tych rozmowach, nie było tam nawet grama naiwności. To od początku była polityka transakcyjna. Czym, jeśli nie transakcją, było to, że oddajemy część sprzętu wojskowego i uzbrojenia na walkę z Rosjanami? Pamiętam debatę o oddaniu czterech Leopardów: premier Mateusz

Morawiecki powiedział wtedy, że woli, by walczyły w Ukrainie niż na terenie naszego kraju. Dla wszystkich przytomnie myślących od początku było jasne – inni zrozumieli to z czasem – że Moskwa nie walczy o trzy czy cztery obwody na wschodnich rubieżach Ukrainy, lecz z Zachodem.

Zeński wciąż wykorzystuje ten argument, sugerując, że wsparcie wyczerpano mu się należy. Powiedzmy sobie wprost: lwia część sprzętu nie była przekazywana Ukrainie jako podarunek, ale po prostu sprzedawana, vide przykład Krabów. Regularnie podnosiliśmy też – i mogę tu zaświadczyć za ministrów Kumocha, Dworczyka, Przydacza – kwestie ekshumacyjne. Zgodę na nasze prace w Puźnikach otrzymaliśmy pod koniec 2022 r. Patrząc wstecz i na chłodno, kardynalnych błędów strategicznych po naszej stronie nie było. Inna rzecz, że każdy etap tej wojny ma inne wyzwania: my w tej sztafecie mieliśmy pałeczkę na pierwszym okrążeniu, myślę, że daliśmy radę. Obecnie nasz udział jest inny, bo nie mamy ani rakiet dalekiego zasięgu, ani zdolności wojskowych, z którymi weszły do biegu inne państwa. To one przejęły pałeczkę pomocy.

Kto dziś z nią biegnie? Norwegowie i szerzej państwa skandynawskie.

Wiele osób pyta, co zostało po tej wielkiej pomocy ze strony Polski w pierwszych miesiącach wojny, skoro Zeński bez mrugnięcia okiem nadaje jednostce imię „bohaterów UPA”.

Nie chciałbym wchodzić w psychologię, bo łatwo powiedzieć coś niezręcznego i niestosownego, a mówimy przecież o głowie sąsiedniego państwa. W pana pytaniu pobrzmiwa trochę

pretensja, że nie okazują nam wdzięczności na odpowiednim poziomie.

Trochę tak, ale chyba nie ma co liczyć na walutę wdzięczności w relacjach z Kijowem. Zdecydowanie, nie ma takiej waluty jak wdzięczność, jest ona zagadnieniem z niemierzalnej kategorii pojęć. Trzeba by pomyśleć szerzej, czy w ogóle coś takiego jak wdzięczność istnieje w świecie polityki i stosunków międzynarodowych, a jeśli nawet istnieje, to czy można na niej opierać cokolwiek konkretnego. Ukraińcy są bardzo taktyczni, a przejawy krótkiej pamięci czy, posługując się pojęciem, którego pan użył, niewdzięczności dotyczą różnych państw, nie tylko Polski. Mieliliśmy dość długi mroźny etap stosunków niemiecko-ukraińskich, było sporo chłodu w relacjach Kijowa z Waszyngtonem, o swoich turbulencjach z Ukraińcami długo mogliby panu opowiadać francuscy czy skandynawscy dyplomaci. W politycznym myśleniu Ukrainy często brakuje półcieni: albo wypełniamy maksymalnie ich oczekiwania i jest deklarowana wielka przyjaźń, albo trzeba wysłać sygnał nieprzyjazny czy wręcz wrogi. Przekonał się o tym premier Donald Tusk, gdy wykluczył udział Polski w misji wojskowej w Ukrainie i wyładował w drugiej klasie pociągu liderów europejskich do Kijowa, przekonują się inni politycy.

Przy okazji uhonorowania „bohaterów UPA” Kijów musiał wiedzieć, że nas to zaboli. Musimy pamiętać, że nasza debata o Ukrainie jest dużo bardziej zaawansowana – mamy think tanki, wydziały na uniwersytetach, ekspertów, specjalistów. W Ukrainie kompetencje w sprawach polskich są o wiele, wiele niższe, choć prezydenta państwa to nie usprawiedliwia. Niemniej jednak dyskusja po tamtej stronie granicy jest mniej zaawansowana. W Polsce po wybuchu kryzysu mieliśmy od razu spór wewnętrzny: czy prezydent Nawrocki zrobił dobrze, czy nie, czy uderzyć mocniej symbolicznie, czy przejść do konkretów. A w Ukrainie żadnej dyskusji, „twierdza Kijów”, wszyscy zwarci w szeregach i gotowi do odparcia „ataku” ze strony Polski.

Czasem w Polsce brakuje mi takiej jedności w kluczowych sprawach. Instynktownie jest to zrozumiałe oczekiwanie, ale czy naprawdę tego panu brakuje? U nas jest to niemożliwe ze względu na demokratyczne społeczeństwo i co by o niej nie mówić, dojrzałą debatę publiczną. W Ukrainie mówią jednym głosem, bo posowiecką specyfikę dodatkowo nasiliły warunki wojenne, które tylko pogłębiają poczucie, że „kto nie z nami, ten przeciw nam”. Inna rzecz, że wciąż brakuje w Ukrainie polskich przedsiębiorców i ludzi zaangażowanych w debatę publiczną, którzy mogliby szybciej wychwycić intencje Kijowa i reagować natychmiast, a przy tym skutecznie.

Co ma pan na myśli?

Wielokrotnie słyszałem od znajomych z Ukrainy, że temu nieszczęsnemu dekretnowi nie towarzyszyła intencja dokuczenia Polsce ani refleksja nad skutkami dla naszych relacji. Rządzący mieli być zaskoczeni polską reakcją; zresztą w jakiejś mierze był to wzajemny szok. Akurat po prezydencie Zeleńskim można było się spodziewać rozumienia naszej wrażliwości. Jeszcze przed wojną na pełną skalę nie przyjmował spuścizny UPA jako państwowej. Wiemy o jego żydowskim pochodzeniu, dorastaniu w Krzywym Rogu, z dała od polsko-ukraińskich animozji. Nie wycofywał się z decyzji poprzedników, którzy upaństwowili część dziedzictwa UPA, ale stawiał na postaci i symbole jednoczące. Już po rozpoczęciu agresji mieliśmy oddanie czci wszystkim ofiarom zbrodni na Wołyniu – pamięta pan symboliczną wizytę z prezydentem Dudą w Łucku w 2023 r. Zeleński zgodził się na poszukiwania i ekshumacje polskich ofiar UPA. Z tego punktu widzenia jego dekret musiał być zaskakujący dla polskich dyplomatów, co tylko wzmocniło naszą reakcję, która w Ukrainie została uznana za niewspółmierną... Spirala się nakręcała, aż doszło do momentu, w którym szef ukraińskiej dyplomacji Andrij Sybiha rzuca: „ukraińskie siły zbrojne wiedzą, co robić”. Jak to odbierać?

Mówił pan, że polska reakcja mogła być natychmiastowa. Tak. Nie wykorzystaliśmy okazji do bezpośredniej reakcji w dniach, w których trwała procedura ekshumacji i państwowego pochówku Melnyka. Minister Andrzej Domański był wtedy w Kijowie na posiedzeniu komisji dwustronnej poświęconej gospodarce. Dzień po podpisaniu dekretu o bohaterach UPA na Cyprze doszło do spotkania Sikorski-Sybiha. Spekuluję, ale gdyby wtedy za zamkniętymi drzwiami Ukraińcy usłyszeli ostry sprzeciw i propozycję korekty, to być może tej awantury udałoby się uniknąć. Gdy temat stał się publiczny, a prezydent Nawrocki ogłosił wniosek o odebranie Orderu Orła Białego, było w zasadzie po wszystkim. Zeleński, chyba jak każdy polityk, nie lubi się cofać pod presją publiczną. Nie możemy też zapominać, że choć on sam zarzuca nam wewnętrzne rozgrywki przedwyborcze, to w Ukrainie trwa obecnie próba konsolidacji sceny politycznej, która rozsypała się po skandalu korupcyjnym dotyczącym kręgu najbliższych współpracowników prezydenta. Stąd propozycje kompromisu ze strony Warszawy – bezkosztowe i konstruktywne – nie zostały przyjęte.

A właściwie dlaczego? Być może chodziło o błędne kalkulacje ukraińskiej strony, że da się tu rozegrać polskiego premiera i prezydenta? Jeszcze na początku tej awantury rząd zajął inne stanowisko niż Pałac Prezydencki. W Kijowie mogli uznać, że będą sobie wybierać,



FOT. HENNADII MINCHENKO/UKRINFORM/EAST NEWS

Bartosz Cichocki, historyk i dyplomata, w latach 2019–2023 ambasador Polski w Ukrainie, w latach 2017–2019 podsekretarz stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych

z kim współpracują, a z kim nie. Niemniej jednak po tych wszystkich latach i mniej lub bardziej gorących rozmowach Ukraińcy musieli wiedzieć, że jeśli chodzi o szacunek wobec ofiar UPA, w Polsce nie będzie zasadniczych różnic między politycznymi rywalami.

Pan też zwrócił Ukraińcom swój order. Dlaczego? Oddałem go jako osoba prywatna, a nie sprawująca urząd. Zrobiłem to, gdy tsunami dopiero narastało i – przyznaję, może naiwnie – miałem nadzieję, że ten gest załagodzi emocje w Polsce, a w Ukrainie uświadomi powagę sytuacji.

Ambasador, który nie ucieka z placówki podczas wojny, w relacjach z Kijowem nigdy nie będzie osobą prywatną. Ale formalnie nią jestem. Bezpośrednią przyczyną mojej decyzji była prosta alternatywa: albo państwo ukraińskie uznaje i stawia jako przykład tych, którzy przyszli z pomocą w obliczu najazdu rosyjskiego, albo stawia na piedestale ludzi odpowiedzialnych za mordy na cywilach. Nie chciałem być w grupie z tymi ostatnimi, choć cieszę się, że polscy urzędnicy gremialnie powstrzymali się od takich ruchów.

Dlaczego? Bo politycy i dyplomaci są od poszukiwania wyjścia z kryzysu, a nie od takich gestów. Mieliśmy przez te lata różne kryzysy w relacjach z Kijowem. Wymiana ciosów między liderami nie przeszkadzała urzędnikom obu stron godzinami pracować przy stole negocjacyjnym. Współczuję dziś wicepremierowi Sikorskiemu i kolegom w MSZ: jak rozmawiać z kimś, kto okazał nam taki brak szacunku?

No właśnie: jak? Kiedy coś może się tu zmienić? Temperatura może się zmienić, gdy na stole pojawią się konkretne narzędzia dotyczące warunków akcesyjnych dla Ukrainy, gdy będzie wspólny grunt, jeśli chodzi o odbudowę kraju i kontrakty, jakie będą do podpisania.

Słyszę, że Kijów machnął ręką na Warszawę i szuka sojuszu z większymi. Trudno się dziwić, że chce grać w wyższej lidze. Kijów jest zresztą nieco przyzwyczajony, że sprawami Ukrainy zajmują się supermocarstwa – od porozumień budapeszteńskich po grupę G7. Dlatego bywają święcie przekonani, że jeśli coś zostało omówione na forum G7, to nie warto angażować innych państw, w tym sąsiadów.

Jak w takich warunkach kleić relacje z Kijowem? Usłyszałem kiedyś od dobrego znajomego, Ukraińca życzliwego Polsce, że nigdy nie mieliśmy dla Kijowa propozycji. Coś w tym jest, choć przecież pojawiały się projekty i pomysły na autostradę Odessa-Lwów-Katowice-Bałtyk, były rozmowy o kolejach, było Euro 2012. Ale nigdy nie mieliśmy poważnego mechanizmu finansowania takich inwestycji w Ukrainie. I nie mam tu jasnej odpowiedzi, czy powinniśmy go stworzyć, ale tak rozumują Ukraińcy. Na pewno wybrzmiewa to przy okazji takich rozmów, jak konferencje na temat odbudowy Ukrainy. Musielibyśmy chyba zaryzykować duży udział polskiego czempiona w stylu Orłenu czy KGHM, żeby wyjść naprzeciw tym oczekiwaniom. Na razie biznes robią w Ukrainie mniejsi i średni przedsiębiorcy, którzy przy odbudowie mogą być np. podwykonawcami.

Czy powinniśmy tam wchodzić na całego, biorąc pod uwagę skalę korupcji? Afera, w której ludzie z otoczenia Zeleńskiego w środku wojny obronnej budują wille pod Kijowem...

...była czymś, co szokowało opinię publiczną. Wpadł mi ostatnio w ręce artykuł, który zestawiał kolejne decyzje przyjaciół Timura Mindicza z chronologią tego, co się działo na froncie. Robi to wrażenie: gdy ludzie z otoczenia Zeleńskiego kupowali płytki i wyposażenie kuchni, Rosjanie mordowali w Buczy. Piasek na budowę tych rezydencji kupowano z cmentarzy. Korupcja unosi się też nad innymi aspektami życia publicznego, np. wokół mobilizacji do wojska, tematu codziennych rozmów. Żaden mężczyzna w wieku poborowym nie wychodzi tam z domu bez tysiąca dolarów w kieszeni, bo panuje przekonanie, że patrol komend uzupełnień w gruncie rzeczy polują na zysk, a nie na rekruta. Widzę też w swojej nowej roli konsultanta biznesowego, jak powszechna jest korupcja nawet w dostawach dla armii. Z drugiej strony bezustanne kontrole służb antykorupcyjnych paraliżują procesy decyzyjne i odbudowę państwa.

Jak to? Spotkałem się kiedyś z ukraińskim budowlańcem, który mówił mi: trzymam się z daleka od państwowych przetargów, bo jak nie daj Boże wygram, to mam na głowie inspekcje służb, które poczuły pieniądze i chcą wymusić kontrolami łapówkę.

Awantura o działania NABU była niemała. Tak, chociaż znów nic nie jest tu jednoznaczne. Jeśli prawdą jest stugębna plotka, że ponad 100 członków Verchownej Rady jest objętych śledztwami, które nie mają finału w postaci zarzutów, można to porównać tylko do szantażu teczkami SB w Polsce lat 90. Nawet słynna operacja „Midas” odbiega od zasad zwalczania korupcji. Wyselekcjonowane urywki z nagrań wypuszczano w transzach do prasy, zamiast zabezpieczyć je w prokuraturze. Jedni mówią, że to gra służb, inni – że to lewar Amerykanów, zemsta oligarchów na Zeleńskim... Teorii jest mnóstwo.

Pewnie byłoby to łatwiej wziąć pod lupę, gdyby nie wojna. Ile ona jeszcze potrwa? Nie mam szklanej kuli, dyskutujemy na bazie tego, co wiemy dziś. Nie zdziwię się, jeśli potrwa jeszcze bardzo długo. Owszem, zawieszenie broni jest możliwe, ale nie trwałe pokój. Na pewno nie przed zimą. Rosjanie czekają na nią, licząc, że Kijów się ugnie. Tymczasem Ukraińcy coraz lepiej radzą sobie na froncie i daleko za nim, więc nic dziwnego, że nie palą się do rozmów na niekorzystnych warunkach. Długofalowe cele obu stron wykluczają się nawzajem, więc nie sądzę, by bez smuty na Kremlu, jakiegoś wstrząsu politycznego w Moskwie, ten konflikt miałby się realnie skończyć na dłużej niż na miesiąc, kwartał czy pół roku. O takiej smucie coraz częściej się zresztą mówi – ale na razie to tylko spekulacje i myślenie tyleż dobre, ile życzeniowe. ©

Historia

Niegotowi na głód

Jedynie błyskawicznie wygrana w 1914 r. wojna mogła uchronić Niemców przed głodowaniem. Rządzący II Rzeszą nie uczynili bowiem niczego, co zabezpieczyłoby żywność dla obywateli. Wierzyli, że nie ma takiej potrzeby, skoro szybko zwyciężą

Andrzej

Krajewski

W cieniu ukraińskich ataków na rosyjskie rafinerie otworzono jeszcze jeden, mniej eksponowany front. Nadlatujące z Ukrainy drony i pociski samosterujące sukcesywnie dewastują w Rosji zakłady chemiczne. W ostatnim czasie płonęły: zakłady Azot w Nowomoskowsku, kompleks Apatit w Czerepowcu i Niewinnomysskij Azot w Kraju Stawropolskim. Wszystkie, poza chemikaliami dla przemysłu obronnego, zapewniają też składniki do nawozów. Są zatem niezbędne dla sektora rolnego. Ograniczenie nawożenia upraw oznacza błyskawiczny spadek wysokości plonów. A to, w połączeniu z wojną i odcięciem od zagranicznych dostawców, zwiastuje nadciągające kłopoty. Jak bolesne skutki przynosi lekceważenie znaczenia produkcji rolnej, przekonali się zaś Niemcy podczas I wojny światowej.

Wojna musi być błyskawiczna

„W okresie przedwojennym znacznie wzrosła zamożność niemieckiego społeczeństwa, co spowodowało napływ ludzi do miast. Żeby sprostać wzmożonemu popytowi, niemiecka gospodarka rolna zmienia się z producenta

w importera – przetwórcę wyrobów rolnych” – opisuje w opracowaniu „Kryzys głodowy i jego skutki dla ludności niemieckiej w czasie I wojny światowej” Andrzej Wojcieszak. Niemcom żyło się coraz zamożniej, a po raz ostatni na terenie Rzeszy doświadczano głodu wiosną 1847 r. z powodu zarazy ziemniaczanej. Potem zjednoczony kraj wyrósł na potęgę ekonomiczną i stał się największym eksporterem wyrobów przemysłowych Starego Kontynentu. „Skutkowało to jednak pogłębiającym się opóźnieniem technicznym niemieckiej gospodarki rolnej, ponieważ nie była ona ani odpowiednio kapitałowo dofinansowana (potencjalny kapitał inwestycyjny był zużywany na import), ani też modernizowana pod kątem mechanizacji” – zauważa Wojcieszak.

Bogate państwo coraz mocniej uzależniało wewnętrzny rynek żywności od zagranicznych surowców i produktów. Ten stan rzeczy najlepiej oddawały statystyki: 20–30 proc. żywności trafiało do Niemiec z zagranicy, a według szacunków 45 proc. całej krajowej produkcji żywności było w jakiś sposób powiązane z importem zagranicznym. Ten fakt nie umykał oficerom Sztabu Generalnego. Jednak stojący na jego czele feldmarszałek Alfred von Schlieffen groźbą odcięcia Niemiec od zagranicznych dostawców zdawał się nie przejmować. Przez kilkanaście lat skupiał się bowiem na dopracowaniu pla-

nu wojny, która przyniosłaby rozгромienie Francji i Rosji w ciągu dwóch miesięcy. Poza tym Schlieffen żył w głębokim przeświadczeniu, iż długie starcia zbrojne między nowoczesnymi państwami są po prostu niemożliwe. „W epoce, gdy istnienie narodu opiera się na nieprzerwanym rozwoju handlu i przemysłu, strategia na wyczerpywanie się nie może być stosowana, bo utrzymanie milionów zależy od wydatków miliardów (marek – red.)” – pisał feldmarszałek. Poza tym w Berlinie się ludzono, że Wielka Brytania w razie wojny nie obejmie blokadą morską całego niemieckiego handlu, w tym frachtowców płynących z towarami do portów państw neutralnych. Tych przekonań trzymano się w Berlinie niemal do ostatniej chwili.

Podjąć bezproblemowe

„Na początku 1914 r. Urząd Spraw Wewnętrznych Rzeszy rozważył ryzyko całkowitej blokady, a następnie zainicjował skup – drobnych – rezerw zbożowych. Ogólnie rzecz biorąc, przygotowania przemysłu spożywczego Cesarstwa Niemieckiego do wojny latem 1914 r. trudno określić jako inne niż «pełne niefrasobliwość»” – podkreśla Wojcieszak. Tymczasem Niemcy trzymały w rękawie asa, którego mógł im zazdrościć cały świat. Był nim przemysł chemiczny, zdolny do produkcji nawozów sztucznych mogących zastąpić te pozyskiwane z ptasięgo gąna w Ameryce Południowej. „Pierwszym syntetycznym nawozem azotowym był siarczan amonowy, otrzymywany od 1890 r. w Niemczech jako produkt uboczny w koksowniach. Również w Niemczech w 1905 r. rozpoczęto produkcję cyjanamidu wapnia (CaCN₂) znanego jako azotniak” – wylicza w opracowaniu „Chemia zażegnała widmo głodu na świecie. Żywność – Nawozy” Mariusz Fotymy. „Podstawą obecnej produkcji nawozów azotowych jest synteza amoniaku opracowana w Niemczech w 1913 r. przez Habera i Boscha” – dodaje.

Nic nie stało na przeszkodzie, by niemiecki przemysł produkował zamiennik dla chilijskich azotanów. Ale wiara w wojnę błyskawiczną nie motywowała do zapobiegliwości. Przystępując do niej, Niemcy nie miały latem 1914 r. dużych zapasów surowców potrzebnych do produkcji prochu strzelniczego. Jak podkreśla Barbara Tuchman w monografii „Sierpniowe salwy”, zasoby niezbędnego do tego azotanu były „wystarczające na najwyżej sześć miesięcy i ani grama więcej”. Z tego samego związku wytwarzano jeszcze nawozy. Tymczasem, gdy zgodnie z planem Schlieffena ruszyła ofensywa na Paryż, Wielką Brytanię i Francję przestały obchodzić przedwojenne konwencje. „Brytyjska i francuska marynarka już od sierpnia 1914 r. praktycznie odcięły Niemców od ich posiadłości zamorskich. Wkrótce ostrzeżenia rozszerzono na statki państw neutralnych zawijające do portów Państw Centralnych” – podkreśla Wojcieszak. Royal Navy przystąpiła wkrótce do stawiania pól minowych na Morzu Północnym. Londyn chciał odciać

Niemców od żywności i nawozów, by tak ich zagłodzić.

Bez koni i świń

Plany wojny błyskawicznej załamały się do końca 1914 r. i zaczęło się coś, czego nie spodziewały się sztaby generalne żadnego z mocarstw. Na froncie zachodnim nastąpiła wojna okopowa. Zatem pod broń powoływano kolejne roczniki młodych mężczyzn, najchętniej tych ze wsi, bo ktoś musiał pracować w fabrykach. Transport zaopatrzenia w okolicach frontu Niemcy oparli na zaprzęgach konnych. Zatem z gospodarstw rolnych, wraz z najsprawniejszymi osobami, zniknęły miliony koni. Dla słabo zmechanizowanego rolnictwa były one siłą pociągową trudną do zastąpienia. Decyzje władz przyniosły gwałtowny wzrost cen żywności. Rząd zareagował na to zjawisko wprowadzeniem cen maksymalnych oraz walką ze spekulantami. Wówczas wieś zrozumiała, że szykuje się katastrofa.

„Rolnicy już w 1914 r. zaczęli ukrywać swoje plony, gdyż woleli schować ziemniaki i karmić nimi bydło, niż sprzedawać je ludności po oficjalnych, zaniżonych cenach” – wyjaśnia Wojcieszak. Pogubiony kanclerz Theobald von Bethmann Hollweg wprowadził od marca 1915 r. talony na chleb i mąkę oraz zakaz sprzedaży produktów mięsnych przez dwa dni w tygodniu. Nielegalne stało się wypiekanie ciasta, postrzegane jako marnotrawstwo mąki, cukru i tłuszczu. Bacniej przyglądano się też trzodzie chlewnej i jej apetytom. „Niemieccy profesorowie uznali, że paszy nie wystarczy dla 25 mln świń i zalecili nieplanowany ubój. „Schweinenmord” miał być sposobem na zrekompensowanie rzekomego niedoboru ziemniaków i tłuszczów zwierzęcych oraz poprawę sytuacji żywieniowej ludności” – pisze Andrzej Wojcieszak. Do lata 1915 r. wyróżniło prawie 9 mln świń. Olbrzymia ilość mięsa na rynku przyniosła gwałtowny spadek cen, ale zabrakło stali na konserwy, bo całość produkcji przejmowała armia. Zatem setki tysięcy ton mięsa zgniły lub pożyły się nimi robaki. Po czym jesienią 1915 r. ceny odnotowywały kolejne rekordy, a pogłowia trzody chlewnej nie udawało się odbudować. Rezultat „Schweinenmordu” zaskoczył rząd także czymś jeszcze. „W jego efekcie bowiem nastąpił dalszy spadek dostępności nawozów rolniczych w postaci obornika. Brak odchodów zwierzęcych był prawdopodobnie najbardziej zgubnym skutkiem rzezi trzody chlewnej” – podkreśla Wojcieszak.

Działo się to w momencie, gdy brytyjska flota odcięła II Rzeszę od nawozów z Ameryki Południowej. Pod ręką była jeszcze technologia syntezy amoniaku z powietrza. Ale zakłady koncernu BASF, wykorzystujące odkrycie Fritza Habera i Carla Boscha, przestały się na produkcję kwasu azotowego. Dzięki niemu fabryki zbrojeniowe mogły wznowić wytwarzanie prochu bezdymnego. A że ładunki miotające do naboju karabinowych i pociski artyleryjskie miały absolutny priorytet, zapewnienie sztucznych nawozów rolnictwu okazywało się niemożliwe. Tak deficyt rąk do pracy na wsi, brak ko-

NIEMCY



FOT. THE PRINT COLLECTOR/IMAGE STATE/EAST NEWS

Inspektor kontrolujący przestrzeganie rządowych ograniczeń dotyczących zużycia mąki. Berlin, 1915 r.

ni, nawozów i wybicie świń sprawiły, że w II Rzeszy plony zboża spadły z 27 do 17 mln ton. Zaś zbiory ziemniaków zmalały z 45,6 do 29,5 mln t. Działo się to w kraju, który przed wybuchem wojny niemal jedną trzecią żywności kupował za granicą.

Wygłodniałe chomiki

„Długie kolejki przed sklepami i straganami były częścią codziennego życia od jesieni 1915 r.” – opisuje Andrzej Wojcieszak. Talony żywnościowe, wydawane przez administrację, coraz częściej nie gwarantowały możliwości zakupu czegoś do jedzenia. Powszechnie dostępne przed wojną mięso, masło i jajka stały się w miastach dobrami luksusowymi. Trudności nastręczało kupienie zwykłego chleba. Dlatego ukazał się dekret zabraniający piekarzom wypieku białego pieczywa, by dzięki różnym dodatkom oszczędzać mąkę. Zaniepokojeni zmianami Niemcy usiłowali zatem zdobywać jedzenie na własną rękę. „Pomimo wszystkich zakazów i kontroli tłumy mieszkańców miast (tzw. chomików) przeczesywały w weekendy wiejskie regiony w poszukiwaniu czegoś do jedzenia” – relacjonuje Wojcieszak. Podobnie masową plagą stało się fałszowanie talonów spożywczych i nawet surowe kary przestały odstraszać, bo ludzie byli coraz bardziej głodni.

Tymczasem rząd zaczął wierzyć w zbawczą moc erzaców (po niemiecku „ersetzen” oznacza – „zastąpić”). Przemysł chemiczny i niemieckie laboratoria oferowały więc rosnącą liczbę „zastępników”, którymi próbowano zastępować dotychczasowe produkty spożywcze. „Margaryna, syntetyczne pasty do smarowania, sztuczny miód, substytuty kawy, napoje bezalkoholowe i kostki rosółowe – były również wytwarzane w czasie pokoju, kiedy służyły głównie za substytut droższej żywności. Znany był również słodzik sacharyna i sztuczne przyprawy. Zaczęto produkować także tabletki z kawą, tabletki herbaciane i kostki ponczu” – wylicza Wojcieszak.

Proces wypierania żywności przez erzace stale przyspieszał. Kontrolę nad nim przejął utworzony w maju 1916 r. dekretem cesarza Wilhelma II Wojenny Urząd do spraw Wyżywienia (Kriegsnährungsamt). Wojskowi zaczęli wówczas zarządzać gospodarką żywnościową w walczącym kraju. Aby tchnąć nowego ducha w obywateli, rzucono hasło: „Niemiecki ziemniak musi pokonać Anglię”. Jednocześnie pośpiesznie rozbudowywano flotę okrętów podwodnych. Jej zadaniem stało się nałożenie na Wyspy Brytyjskie blokady równie skutecznej jak ta, którą Zjednoczone Królestwo objęło Niemcy. Cesarz Wilhelm II i admirał Alfred von Tirpitz ludzili się, że zatapiając okręty handlowe, uda się szybciej zagłodzić Anglików, nim ci zagłodzią Niemców. Wielka Brytania miała jednak potężną flotę i coraz mocniej po jej stronie opowiadały się Stany Zjednoczone. Zaś II Rzeszy nie sprzyjała nawet pogoda.

Brukwiowe pory roku

Po fatalnych zbiorach zbóż z nienawożonych pól nadszedł bardzo deszczowy koniec lata 1916 r. Wówczas zaczęły masowo gnić ziemniaki. Ostatni produkt gwarantujący zwykłym Niemcom w miarę sycący i strawny obiad. Wojenny Urząd do spraw Wyżywienia próbował ratować sytuację, wprowadzając na rynek coraz to nowe erzace, których oficjalnie zatwierdzona lista przekroczyła 10 tys. rodzajów produktów. W wędlinach zastępczych zawartość wody przekraczała 80 proc., a resztę „szynki” formowano z tłuszczu zwierzęcego i substancji chemicznych. „Coraz częściej wypiekano chleb z ziemniaków i brukwi (K-Brot, Kriegsbrot). Próbowano też używać do wypieku chleba kasztanów, żołądź lub orzechów” – opisuje Wojcieszak. „Do tego należy dodać około 6000 autoryzowanych produktów w postaci sztucznych lemoniad, soków, ponczu, imitacji piwa i wina” – wylicza. Chemiczny arsenał nie gwarantował jednak spożywającym go ludziom białka, węglowodanów, przyswajanych tłuszczu oraz witamin.

Pierwsi z głodu zaczęli umierać ci, którzy nie mogli sami zatroszczyć się o zdobycie jedzenia. W opracowaniu „Erster Weltkrieg 1914–1918: Hunger und Mangel in der Heimat” historyk medycyny prof. Wolfgang U. Eckart przyto-

czył liczne relacje świadków klęski głodu w domach opieki, szpitalach, zakładach psychiatrycznych itd. Ta zaczęła się tam pod koniec lata 1916 r. „Ciągły krzyk pacjentów, ich nieustanne skargi na głód, pragnienie niedojrzałych owoców, a nawet trawy, kwiatów, liści, żołądź, kasztanów itp., ujawniane podczas wizyt w ogrodzie, w obliczu niemożności zaradzenia ich sytuacji były głęboko poruszającym doświadczeniem” – raportował dyrektor domu opieki w Bayreuth. Wkrótce głód ogarnął miasto. „W Lipsku, Berlinie, Charlottenburgu, Brunzwicku, Magdeburgu, Koblencji i Osnabrücku, w wielu innych miejscach przed sklepami spożywczymi wybuchają zamieszki wygłodniałych tłumów. A rząd stanu oblężenia ma tylko jedną odpowiedź na okrzyki głodu mas: wzmoczony stan oblężenia, policyjne szable i patrole wojskowe” – opisywano w ulotce kolportowanej przez komunistów.

W tym czasie dorosły Niemiec musiał przeżyć dzień, spożywając ok. 1 tys. kalorii. Czyli ponad dwa razy mniej, niż wynosi zalecana norma. „Z każdym tygodniem ludność Berlina przybiera coraz bardziej mongolski wygląd. Kości policzkowe wystają, a odłuszczone skóra jest pomarszczona” – zanotował w dzienniku 20 lutego 1917 r. lekarz Alfred Grotejahn. „Śmiertelność ogólna gwałtownie rośnie” – dodawał. Z powodu niedożywienia liczne choroby, z gruźlicą na czele, zaczęły występować masowo i coraz częściej kończyły się zgonem. „Śmierć nie pojawiała się jako «nagły du-

siciel», ale znacznie częściej jako «stopniowy niszczyciel», ponieważ głód prawie zawsze skutkował postępującymi chorobami i wyniszczeniem” – podkreśla Wolfgang U. Eckart. Mieszkańcy miast kolejne miesiące 1917 r. wegetowali dzięki powszechnemu dostępowi do brukwi. Ona jedna pięknie w Niemczech obrodziła. Stąd nazwa „Steckrübenwinter” („brukwiowa zima”); po niej nadeszły „brukwiowa wiosna”, a następnie lato.

Nastroje wśród obywateli były fatalne. „Gdy władze ogłosiły w drugiej połowie marca 1917 r. zmniejszenie dziennych racji mąki z 200 do 170 gramów, ponownie wybuchły spontaniczne zamieszki. Rozprzestrzeniły się masowe strajki, zwłaszcza wśród robotników zbrojeniowych w Berlinie, ale także w Halle, Lipsku, Brunzwicku i innych miejscach. Powstania miały przybierać na sile aż do ostatniego roku wojny. Nierzadko wojsko strzelało do demonstrantów” – opisuje Wojcieszak. Wedle różnych szacunków do końca 1917 r. głód zabił od 425 tys. do nawet 700 tys. Niemców. Resztę przed dalszymi cierpieniami uchroniło pograżenie się w rewolucyjnym zamęcie Rosji. To ułatwiło II Rzeszy opanowanie całej Ukrainy. Olbrzymie kontyngenty zboża ściągane stamtąd przyniosły ulgę cywilom, a wojskowemu nadzieję na zwycięstwo. Cesarstwo Niemieckie okazało się jednak zbyt wyczerpane, żeby w 1918 r. pokonać Francję i Wielką Brytanię, gdy Entencie z odsieczą przybyły syte Stany Zjednoczone. ©©

OGŁOSZENIE

ST KILDA MARINA MELBOURNE AUSTRALIA

LONG TERM LEASE OPPORTUNITY

Port Phillip City Council is seeking tenders from interested parties to enter a long-term development or operating lease for the St Kilda Marina, in inner metro Melbourne, one of Australia's largest cities. Since 1969, the St Kilda Marina has occupied approximately 8Ha (80,000m²) of foreshore Crown Land at 42 A-E Marine Parade, Elwood, Victoria, Australia, managed by Council as a Committee of Management. St Kilda Marina is a significant asset in Council's property portfolio. Council is aiming to improve social and cultural, economic, environmental and financial benefits that can be delivered by the St Kilda Marina site. Our community consultation process informed the Site Vision and Objectives – intended to guide the future of the site. The St Kilda Marina is currently under a short-term lease that will expire in 2028. The proposed new lease is intended to commence after the current short-term lease expires.

Next steps

The Council intends to release a Request for Information (RFI) that will seek to understand the market's interest in the lease. Following the RFI, the Council intends to release a Request for Tender (RFT) inviting tenderers to offer to:

- enter a development lease, that provides for the redevelopment of the St Kilda Marina that meets the Site Vision and Objectives and delivers capital works, including commercial uses, open-space enhancements, and maritime function requirements; or
- enter an operating lease, where the lessee will be required to contribute to the Site Vision and Objectives over time.

The proposed RFI and RFT will be published at: <https://portal.tenderlink.com/portphillip/alltenders>. Council anticipates releasing the RFI in June 2026. In the meantime, enquiries may be sent to tenders@portphillip.vic.gov.au.

KOMUNIKAT

**PREZES REGIONALNEJ IZBY OBRACHUNKOWEJ
W KIELCACH**

ogłasza konkurs

na kandydata na pozaetatowego członka Kolegium Regionalnej Izby Obrachunkowej w Kielcach

- I. Kandydaci przystępujący do konkursu na kandydata na członka kolegium Izby powinni spełniać następujące kryteria:
 - 1) posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych;
 - 2) posiadanie obywatelstwa polskiego i korzystanie z pełni praw publicznych;
 - 3) ukończenie magisterskich wyższych studiów prawnych, administracyjnych, ekonomicznych lub posiadanie stopnia naukowego w jednej z tych dziedzin wiedzy;
 - 4) posiadanie co najmniej czteroletniego stażu pracy w jednostkach związanych z funkcjonowaniem samorządu terytorialnego lub finansów publicznych;
 - 5) brak skazania prawomocnym wyrokiem sądu, orzeczonym za przestępstwo umyślne.
- II. Kandydaci przystępujący do konkursu na członka kolegium Izby powinni posiadać ogólne predyspozycje, takie jak umiejętność prowadzenia dyskusji, wyrażania myśli w sposób precyzyjny i logiczny oraz trafność doboru argumentów.
- III. Oferty kandydatów powinny zawierać:
 - 1) uzasadnienie przystąpienia do konkursu;
 - 2) kwestionariusz osobowy;
 - 3) życiorys z opisem przebiegu pracy zawodowej;
 - 4) odpis dyplomu oraz inne dokumenty potwierdzające dorobek i kwalifikacje zawodowe;
 - 5) informację z Krajowego Rejestru Karnego, opatrzoną datą nie wcześniejszą niż trzy miesiące przed jej złożeniem.

Oferty wraz z dokumentami należy składać w siedzibie Izby, w zamkniętych kopertach, z dopiskiem:

**KONKURS NA KANDYDATA NA CZŁONKA KOLEGIUM
REGIONALNEJ IZBY OBRACHUNKOWEJ**

**pod adresem: Regionalna Izba Obrachunkowa w Kielcach
ul. Targowa 18
25-520 Kielce**

Termin składania ofert – 14 dni od daty ukazania się ogłoszenia.

Klauzula informacyjna dotycząca przetwarzania danych osobowych wynikająca z art. 13 RODO jest zamieszczona w Biuletynie Informacji Publicznej Regionalnej Izby Obrachunkowej w Kielcach pod adresem bip.kielce.rio.gov.pl wraz z ogłoszeniem o konkursie.

AUTOPROMOCJA



PRAWO • PODATKI • BIZNES

Ostatnie dni promocji

2690 zł

1490 zł

oszczędzasz

45%



dgp.pl/subskrypcja



Lotniczka, ofiara Katynia

Gdy Niemcy odkryli mogiły w Katyniu, nie ujawnili tego, że wśród ofiar była kobieta. Była to szybowniczka, lotniczka i spadochroniarka Janina Lewandowska z domu Dowbor-Muśnicka

Zofia

Brzezińska

Kiedy przed oficerem NKWD, który zbierał dane od polskich jeńców, stanęła Janina, musiała się wyróżnić – młoda kobieta wśród mężczyzn, w lotniczym mundurze, zmęczona wielodniowym transportem, ale wyprostowana. Polka wiedziała, że tutaj każde słowo może mieć znaczenie. Po pytaniu o nazwisko 31-latką na ułamek sekundy się zawahała. Była córką gen. Józefa Dowbora-Muśnickiego, człowieka, którego bolszewicy pamiętali aż za dobrze, dowódcy, który walczył z nimi w 1918 r. Takie nazwisko mogło się stać wyrokiem. – Lewandowska – podała nazwisko męża. Bez tytułów. Nic nie mogło już ocalić życia Janiny Lewandowskiej, podporucznik, pilota rezerwy lotnictwa Wojska Polskiego, lotniczki i spadochroniarki, jedynej kobiety zamordowanej w Katyniu.

Zanim jednak jej los dopełnił się 22 kwietnia 1940 r., Janina brawurowo zapisała się na kartach historii polskiego lotnictwa. Jako jedna z pierwszych kobiet w kraju zdobyła licencję pilota szybowcowego w czasach, gdy świat przewidywał dla przedstawicielek jej płci zupełnie inną rolę.

Rodzinne gniazdo

Janina urodziła się 22 kwietnia 1908 r. w Charkowie jako córka gen. Józefa Dowbora-Muśnickiego i jego żony Agnieszki. Miała troje rodzeństwa: braci Olgierda i Giedymina oraz siostrę Agnieszkę. W 1919 r. rodzina przeprowadziła się do Poznania, a następnie do Lusowa.

– Wychowywana była najpierw przez matkę, pianistkę i śpiewaczkę, która jednak żyła mocno w cieniu męża. Ojciec natomiast, generał, był przez pierwsze lata dziewczyny niemal nieobecny, zajęty karierą wojskową. Kiedy w 1920 r. umarła jej matka, nikt nie przepracował z 12-letnią Janiną tej śmierci, bo po prostu inaczej wówczas patrzono na żalobę i stratę. Niewątpliwie jednak dziecko musiało to mocno przeżyć. A potem ojciec, który wcześniej niemal nie poświęcał uwagi dzieciom, musiał zastąpić im oboje rodziców. Nie było to dla niego łatwe. Dodatkowo musiał się zajmować ku-

pionym pałacem i gospodarstwem. Dzieci, cała czwórka, miały różne charaktery, pasje. Mocno różniły się od siebie. Poza ojcem wychowywała je także pani Stefania Wańkowiczowa, która pomagała generałowi, ale której starsze dzieci nie darzyły sympatią. Czy to wszystko wpłynęło na dziewczynę? Niewątpliwie. Natomiast jaki był konkretny wpływ poszczególnych wydarzeń? Tego nie wiemy. Dość stwierdzić, że wyrosła z niej osoba niezależna, pełna pasji, silna, a jednocześnie dość skromna, wcale nie typ gwiazdy – opowiada Agata Puścikowska, autorka książki biograficznej o Janinie Lewandowskiej pt. „Lotniczka”.

W 1925 r. Janina zaczęła chorować neurologicznie. Lekarze zdiagnozowali przypadłość pacjentki jako płasawicę Sydenhama (taniec św. Wita), czyli chorobę powodującą mimowolne ruchy, problemy z koordynacją, czasem także zaburzenia mowy i gwałtowne zmiany emocji. Dla nastoletniej Janiny, która już wtedy pielęgnowała zaszczerpioną w niej przez matkę pasję do muzyki, śpiewu i sportu, ta diagnoza brzmiała jak wyrok. Lekarze nie dawali wielkich nadziei. Płasawica odbierała Janinie kontrolę nad ciałem, wyłączała ją z nauki i życia towarzyskiego. Choroba jednak, wbrew ponurym prognozom medyków, stopniowo ustępowała. Dzięki długiej rekonwalescencji, ćwiczeniom i ogromnej determinacji dziewczyna odzyskała sprawność.

W latach 30. generałówna przeżyła fascynację światem artystycznym i nawet sama próbowała swoich sił w tej dziedzinie. W czerwcu 1933 r. ukończyła Państwowe Konserwatorium Muzyczne w Poznaniu. Pragnęła zostać śpiewaczką, jednak jej kariera nigdy nie rozwinęła się ponad drobne role operowe i okazjonalne występy. Przy okazji niektórych z nich używała pseudonimu Janina Doris.

W rodzinie generała Dowbora-Muśnickiego tematy polityczne były nieustannie obecne. W drugiej połowie lat 30., gdy narastało napięcie międzynarodowe, każde z czwórki jego dzieci miało świadomość sytuacji. Olgierd, oficer 3 Pułku Lotniczego w Poznaniu, zaraził Janinę miłością do lotnictwa. Zabierał ją na poznańskie lotnisko Ławica, pokazywał samoloty i objaśniał reguły tego nowego dla niej świata. Dla córki generała, wychowanej w świecie

SYLWETKA

dyscypliny i konwenansów, było to spotkanie z zupełnie nowym typem wolności, jaki daje latanie. Janina, będąca już od 1936 r. na kursie juzistek (pomocnicza kobieca organizacja militarna powstała w 1927 r.; zadaniem juzistek była praca w ruchu telegraficznym i telefonicznym oraz w administracji państwowej, a w przypadku wybuchu konfliktu zbrojnego służba pomocnicza w zakresie łączności), znalazła w swoim życiu miejsce na nową pasję. Podjęła kurs szybowniczy kat. A i B. – Gdy była już szybowniczką i spadochroniarką, zaczęła się uczyć lotnictwa motorowego, ale do wybuchu wojny nie uzyskała uprawnień, chociaż niektórym jej koleżankom, w tym Wandzie Modlibowskiej, udało się tego dokonać – opisuje Agata Puścikowska.

Zanim wojna pokrzyżowała plany Janiny, jej życie układało się szczęśliwie. Poznała instruktora szybowcowego Mieczysława Lewandowskiego, który został w 1939 r. jej mężem, a w 1937 r. wykonała swój legendarny skok z wysokości 5 tys. m. Odbył się w ramach pokazów i treningów wojskowo-sportowych na lotnisku Ławica 27 czerwca. Janina używała ciężkiego, wojskowego sprzętu spadochronowego. Wysokość była ekstremalna, co oznaczało długi, bardzo wymagający fizycznie lot swobodny. Był to kobiecy rekord w Europie i jeden z najlepszych wyników na świecie. Skok ten uczynił generałównę osobą rozpoznawalną w środowisku lotniczym, a fakt, że wykonała go kobieta, która w przeszłości zmagiała się z ciężką chorobą, dodatkowo podkreślił jego wyjątkowość. Janina aktywnie działała również w Aeroklubie Poznańskim. Z wieloma kolegami z tego klubu trafiła później do niewoli.

Mundur jako tarcza

Chociaż Janina nie miała lotniczego przygotowania wojskowego, kończąc kurs juzistek, zobowiązała się do tego, że w przypadku ogłoszenia mobilizacji zgłosi się do dyspozycji szefa łączności Naczelnego Dowództwa WP. Dlatego tuż po wybuchu wojny, prawdopodobnie już 3 września, dołączyła do Bazy Lotniczej nr 3 pod dowództwem kpt. Józefa Sidora. Personel i sprzęt tej jednostki były ewakuowane na wschód Polski w celu tworzenia tam lotnisk zapasowych. Ostatecznie nie udało się tego planu zrealizować, gdyż 17 września do Polski wkroczyła Armia Czerwona. Jakikolwiek dalsze manewry wojskowe na wschodzie kraju stały się więc dla żołnierzy śmiertelnie niebezpieczne. Niestety, jednostka, do której należała Janina, nie zdołała już wycofać się na zachód kraju.

Jak relacjonuje Agata Puścikowska, 20 lub 22 września, w okolicach Husiatynia, grupę otoczyły sowieckie czołgi. Koledzy polecieli Janinie, która była w tej grupie jedyną kobietą, aby założyła mundur podporucznika, z nadzieją, że ochroni ją to przed ewentualną przemocą seksualną. Rosjanie zaczęli dzielić jeńców na dwie grupy: oficerów i szeregowców. Lewandowską zakwalifikowano do grupy oficerów.

Polaków zgromadzono w miejscowej szkole, gdzie przetrzymywano ich

w fatalnych warunkach przez wiele dni. Jak informuje Puścikowska, Sowieci ukradli niektórym z nich buty. Kolejnym etapem był Ostaszków. To tam właśnie miały miejsce pierwsze przesłuchania przez funkcjonariuszy NKWD, podczas których Janina zdecydowała się zataić swoją tożsamość. Aby jeszcze bardziej utrudnić wrogowi identyfikację, podała również fałszywą datę urodzenia (1914 r.) oraz nieprawdziwe imię ojca (Marian). Zachowanie lotniczki było bardzo ryzykowne, gdyż narażało ją na poważne konsekwencje w razie wykrycia.

6 grudnia została wraz z grupą oficerów przewieziona do Kozielska. Transport odbywał się w bydłych wagonach, w warunkach skrajnie trudnych. Obóz mieścił się w dawnym monasterze prawosławnym przerobionym na miejsce internowania. Oficerowie spali w ciasnych pomieszczeniach, często na piętrowych pryczach. Brakowało opału, ubrań i leków. Zimą 1939/1940 panowały przeszywające mrozy.

Życie w niewoli

Polscy jeńcy musieli sobie jednak w tych warunkach radzić. Wielu z nich było osobami głęboko religijnymi i właśnie w wierze poszukiwało otuchy. Sowieci tępiłi wszelkie przejawy kultu religijnego, a zatem więźniowie musieli praktykować go w tajemnicy. W przygotowanie obrzędów włączyła się Janina, pomagając w konspiracji wypiekać komunikanty. Z tego powodu była kilkakrotnie rewidowana. Współpracowała z kapłanem obozu, ks. Janem Ziółkowskim. Jeńcy uczestniczyli w tajnych nabożeństwach i przyjmowali sakramenty. W okresie Bożego Narodzenia ks. Ziółkowski został za swoją działalność ukarany pobyt w karcerze. Gdy tam przebywał, z Kozielska wywieziono wszystkie osoby duchowne – kapłanów katolickich, popów, rabinów i pastorów – w nieznanym kierunku. Nie wrócili do obozu już nigdy. Ksiądz Ziółkowski został później rozstrzelany w katyńskich egzekucjach.

Polscy oficerowie – a także Janina – mieli jednak nadzieję, że wojskowa ranga ochroni ich przed najgorszym. Niektórzy wierzyli jeszcze, że wkrótce nadejdzie pomoc ze strony sojuszników. Lewandowska z kolei łudziła się, że zostanie zwolniona ze względu na swoją płć. Niektóre kobiety (np. sanitariuszki lub osoby cywilne) przetrzymywane przez NKWD, które uznano za „niegroźne”, rzeczywiście zostały uwolnione.

Nieznane dzieci

W realiach światowego konfliktu nikt nie upominał się o polskich jeńców więzionych na terenie ZSRR. Los ich został przesądzony tajną decyzją Biura Politycznego WKP(b) z 5 marca 1940 r., zatwierdzoną przez Stalina i kierownictwo ZSRR, która zdefiniowała polskich oficerów jako „wrogów władzy sowieckiej” przeznaczonych do likwidacji. Od końca marca w obozie zaczęto wyczytywać nazwiska osób do transportu. Wielu jeńców sądziło, że jadą do innego obozu albo do pracy. Pierwsza grupa z Kozielska wyjechała 3 kwietnia.

Janina wyruszyła najprawdopodobniej 22 kwietnia, w dniu swoich 32. urodzin. Wraz z pozostałymi skazańcami została najpierw zawieziona do stacji Gniezdowo pod Smoleńskiem, a potem autobusami z zamalowanymi oknami do lasu katyńskiego. Zginęła od strzału w potylicę.

Ze śmiercią Lewandowskiej związany jest jeszcze jeden, poruszający szczegół: po ujawnieniu katyńskich mogił, tuż obok jej zwłok odkryto ciało młodego chłopca.

– Niewykluczone, że do momentu egzekucji Janina opiekowała się małym jeńcem. W swojej książce dałam mu na imię Władzio, ale mógł nosić jakieś inne. Takich chłopców w obozach specjalnych NKWD było kilkudziesięciu i kilku zostało zamordowanych właśnie w Katyniu. Mam nadzieję, że w końcu ta wiedza o dzieciach mordowanych razem z oficerami przebieje się do szerszej świadomości. Opisuję dokładnie sytuację polskich chłopców, jeńców, którzy mieli 8–17 lat, w warstwie dokumentalnej książki. Sprawę od lat bada dr Ewa Kowalska z IPN i jestem jej wdzięczna, że podzieliła się szeroko badaniami i wiedzą – wyjaśnia Agata Puścikowska.

Niemcy, którzy odkryli mogiły ofiar, ze względów propagandowych nie ujawnili faktu, że wśród ofiar była kobieta. Jeden z badaczy przewiózł czaszkę Lewandowskiej do Wrocławia, gdzie była ona przechowywana przez kilkadziesiąt lat. W 2005 r. szczątki poddano badaniom, które potwierdziły tożsamość córki generała. Następnie czaszkę uroczyście złożono w rodzinnym grobie. Janina Lewandowska została pośmiertnie awansowana do stopnia porucznika. ©



Janina Lewandowska.
Lotnisko Ławica,
Poznań, 1936 r.



FOT. WOJTEK GÓRSKI

Dlaczego rewolucja AI jest inna

Rafał **Woś**

Kto właściwie stoi za rozwojem technologii sztucznej inteligencji? Czy są to hiper-turbo korporacje z grupy GAFAM (Google/Alphabet – Amazon – Facebook/Meta – Apple – Microsoft)? Czy raczej rządy Ameryki oraz (z drugiej strony) Chin? A może oni wszyscy działają wspólnie i w porozumieniu?

Mówiąc „sztuczna inteligencja”, końcowy użytkownik ma oczywiście na myśli bardzo konkretne narzędzia. To tzw. modele fundamentalne uczenia maszynowego lub głębokiego. Dzięki premii pierwszeństwa po odpaleniu na szeroką skalę swojego ChatGPT w roku 2023 dominującą pozycję na tym rynku utrzymuje nadal kalifornijska firma OpenAI z ok. 700 mln unikalnych użytkowników. Na drugim miejscu jest Gemini Google'a (200 mln). A potem peleton z pozostałymi graczami, takimi jak: Grok Elona Muska, Claude firmy Anthropic, Copilot Microsoftu. Wszystkie te modele zostały stworzone przez korporacje amerykańskie. Jedyną znaczącą alternatywą w rozumieniu geograficznym są chińskie propozycje: DeepSeek, Moonshot AI oraz Qwen od giganta sprzedaży internetowej Alibaby.

Te produkty spoczywają jednak na dwóch innych warstwach, bez których o sztucznej inteligencji nie byłoby nawet mowy. Pierwsza z nich to poziom hiperskalowania, czyli wielkie centra danych, na których algorytmy AI uczą się oraz trenują i w których faktycznie znajdują pożywienie potrzebne do przetrwania zadań, które stawiają przed nimi codziennie setki milionów użytkowników. Ten segment jest znacznie bardziej skoncentrowany i zdominowany przez wielkie amerykańskie koncerny internetowe – Amazon (Amazon Web Services), Microsoft (platforma chmurowa Azure) i Google Cloud. Jeszcze niżej są bebechy tego całego przedsięwzięcia. To poziom produkcji półprzewodników, z których buduje się czipy będące podstawą całej elektroniki potrzebnej do rozwoju tych rozwiązań. Branża półprzewodnikowa jest od dekady areną

wielkiej walki między globalnymi mocarstwami (głównie USA kontra Azja). Stan gry na dziś jest taki, że rynek ów, jeśli chodzi o segment GPU, czyli kart graficznych, na których bazuje AI, zdominowany jest przez amerykańsko-tajwańską Nvidię, której próbują rzucić wyzwanie Google i Amazon. Swoje moce i zdolności produkcyjno-innowacyjne stara się rozbudowywać chiński Huawei.

Wszystko to razem tworzy ekosystem potrzebny do funkcjonowania sztucznej inteligencji. Ostatnio ciekawą pracę na jego temat napisali ekonomiści Hendrik Theine i Steffen Bettin. Wychodzą oni od spostrzeżenia, że na wszystkich etapach rozwoju łańcucha sztucznej inteligencji dominują gracze z bloku GAFAM. I faktycznie wszyscy oni pojawiają się zarówno, gdy chodzi o samą produkcję czipów, jak i potem na poziomach centrów danych, nie mówiąc o rozwoju samych modeli sztucznej inteligencji.

Na pierwszy rzut oka dziwić może dość duże rozproszenie dostawców konkretnych modeli AI. Dlaczego pozwalają się tu panoszyć niepomiernie mniejszym (OpenAI) albo wręcz obcym (Chińczycy) graczom? Theine i Bettin tłumaczą to tym, że duzi z grupy GAFAM nie mają na razie żadnego interesu w tym, by wygasic konkurencję na rynku modeli fundamentalnych. Z naciskiem na „na razie”. Dostawcy technologii AI na razie bowiem na niej nie zarabiają. Jesteśmy na etapie uzależniania rynku od darmowych narzędzi. Tak jak było to wcześniej z wieloma usługami internetowymi albo społecznościowymi. Za kilka lat darmowe narzędzia zaczną znikać, a w ich miejsce pojawią się płatne wersje. Wtedy przyjdzie czas na żniwa, a duzi znajdą swoje sposoby, by nie dać się z tego rozdania wyeliminować.

Jest jeszcze jedna ważna rzecz. Zdaniem Theinego i Bettina obecna rewolucja AI w zasadniczy sposób różni się od poprzednich dużych rewolucji technologicznych, np. od rozwoju rynku smartfonów czy internetu. W tamtych procesach państwo zazwyczaj stało z boku i pozwalało, by proces kształtowali giganci z Doliny Krzemowej – tak właśnie powstała potęga grupy GAFAM. Teraz zaś jest inaczej. Zwłaszcza dwa państwa – USA oraz Chiny – inwestują olbrzymie środki publiczne w rozwój technologii sztucznej inteligencji. Pekin robi to od dekady. Amerykanie szczególnie mocno od czasu powrotu do władzy administracji Donalda Trumpa w roku 2025.

I to nie jest przypadek. Bo rewolucja AI to jest pierwsze od czasów głębokiej zimnej wojny przedsięwzięcie państwowe realizowane w ścisłej współpracy z potężnym, zakumulowanym pieniądzem sektora prywatnego. Biorąc pod uwagę potencjały, jakimi dysponują obaj gracze, efekty mogą przerosnąć wszystko, co widzieliśmy w rozwoju kapitalizmu ostatnich paru dekad. ©

Autor jest redaktorem naczelnym „Tygodnika Solidarność”

Dlaczego marże się zmieniają

Jak zmieniają się rynki w długim okresie i co naprawdę mówią nam rosnące lub malejące marże o konkurencji i dobrobycie konsumentów?

Sebastian

Zalas

Autor jest ekonomistą GRAPE

Dzięki coraz większej dostępności szczegółowych danych możliwe stało się dziś spojrzeć na proces długookresowej ewolucji rynków. Poniżej przyjrzymy się trzem sektorom gospodarki, które w różny sposób ilustrują te procesy.

W sektorze dóbr konsumpcyjnych szczegółową analizę długookresowych zmian marż przedstawiają Sebastian Döpfer (Uniwersytet w Mannheim), Alexander MacKay (Uniwersytet Harvarda), Nathan Miller (Uniwersytet Georgetown) oraz Joachim Stiebale (Uniwersytet w Maastricht). Autorzy dokumentują, że w badanym okresie marże rosły średnio o 2,3 proc. rocznie. Kluczowe jest to, że wzrost ten nie wynikał z ograniczenia konkurencji ani ze wzrostu koncentracji rynkowej. Centralnym wnioskiem z ich analizy jest jednoczesny, niemal proporcjonalny spadek średnich kosztów krańcowych o 2,1 proc. rocznie. Pozwolił on firmom utrzymywać ceny na względnie stabilnym poziomie mimo rosnących marż. Równolegle autorzy identyfikują systematyczny spadek elastyczności popytu interpretowany jako efekt zmian po stronie konsumentów, którzy bardziej cenią własny czas, co przekłada się na mniejszą intensywność poszukiwania promocji oraz mniejszą wrażliwość na różnice cenowe. Oznacza to, że firmy mogą ustalać wyższe marże bez agresywnego podnoszenia cen. Co istotne, autorzy szacują, że nadwyżka po stronie konsumenta wciąż rośnie, choć wolniej niż gdyby marże pozostały na poziomie początkowym.

Z kolei badanie poświęcone sektorowi sprzedaży hurtowej, autorstwa Sharata Ganapatiego (Uniwersytet Georgetown), pokazuje, że obserwowany wzrost koncentracji oraz marż w tym sektorze jest ściśle związany z efektami skali oraz integracją globalnych łańcuchów dostaw. Autor wykazuje, że największe firmy hurtowe w coraz większym stopniu łączą pozyskiwanie towarów za granicą z rozbudowaną krajową siecią dystrybucji. Wymaga to znacznych nakładów stałych na logistykę, infrastrukturę magazynową, systemy informatyczne oraz relacje z zagranicznymi dostawcami. Te inwestycje prowadzą do silnego obniżenia kosztów krańcowych, co z kolei umożliwia ekspansję skali działalności i wzrost marż. Kluczowym mechanizmem jest tu komplementarność globalnego zaopatrzenia i lokalnej dystrybucji: im większa skala, tym bardziej opłacalne stają się inwestycje w obie te sfery. Jednocześnie autor pokazuje, że mimo wzrostu marż hurtowników koszty zakupu dla firm działających na dalszym etapie łańcucha dostaw istotnie spadają, co oznacza realny wzrost efektywności w całej gospodarce.

Odmiennej, lecz komplementarnej perspektywy dostarcza analiza przemysłu motoryzacyjnego w USA przeprowadzona przez Paula L. E. Grieco (Uniwersytet Stanowy Pensylwanii), Charlesa Murry'ego (Boston College) oraz Alego Yurukoglu (Uniwersytet Stanforda). Autorzy dochodzą do wniosku, że w tym sektorze marże syste-

matycznie spadały mimo wzrostu realnych cen samochodów. Spadek indeksu Lerner'a (wskaźnik mierzący siłę rynkową przedsiębiorstwa i jego zdolność do narzucania marży powyżej kosztów produkcji) z ok. 0,33 do 0,19 oznacza, że relacja ceny do kosztu krańcowego spadła o ok. 17–18 pkt proc. Mechanizm stojący za tym zjawiskiem jest zasadniczo inny niż w poprzednich przypadkach. Główną rolę odgrywają gwałtowna poprawa jakości produktów oraz postęp technologiczny w produkcji, który obniżał koszty jednostkowe przy jednoczesnym wzroście wartości dla konsumentów. Autorzy pokazują, że znaczna część wzrostu cen wynikała z lepszych cech pojazdów (gwarantujących lepsze bezpieczeństwo, trwałość i komfort), a nie z większej siły rynkowej producentów. W efekcie nadwyżka konsumenta znacząco wzrosła, a udział konsumentów w całkowitej nadwyżce społecznej zwiększył się w sposób wyraźny.

W każdym z analizowanych sektorów obserwowane zmiany marż wynikają przede wszystkim ze zmian technologicznych, organizacyjnych i popytowych: spadku elastyczności popytu po stronie konsumentów, efektów skali i inwestycji w logistykę w sektorze sprzedaży hurtowej oraz poprawy jakości i postępu technologicznego w motoryzacji. Wspólnym mianownikiem jest to, że wzrost lub spadek marż może współistnieć ze wzrostem nadwyżki konsumenta i efektywności. ©

Śluchaj podcastu GRAPE | Tłoczone z danych

DGP | 31. Ranking firm TSL

ekstra 26–28 czerwca 2026 nr 122 (6791)

dodatek informacyjno-promocyjny

FORSAL.PL



Fot. Borys Skrzęński

Wyłoniliśmy liderów branży TSL

Trudne warunki rynkowe zmuszają do większej aktywności owocującej innowacjami, które stają się źródłem przewag konkurencyjnych i motorem napędowym do osiągnięcia strategicznych celów – to główny przekaz z gali wręczenia nagród w 31. edycji rankingu branży TSL, która odbyła się 24 czerwca w Centrum Przestrzeni Innowacyjnej SGH.

Ubiegły rok okazał się dla branży TSL okresem wybitnie trudnych wyzwań i walki o płynność finansową. Sektor zmagał się ze spadkami wolumenów przewozowych. Według GUS w 2025 r. przewieziono w Polsce 523,1 mln ton ładunków ogółem, czyli o 6,2 proc. mniej niż rok wcześniej. A wszystko to przy rosnących kosztach operacyjnych oraz rekordowym zadłużeniu, z którym zmagali się przedsiębiorcy.

To był też rok, który pokazał, że dywersyfikacja działalności się opłaca. Firmy, które na nią postawiły, radzą sobie lepiej w obecnych realiach rynkowych – posiadanie wielu filarów pozwala im unikać kryzysów w poszczególnych sektorach, a także utrzymać rentowność dzięki usługom o wyższej marży. Potwierdziły to też wyniki najnowszego, 31. rankingu branży TSL, którego organizatorem jest Dziennik Gazeta Prawna.

Przychody w górę

Otwierając wydarzenie, Tomasz Pietryga, redaktor naczelny Dziennika Gazety Prawnej, zauważył, że wydarzenie na stałe wpisało się do kalendarza ważnych wydarzeń gospodarczych, stając się barometrem tego, co się dzieje w tym strategicznym sektorze. Przypomniał, że TSL pozostaje od lat jednym z filarów polskiej gospodarki: generuje ok. 6–7 proc. krajowego PKB, zatrudnia ok. 1 mln osób i odpowiada za ponad 30 proc. międzynarodowych przewozów drogowych w Unii Europejskiej.

Nadzór merytoryczny nad rankingiem TSL pełni Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Doktor habilitowana Halina Brdulak, prof. SGH reprezentująca uczelnię od początku istnienia rankingu, otwierając



gale, zauważyła, że wśród gości dostrzega wielu przedstawicieli firm biorących udział w rankingu od lat, ale też nowych, co wskazuje, że mimo zawirowań na rynku sektor mocno się trzyma i rozwija, będąc krwioobiegiem krajowej gospodarki.

Przypomniała, że w rankingu mogły wziąć udział firmy, które w 2024 r. uzyskały przychód z działalności podstawowej TSL na poziomie co najmniej 2 mln zł, co miało stanowić nie mniej niż 51 proc. wartości przychodu ogółem. Warunkiem było też podzielenie się wynikami finansowymi. – Z tym było różnie. Część firm w ankietach wykazała jedynie przychody i zatrudnienie, ale były też takie, które pochwały się wskaźnikami rentowności. Takich podmiotów było w tym roku 29 – wyjaśniła prof. Halina Brdulak i dodała, że firmy uczestniczące w rankingu osiągnęły w sumie przychody na poziomie 40 mld zł.

Podkreśliła też, że tempo wzrostu przychodów nabrało na sile, mimo że firmy mierzą się z licznymi wyzwaniami, zwłaszcza regulacyjnymi i geopolitycznymi.

– Branża się jednak nie poddaje, a o jej sile świadczy jej struktura; mimo że na rynku dochodzi do przejęć i zmian właścicielskich, rozdrobnienie sektora działa na jego korzyść – podkreśliła, przekonując, że firmy muszą patrzeć w przyszłość, bo to, co było, już nie wróci. Oznacza to, że należy aktywnie podchodzić do zmian na rynku, wpisywać je w model biznesowy i czyścić z nich atuty dla biznesu.

W podobnym tonie ocenił sytuację Maciej Wroński, prezes Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska. W jego opinii wymuszone przez rynek zmiany owocują innowacyjnymi rozwiązaniami w wielu obszarach i mogą się stać motorem napędowym i źródłem nowych przewag konkurencyjnych tych firm, które zmodernizują się najsukceszniej. Jego zdaniem najnowsza edycja naszego rankingu dowodzi, że można rosnąć w siłę mimo niesprzyjających warunków. Podkreślił, że ważne jest uświadomienie sobie wyzwań, przed którymi stoi sektor.

Kontynuacja sukcesów z poprzednich lat

W kategorii przychody TSL na pierwszym miejscu uplasowała się DHL Group z wynikiem 6,685 mld zł, o 21 proc. lepszym od zeszłorocznego. Pokonała ona wieloletniego lidera tej kategorii – Grupę Raben, która w rankingu za 2025 r. znalazła się na drugiej pozycji, z przychodami w wysokości 4,932 mld zł, o 8 proc. wyższymi niż w 2024 r. Ostatnie miejsce na podium, z przychodami na poziomie 4,826 mld zł – o 9 proc. wyższymi niż w 2024 r. – zajęła firma GK DPD Polska; przed rokiem ta spółka była wiceliderem. Warto dodać, że Raben i DPD znalazły się na podium także w edycji za 2023 r.

W kategorii dynamika przychodów z działalności TSL liderem została firma spedycyjna Canvas Logistics, która w 2025 r. poprawiła swój wynik względem roku poprzedniego aż o 85 proc. Na drugim miejscu – z dynamiką przychodów rzędu 79 proc. – uplasowała się spółka FRIGO-EXPRESS LOGISTICS, a na trzecim TOLL Group Poland, wypracowawszy przychody o 34 proc. wyższe niż w 2024 r.

Trzecia kategoria – główne źródła przychodu TSL – została podzielona na podkategorie: spedycja drogową, spedycja morską/oceaniczną, transport drogowy oraz usługi logistyczne.

Zwycięczynią w obszarze spedycji drogowej została trzeci raz z rzędu firma Rohlig Suus Logistics. Drugą pozycję obroniła Optima Logistics Group, a na trzecie miejsce wskoczyła Grupa Transportowa, pokonawszy Hellmann Worldwide Logistics Polska, które w roku poprzednim dopełniało podium.

Również w kategorii spedycja morską/oceaniczną nie doszło do przetasowania, albowiem ubiegłoroczny lider obronił pierwszą pozycję. Mowa o firmie Ligentia Poland, która na czele rankingu była nie tylko w 2024 r., lecz także w 2023 r. Na miejscu drugim uplasowała się, podobnie jak w 2024 r., Cargo-Partner Spedycja, a na trzecim spółka Tirsped, która – wzorem Ligentia Poland – znalazła się na podium trzeci rok z rzędu.

W transporcie drogowym najlepsza okazała się firma Hellmann Worldwide Logistics Polska. Na drugim miejscu w tej kategorii znalazła się firma SKAT Transport, a na trzecim – CAT LC Polska, która rok temu była wiceliderem.

W ostatniej kategorii – usługi logistyczne – nagroda główna przypadła po raz czwarty z rzędu Grupie Raben. Wiceliderem została spółka LPP Logistics; awansowała o jedno miejsce w stosunku do rankingu za 2024 r. Podium zamknęła ID Logistics Polska.

Ogłoszenie wyników rankingu było okazją nie tylko do podsumowań wydarzeń i dokonań minionego roku, lecz także do ożywionej dyskusji o szansach i zagrożeniach sektora TSL w nadchodzących latach. Na stronach 2–3 prezentujemy opinie liderów, a na kolejnych – obszernie profesjonalne analizy i opinie czołowych ekspertów, w tym przede wszystkim praktyków tej niezwykle ważnej części polskiej i europejskiej gospodarki.

PAO

Oto laureaci 31. edycji Rankingu TSL



Przychody z działalności TSL

ZWYCIĘZCA:
DHL Group

ANNA GALAS

head of business development DHL Supply Chain w Polsce

Od wielu lat konsekwentnie zacieśniamy współpracę z partnerami, aby oferować klientom jeszcze lepszy serwis. Zapewniamy kompleksową obsługę całego łańcucha logistycznego. Dysponujemy już doskonałymi produktami, świetnymi usługami oraz wypracowaną, wzorową współpracą z kontrahentami. Otrzymana nagroda to dla nas ogromne wyróżnienie i potwierdzenie, że obrany przez nas kierunek jest słuszny. W tym roku świętujemy wyjątkowy jubileusz – 35-lecie obecności grupy DHL w Polsce. Trzy i pół dekady to szmat czasu, w trakcie którego osiągnęliśmy już bardzo wiele. Nie zamierzamy jednak zwalniać tempa. Nasza obecna strategia biznesowa opiera się na ambitnym hasle „double up”. Zakłada ona wprost podwojenie naszych przychodów do 2030 r. Jesteśmy już po pierwszym roku wdrażania tych założeń i z pełną odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że znajdujemy się na doskonałej drodze. Odpowiedzią na wyzwania rynkowe oraz plany utrzymania pozycji na samym topie jest nasz dalszy dynamiczny rozwój. Głęboko wierzymy, że bez inwestycji nie ma mowy o postępie. Dlatego przez cały czas intensywnie inwestujemy chociażby w nowoczesną infrastrukturę magazynową oraz automatyzację. To kluczowe rynkowe trendy, od których nie uciekniemy – stanowią one bezpośrednie oczekiwania naszych klientów. Jako lider dysponujemy odpowiednimi możliwościami oraz unikatową wiedzą zatrudnianych ekspertów, co pozwala nam te plany skutecznie realizować każdego dnia.

Dynamika przychodów z działalności TSL

ZWYCIĘZCA:
Canvas Logistics



Spedycja drogowa

ZWYCIĘZCA:
ROHLIG SUUS Logistics

ANDRZEJ KOŹŁOWSKI

członek zarządu



To już trzeci rok z rzędu, kiedy plasujemy się na najwyższym stopniu podium. Sukces ten jest efektem konsekwentnie realizowanej strategii. Firma intensywnie inwestuje w transport drogowy, rozwijając krajową i europejską dystrybucję drobnicową, przewozy częściowe oraz całopojazdowe. Kluczem jest kompleksowość. Klienci mogą powierzyć operatorowi całe wolumeny dystrybucyjne, niezależnie od tego, czy przewożą jedną paletę, czy pełny ładunek w kraju lub Europie. Nie bez znaczenia są też zrealizowane inwestycje w dostawy ostatniej mili dla e-commerce przy towarach ponadgabarytowych. Usługa Suus Expert dynamicznie rośnie, obsługując dużych klientów. Równolegle firma stawia na takie technologie, jak: system TMS, funkcjonalności AI oraz pełną widoczność przesyłek. Fundamentem sukcesu pozostają ludzie, czyli zaangażowany zespół ekspertów, który w trudnych momentach szybko reaguje i generuje wartość dodaną, budując przewagę konkurencyjną. Plany na ten rok są ambitne. Mimo obrotów rzędu 650 mln euro za zeszły rok firma celuje w dwucyfrowe tempo wzrostu. Kluczem jest ekspansja poza Europę Środkowo-Wschodnią. Po Kazachstanie i Ukrainie dwa miesiące temu otwarto oddział w Uzbekistanie. Powstaje stabilny korytarz południowy łączący Azję Centralną i Chiny z Europą. Te rozwiązania gwarantują odporność łańcuchów dostaw na kryzysy geopolityczne, takie jak konflikt na Bliskim Wschodzie.



Spedycja morska

zwycięzca:
Ligentia Poland

MAREK ŁADZIKOWSKI

członek zarządu

Orzymana nagroda to dla nas dowód ogromnego zaufania ze strony klientów. Dla każdego usługodawcy takie wyróżnienia smakują najlepiej, stanowiąc potwierdzenie konsekwencji w realizowaniu obranej strategii. Żyjemy w dynamicznych czasach dla branży logistycznej, ale nie poddajemy się jako firma. Zamiast obrażać się na rzeczywistość, staramy się do niej dostosowywać. W kulisach wiele rozmawia się dziś o kadrach i młodych pokoleniach. Dla naszej organizacji to jednak szansa, a nie wyzwanie. Sukces firmy to efekt innowacyjności oraz silnego wejścia w zaawansowane usługi doradcze. W logistyce coraz rzadziej decyduje sama cena za fracht. Biorąc pod uwagę kryteria kosztowe, kluczowe okazuje się to, jak finalnie uda się poskładać cały proces od strony dostawców, efektywności oraz optymalnego wypełnienia. Obecnie Ligentia Poland znajduje się w ważnej fazie zmian właścicielskich. Ogromnym krokiem dla organizacji jest sfinalizowane już połączenie z dużą, potężną grupą z Omanu. Pozyskanie nowego udziałowca wyznacza nasze plany na najbliższy czas. Naturalnym kierunkiem pozostaje kontynuowanie dotychczasowej roli wobec naszych klientów – bycia partnerem, doradcą, gospodarzem ich frachtów, powiernikiem problemów oraz dostawcą odpowiednich narzędzi do ich rozwiązywania. Nowy rozdział to jednocześnie bardzo duże strategiczne otwarcie na rynek Bliskiego Wschodu, które mocno zdefiniuje nasze działania w tym roku.



Transport drogowy

zwycięzca:
Hellmann Logistics Polska

MARZENA KRÓLEWICZ-KOPEC

dyrektor ds. sprzedaży frachtu morskiego

Cieszymy się, że firma znalazła się w gronie najlepszych w branży TSL. Na co dzień odpowiadam za fracht morski, jednak 24 lata temu zaczynałam swoją przygodę właśnie w transporcie drogowym. Dlatego dobrze znam ten obszar działalności, bo jest mi bliski. Nasz cel to stanąć na podium również w przyszłym roku, chcemy utrzymać osiągniętą w 2025 r. pozycję lidera. Obecny sukces to wynik ciężkiej pracy wielu ludzi i zespołów. To, co wyróżnia naszą firmę, to działanie multiprojektowe. Nagroda została przyznana za fracht drogowy, który tworzyliśmy nie od kilku, ale kilkunastu lat. Na uznanie zasługuje nasza sieć dystrybucji międzynarodowej i krajowej. Działamy z partnerami, ale opieramy się też na własnych oddziałach, które przez cały czas poszerzamy w kraju i za granicą. Nasze wzrosty w transporcie są na poziomie od kilkunastu do 20 proc., więc dynamicznie się rozwijamy i chcemy ten trend utrzymać w kolejnych latach. Działanie multiprojektowe sprawia, że w zależności od sytuacji geopolitycznej czy rynkowej raz prowadzi nas fracht morski, a raz drogowy. Tak się złożyło, że akurat teraz drogowy jest naszym najmocniejszym produktem. Dywersyfikacja pozwala zatem osiągać dobre wyniki niezależnie od wahań rynkowych. Specjalizujemy się również w transporcie lotniczym i kolejowym, więc elastycznie przekładamy siły, dostosowując się do okoliczności i aktualnych potrzeb klientów.



Usługi logistyczne

zwycięzca:
Grupa Raben

DARIUSZ GRUDZIŃSKI

regional domestics road network director
Raben Logistics Polska

Ubiegły rok należał z całą pewnością do trudnych ze względu na zmiany geopolityczne, dynamikę na rynkach oraz presję kosztową, z którą mierzą się wszyscy w branży. Natomiast był to też czas, w którym nasza organizacja i wszyscy zgromadzeni pokazaliśmy odporność i możliwość dalszego wzrostu. Jako firma rozwinęliśmy działalność na nowe rynki oraz rozbudowaliśmy sieć operacyjną w Europie. To wyróżnienie jest ważnym potwierdzeniem, że obrany kierunek jest słuszny. Dziękuję klientom za partnerstwo i zaufanie. Nasze plany są skierowane głównie na Europę Środkową. Rozwijamy sieć i wzmacniamy strukturę operacyjną. Sprzedaż dopisuje, za co dziękujemy, jednak skupiamy się na tym, żeby nie zabrakło zasobów, o które dziś trudno zadbać. Gdy pojawia się sprzedaż, kluczowe jest jej dobre obsłużenie i wywołanie uśmiechu zadowolenia u klientów. W firmie mówimy, że chcemy zachwycić klienta w codziennej pracy. Ta nagroda udowadnia, że konsekwencja oraz przemyślany, odpowiedzialny rozwój przynoszą dobre rezultaty, które docenia rynek, a za tym idą wyniki. Nie schodzimy z obranej drogi. Aby dalej umacniać pozycję, planujemy inwestycje. W tym roku skończymy duży obiekt w Salonikach w Grecji. Równoległe kilka centrów buduje się w Austrii, Niemczech, Rumunii, na Słowacji i w Czechach. W Polsce również planujemy rozbudowę naszych centrów dystrybucyjnych. Chcemy się zdecydowanie umacniać na europejskim rynku.



Ranking firm według przychodów z działalności

Miejsce w Rankingu przychodów TSL w 2025 r.	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody w PLN		Dynamika przychodu (2024 = 100%)	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodu TSL (2024 = 100%)	Zysk brutto w PLN		Dynamika zysku brutto (2024 = 100%)	Zysk netto w PLN		Dynamika zysku netto (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów		
						2025	2024		2025	2024		2025	2024		2025	2024		Rodzaj działalności	Rodzaj działalności (szczegółowo)	
						1	DHL Group		grupa firm	1991		0%	Niemcy		6 685 585 287	5 509 343 903		21%	6 685 585 287	5 509 343 903
2	Grupa Raben *	grupa firm	1931	0%	Holandia	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
3	GK DPD Polska sp. z o.o.	grupa firm	1991	0%	Francja	4 826 907 614	4 419 102 244	9%	4 780 652 285	4 373 383 298	9%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi kurierskie	usługi kurierskie
4	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2022	100%		2 300 000 000	2 080 000 000	11%	2 300 000 000	2 080 000 000	11%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
5	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	1989	100%		2 245 025 478	2 177 882 508	3%	2 245 025 478	2 177 882 508	3%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
6	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2008	0%	Francja	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
7	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	2008	100%		1 838 102 654	1 593 337 209	15%	1 820 592 396	1 583 776 963	15%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
8	Rhenus Logistics	grupa firm	1995	0%	Niemcy	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
9	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
10	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1994	0%	Francja	1 606 888 562	1 556 109 541	3%	1 603 572 546	1 551 279 250	3%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
11	FIEGE	grupa firm	1997	0%	Niemcy	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	103 141 268	96 692 674	7%	84 426 373	78 758 521	7%	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
12	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2005	0%	Republika Korei	949 801 529	1 178 216 434	-19%	949 801 528	1 178 216 434	-19%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
13	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2006	0%	Niemcy	903 717 961	833 504 535	8%	903 613 501	833 412 324	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
14	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	2012	13%	Wielka Brytania	792 120 802	954 101 244	-17%	779 294 759	942 814 262	-17%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja morska
15	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2002	0%	Holandia	771 446 064	715 032 786	8%	771 446 064	715 032 786	8%	103 497 361	86 421 778	20%	83 284 522	68 952 800	21%	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
16	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	716 213 000	705 464 000	2%	716 213 000	705 464 000	2%	11 522 000	11 734 000	-2%	10 072 000	8 020 000	26%	b.d.	transport	transport drogowy
17	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	2017	100%		721 343 455	626 094 380	15%	710 737 944	623 131 164	14%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
18	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1990	100%		636 386 358	548 155 322	16%	636 386 358	548 155 322	16%	27 668 288	9 162 387	202%	22 876 376	6 564 174	249%	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
19	SKAT Transport	pojedyncza firma	1991	100%		515 758 704	501 365 805	3%	512 093 865	500 584 663	2%	1 675 960	-1 587 114	206%	1 341 309	-1 212 432	211%	b.d.	transport	transport drogowy
20	Geis PL	pojedyncza firma	2013	0%	Niemcy	499 080 974	455 674 441	10%	498 756 362	455 349 960	10%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
21	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1994	0%	Francja	428 421 444	412 845 884	4%	428 421 444	412 845 884	4%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	transport	transport drogowy
22	cargo-partnerspedycja Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1998	0%	Holandia	384 083 603	463 943 000	-17%	384 083 603	463 943 000	-17%	4 967 358	6 012 000	-17%	4 151 106	5 179 000	-20%	b.d.	spedycja	spedycja morska
23	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1999	0%	Cypr	309 861 625	353 059 821	-12%	309 861 625	353 059 821	-12%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
24	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2009	100%		338 929 778	318 395 406	6%	305 036 800	286 555 865	6%	5 983 761	5 922 039	1%	4 767 688	4 750 466	0%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
25	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2010	100%		303 024 262	275 521 587	10%	298 650 179	271 616 219	10%	6 120 442	4 780 140	28%	5 926 133	4 636 093	28%	b.d.	transport	transport drogowy
26	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	2004	85,5%	Malta	283 252 000	221 204 000	28%	283 252 000	221 204 000	28%	-565 000	3 988 000	-114%	-486 000	2 549 000	-119%	b.d.	transport	transport drogowy
27	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1989	100%		253 166 520	293 534 069	-14%	253 166 520	293 534 069	-14%	4 495 177	6 145 772	-27%	3 076 693	5 825 904	-47%	b.d.	spedycja	spedycja morska
28	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	2003	100%		259 525 749	229 055 971	13%	252 806 982	228 984 640	10%	18 847 334	11 594 082	63%	14 868 038	11 594 083	28%	b.d.	transport	transport drogowy
29	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1988	100%		263 982 605	243 673 428	8%	250 846 148	243 631 827	3%	6 374 253	4 998 653	28%	1 681 488	3 915 202	-57%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
30	LINKTIS	grupa firm	2013	100%		250 386 753	225 671 981	11%	246 215 529	222 066 438	11%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
31	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	1992	100%		244 080 491	239 657 170	2%	244 080 491	239 657 170	2%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
32	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	2010	100%		331 419 627	366 013 347	-9%	241 635 062	258 361 563	-6%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	transport	transport drogowy
33	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		194 939 926	157 075 108	24%	194 000 089	155 964 434	24%	3 393 613	1 370 114	148%	2 906 758	1 038 250	180%	b.d.	transport	transport drogowy
34	Grupa Delta Trans	grupa firm	1991	80%	Niemcy	213 881 897	247 186 740	-13%	155 312 923	164 524 107	-6%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
35	Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1996	50,1%	Niemcy	139 925 239	161 458 112	-13%	139 712 994	161 354 200	-13%	1 545 093	5 609 036	-72%	1 000 000	4 526 865	-78%	b.d.	spedycja	spedycja morska
36	UNIQ LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	2008	100%		169 296 652	164 916 788	3%	132 051 388	128 988 629	2%	5 578 252	5 909 527	-6%	4 286 391	4 805 186	-11%	b.d.	transport	transport drogowy
37	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		125 697 743	121 158 029	4%	124 662 298	118 954 354	5%	269 517	933 143	-71%	103 846	424 679	-76%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
38	LTP-Logistyka	grupa firm	2012	100%		124 004 461	114 523 232	8%	117 957 291	103 179 051	14%	429 900	2 370 550	-82%	270 475	1 924 412	-86%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
39	DTA / GRUPA DTA	grupa firm	2002	100%		117 867 434	112 327 871	5%	117 583 694	112 042 019	5%	8 053 470	5 942 775	36%	6 621 394	4 327 229	53%	b.d.	usługi celne	usługi celne
40	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	2017	100%		118 922 799	81 124 894	47%	103 839 339	58 032 279	79%	6 211 593	1 845 424	237%	6 146 223	1 760 657	249%	b.d.	transport	transport drogowy
41	Canvas Logistics	pojedyncza firma	2020	100%		101 408 472	55 200 201	84%	101 408 472	54 739 650	85%	3 631 880	1 035 943	251%	3 011 417	1 035 943	191%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
42	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	2005	100%		100 845 552	105 028 288	-4%	100 845 552	105 028 288	-4%	6 971 768	1 290 129	440%	5 555 918	1 000 470	455%	b.d.	transport	transport drogowy
43	TOLL Group Poland	pojedyncza firma	2023	0%	Japonia	87 880 591	65 806 133	34%	87 880 591	65 806 133	34%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja lotnicza
44	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2013	100%		59 192 158	52 450 272	13%	59 192 158	52 450 272	13%	3 143 259	3 771 377	-17%	2 875 084	3 735 424	-23%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
45	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2016	100%		45 047 853	40 827 745	10%	46 026 680	39 323 535	17%	212 760	399 398	-47%	168 930	334 653	-50%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
46	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2017	100%		31 751 367	28 919 696	10%	31 751 367	28 919 696	10%	538 540	383 281	41%	481 800	343 130	40%	b.d.	transport	transport drogowy
47	GARDA TSL	pojedyncza firma	2021	100%		31 302 443	23 625 296	32%	31 302 443	23 625 296	32%	841 538	350 608	140%	794 781	263 240	202%	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
48	PRO-LOGIS Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2011	100%		30 868 799	24 400 000	27%	30 578 988	24 400 000	25%	1 149 537	-600 000	-292%	1 149 537	-662 000	274%	b.d.	usługi magazynowe	usługi magazynowe
49	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1995	0%	Niemcy	16 296 406	15 821 803	3%	16 291 126	15 652 664	4%	-649 216	428 545	-251%	-642 517	318 272	-302%	b.d.	spedycja	spedycja morska

* Wyniki Fresh Logistics Polska Sp. z o.o. ujęto w wynikach grupy Raben. Opracowanie wyników: Katarzyna Furman

Ranking firm według dynamiki przychodów z działalności TSL

Miejsce w rankingu dynamiki przychodów TSL w 2025 r.	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL
			2025	2024	
1	Canvas Logistics	pojedyncza firma	101 408 472	54 739 650	85%
2	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	103 839 339	58 032 279	79%
3	TOLL Group Poland	pojedyncza firma	87 880 591	65 806 133	34%
4	GARDA TSL	pojedyncza firma	31 302 443	23 625 296	32%
5	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	283 252 000	221 204 000	28%
6	PRO-LOGIS Sp. z o.o.	pojedyncza firma	30 578 988	24 400 000	25%
7	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	194 000 089	155 964 434	24%
8	DHL Group	grupa firm	6 685 585 287	5 509 343 903	21%
9	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	46 026 680	39 323 535	17%
10	FIEGE	grupa firm	1 194 678 588	1 026 490 958	16%
11	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	636 386 358	548 155 322	16%
12	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	1 820 592 396	1 583 776 963	15%
13	LTP-Logistyka	grupa firm	117 957 291	103 179 051	14%
14	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	710 737 944	623 131 164	14%
15	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	59 192 158	52 450 272	13%
16	LINKTIS	grupa firm	246 215 529	222 066 438	11%
17	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2 300 000 000	2 080 000 000	11%
18	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	252 806 982	228 984 640	10%
19	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	298 650 179	271 616 219	10%
20	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	31 751 367	28 919 696	10%
21	Geis PL	pojedyncza firma	498 756 362	455 349 960	10%
22	GK DPD Polska sp. z o.o.	grupa firm	4 780 652 285	4 373 383 298	9%
23	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	903 613 501	833 412 324	8%
24	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2 243 090 895	2 074 951 721	8%
25	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	771 446 064	715 032 786	8%
26	Grupa Raben *	grupa firm	4 932 418 390	4 576 412 703	8%
27	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	305 036 800	286 555 865	6%
28	DTA / GRUPA DTA	grupa firm	117 583 694	112 042 019	5%
29	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	124 662 298	118 954 354	5%
30	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	16 291 126	15 652 664	4%
31	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	428 421 444	412 845 884	4%
32	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1 603 572 546	1 551 279 250	3%
33	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	2 245 025 478	2 177 882 508	3%
34	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	250 846 148	243 631 827	3%
35	UNIQ LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	132 051 388	128 988 629	2%
36	SKAT Transport	pojedyncza firma	512 093 865	500 584 663	2%
37	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	244 080 491	239 657 170	2%
38	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	716 213 000	705 464 000	2%
39	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1 614 076 000	1 598 950 035	1%
40	Rhenus Logistics	grupa firm	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%
41	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	100 845 552	105 028 288	-4%
42	Grupa Delta Trans	grupa firm	155 312 923	164 524 107	-6%
43	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	241 635 062	258 361 563	-6%
44	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	309 861 625	353 059 821	-12%
45	Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	139 712 994	161 354 200	-13%
46	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	253 166 520	293 534 069	-14%
47	cargo-partner spedycja Sp. z o. o.	pojedyncza firma	384 083 603	463 943 000	-17%
48	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	779 294 759	942 814 262	-17%
49	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	949 801 528	1 178 216 434	-19%

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025 – główny rodzaj działalności SPEDYCJA DROGOWA

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	1989	100%		2 245 025 478	2 177 882 508	3%	spedycja	spedycja drogowa	drobnicowe	Polska
2	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	2008	100%		1 820 592 396	1 583 776 963	15%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
3	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	2017	100%		710 737 944	623 131 164	14%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
4	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1999	0%	Cypr	309 861 625	353 059 821	-12%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
5	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2009	100%		305 036 800	286 555 865	6%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
6	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1988	100%		250 846 148	243 631 827	3%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
7	LINKTIS	grupa firm	2013	100%		246 215 529	222 066 438	11%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
8	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	1992	100%		244 080 491	239 657 170	2%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
9	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		124 662 298	118 954 354	5%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
10	LTP-Logistyka	grupa firm	2012	100%		117 957 291	103 179 051	14%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
11	Canvas Logistics	pojedyncza firma	2020	100%		101 408 472	54 739 650	85%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
12	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2013	100%		59 192 158	52 450 272	13%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
13	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2016	100%		46 026 680	39 323 535	17%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
14	GARDA TSL	pojedyncza firma	2021	100%		31 302 443	23 625 296	32%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska

Architekci nowoczesnej logistyki. Ostatecznym zwycięzcą jest konsument

O tym, jak nowoczesne technologie, otwarte ekosystemy partnerskie i strategiczne inwestycje infrastrukturalne kształtują wymagania współczesnego konsumenta i wspierają rodzimy biznes, rozmawiamy z Arkadiuszem Stasiakiem, wiceprezesem ds. operacyjnych w DHL eCommerce Polska.

Polski sektor logistyki, wraz z e-commerce, należy dziś do najdynamiczniej rozwijających się i najbardziej zaawansowanych technologicznie w Europie. U podstaw tej transformacji leży 35-letnia historia obecności Grupy DHL w Polsce – od pierwszych dostaw w realiach gospodarki wolnorynkowej lat 90. po pozycję architekta zintegrowanych usług logistycznych. Jak ocenia pan rynkowe zmiany?

Droga, którą przeszliśmy, to w istocie świadectwo ewolucji całej polskiej przedsiębiorczości. W 1991 r., kiedy zaczęła się historia DHL w Polsce, logistyka opierała się na dostarczeniu paczki z punktu A do punktu B na rodzimym się wolnym rynku. Dziś, po 35 latach, logistyka to już zaawansowana inżynieria danych, automatyzacja procesów i zarządzanie potężnymi ekosystemami cyfrowymi. DHL nie tylko obserwował tę transformację – my byliśmy partnerem dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw, które w tym czasie skalowały swoje biznesy. Jednocześnie przez lata intensywnie inwestowaliśmy i nadal inwestujemy w naszą infrastrukturę w Polsce. Przeszliśmy ewolucję od tradycyjnej firmy kurierskiej do aktywnego uczestnika rynku e-commerce, który dostarcza zintegrowane rozwiązania dla biznesu każdej skali, stabilizując łańcuchy dostaw i stymulując wzrost polskiego PKB.

Jak istotny dla DHL eCommerce, najmłodszej z pięciu dywizji DHL w Polsce, jest obecnie rynek polski?

Polska stanowi dziś logistyczne serce Europy i jeden z absolutnie priorytetowych rynków zarówno dla DHL eCommerce Polska, jak i dla całej Grupy DHL. Nasze położenie geograficzne w połączeniu z niezwykle wysoką dojrzałością cyfrową polskich konsumentów sprawia, że jesteśmy naturalnym regionalnym hubem logistycznym i bardzo ważnym rynkiem europejskim. Twardym dowodem na tę pozycję są nasze strategiczne inwestycje kapitałowe, na czele z międzynarodowym centrum logistycznym w Robakowie pod Poznaniem. W budowę tego ultranowoczesnego zakładu zainwestowaliśmy 180 mln euro. Obsługuje on nie tylko rynek krajowy, lecz także stanowi kluczową bramę operacyjną dla handlu międzynarodowego w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Polski rynek automatów paczkowych jest jednym z najgęstszych i najbardziej konkurencyjnych w Europie. Jakie są państwa strategiczne plany wobec rozwoju sieci DHL BOX 24/7 oraz punktów DHL POP?

Przekroczyliśmy 9 tys. automatów paczkowych, a nasza cała sieć Out-of-Home (OOH) liczy ponad 24 tys. punktów. Oznacza to, że jesteśmy wszędzie tam, gdzie są nasi klienci. Rynek w ujęciu czysto ilościowym zbliża się do nasycenia w dużych ośrodkach miejskich, dlatego kluczem jest dziś optymalizacja jakościowa i budowa unikatowego doświadczenia klienta. Co niezwykle ważne, polski rynek potrzebuje pluralizmu. Wskazują na to eksperci ZDC TOR, opisując w swoim raporcie tzw. efekt koszyka: tam, gdzie e-sklep oferuje tylko jednego przewoźnika, średnia cena dostawy wynosi 17 zł. Wprowadzenie modelu multi-carrier zbiją tę cenę nawet poniżej 11 zł. Zdrowa konkurencja bezpośrednio chroni portfele Polaków.

DHL eCommerce Polska współpracuje blisko z Allegro i Żabką. Jak z perspektywy operacyjnej zarządza się tak gigantycznym ekosystemem, w którym paczki nadaje się i odbiera w rytmie codziennych zakupów?



Fot. Mac. Prasowe

Nasza strategia to budowanie otwartych ekosystemów partnerskich, co stanowi bezpośrednią opozycję wobec graczy stawiających tylko na siebie. Dzięki strategicznemu partnerstwu z Żabką integrujemy logistykę z naturalnymi codziennymi ścieżkami konsumentów: połowa klientów Żabki mieszka w odległości zaledwie 5 minut spaceru od punktu odbioru. Ten model wspiera także lokalną przedsiębiorczość, bo każda paczka dostarczona do Żabki generuje dodatkowy ruch i realny zysk dla polskiego franczyzobiorcy. Równolegle rozwijamy współpracę z Allegro, dzięki której użytkownicy największej platformy e-commerce w Polsce otrzymują to, czego oczekują: wybór, wygodę i elastyczność, a sprzedawcy zwiększają atrakcyjność swojego sklepu. To gra zespołowa, w której ostatecznym wygranym jest konsument.

Z najnowszego raportu DHL eCommerce Trends wynika, że aż 81 proc. konsumentów porzuca koszyk zakupowy, jeśli nie znajdzie preferowanej opcji dostawy, a 79 proc. rezygnuje z zakupu przez skomplikowane zwroty. Jak na te wyzwania odpowiada wasze portfolio produktowe?

Te dane stanowią jasny sygnał dla e-sklepów: logistyka to potężne narzędzie stymulowania konwersji sprzedaży. Jeśli sprzedawca ogranicza wybór dostawy, realnie traci klientów. Nasza odpowiedź ukierunkowana jest na całkowite eliminowanie barier zakupowych. Wprowadziliśmy intuicyjną aplikację mobilną oraz przełomową funkcjonalność zwrotów i wysyłek bez etykiet (label-free). Konsument nie musi mieć drukarki ani pakować przesyłki w skomplikowany sposób – generuje jeden kod QR w smartfonie, a resztą zajmuje się nasz system operacyjny przy maszynie DHL BOX lub w punkcie POP. W ten sposób usuwamy stres związany ze zwrotem i podnosimy lojalność klientów wobec partnerów handlowych korzystających z naszych usług.

Jak radzą sobie państwo z obsługą rosnącego trendu zakupów transgranicznych (cross-

-border)? Jakie wyzwania generuje dla DHL obsługa azjatyckich platform marketplace?

Masowe wolumeny z platform azjatyckich traktujemy jako naturalny impuls do stałego podnoszenia naszej wydajności operacyjnej. Dzięki potężnemu globalnemu zapleczu Grupy DHL proces ten działa u nas dwukierunkowo. Z jednej strony płynnie obsługujemy paczki trafiające do Polski, z drugiej – co dla nas kluczowe – jako lider usług cross-border – od 35 lat otwieramy polski biznes na świat i pomagamy krajowym przedsiębiorcom wchodzić na zagraniczne rynki. Z DHL eCommerce można zrealizować wysyłkę do 28 krajów europejskich tak samo prosto jak do Łodzi lub Poznania. Co istotne, aż 98 proc. naszych klientów cross-border stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, dla których dostęp do międzynarodowej infrastruktury DHL jest szansą na skalowanie biznesu bez konieczności budowania własnej logistyki międzynarodowej.

Co dzisiaj, w dobie skrajnej niepewności rynkowej, gwarantuje sukces firmie logistycznej o takiej skali i jakie inwestycje infrastrukturalne planuje DHL w najbliższych latach?

Sukces na naszym rynku opiera się na trzech filarach: stabilności i zaufaniu, przewidywalności operacyjnej oraz odwadze do ciągłego reinwestowania kapitału lokalnie. Od 35 lat jesteśmy w Polsce stabilnym i wiarygodnym partnerem, który buduje zaufanie nie w perspektywie lat, lecz dekad. Towarzyszymy rozwojowi polskich przedsiębiorstw i krajowej gospodarki, obserwując jej transformację i aktywnie w nią inwestując – zarówno w naszą infrastrukturę, jak i w jakość usług. To podejście sprawiło, że Polska należy dziś do kluczowych rynków dla całej Grupy DHL. Wykorzystujemy wiedzę i doświadczenia z całego świata oraz siłę międzynarodowej sieci Grupy DHL, by skutecznie wdrażać najlepsze globalne praktyki na grunt lokalny i oferować rozwiązania, które łączą skalę międzynarodową z precyzyjnym dopasowaniem do polskiego rynku.

Jasno deklarujecie dalsze zaangażowanie inwestycyjne w Polsce.

Tak, robimy to, by coraz lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby współczesnego konsumenta. Wierzymy, że przyszłość logistyki należy do firm, które potrafią budować elastyczne, otwarte i zrównoważone ekosystemy współpracy – takie, w których ostatecznym beneficjentem pozostaje konsument.

Najnowszy „DHL eCommerce Trends Report 2026” wskazuje na kilka bardzo istotnych zjawisk:

1. Luka oczekiwań: Z globalnego badania 29 tys. konsumentów oraz 5,8 tys. przedsiębiorstw w prawie 30 krajach wynika, że oczekiwania kupujących w zakresie wygody rosną szybciej niż tempo wdrażania zmian przez e-sklepy.
2. Krytyczny moment wyboru: Brak elastyczności na etapie finalizacji zamówienia paraliżuje sprzedaż. Aż 81 proc. konsumentów deklaruje porzucenie koszyka w przypadku braku preferowanego kuriera lub punktu OOH.
3. Logistyka zwrotów: Kolejne 79 proc. badanych rezygnuje z transakcji, jeśli proces zwrotu towaru jest niejasny lub wymaga drukowania tradycyjnych etykiet papierowych.
4. Wizja rynku: Przyszłość należy do handlu transgranicznego (cross-border) oraz technologii AI, które redefiniują wygodę jako kluczową walutę współczesnego e-commerce.



Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025 – główny rodzaj działalności SPEDYCJA MORSKA

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	2012	13%	Wielka Brytania	779 294 759	942 814 262	-17%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
2	cargo-partner spedycja Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1998	0%	Holandia	384 083 603	463 943 000	-17%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
3	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1989	100%		253 166 520	293 534 069	-14%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Azja
4	Polprost Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1996	50,1%	Niemcy	139 712 994	161 354 200	-13%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
5	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1995	0%	Niemcy	16 291 126	15 652 664	4%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Europa

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025 – główny rodzaj działalności TRANSPORT DROGOWY

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	716 213 000	705 464 000	2%	transport	transport drogowy	drobnicowe	Polska
2	SKAT Transport	pojedyncza firma	1991	100%		512 093 865	500 584 663	2%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
3	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1994	0%	Francja	428 421 444	412 845 884	4%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
4	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2010	100%		298 650 179	271 616 219	10%	transport	transport drogowy	częściowe	Polska
5	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	2004	85,5%	Malta	283 252 000	221 204 000	28%	transport	transport drogowy	ADR	Europa
6	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	2003	100%		252 806 982	228 984 640	10%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
7	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	2010	100%		241 635 062	258 361 563	-6%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
8	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		194 000 089	155 964 434	24%	transport	transport drogowy	kontenery	Polska
9	UNI LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	2008	100%		132 051 388	128 988 629	2%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
10	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	2017	100%		103 839 339	58 032 279	79%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
11	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	2005	100%		100 845 552	105 028 288	-4%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
12	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2017	100%		31 751 367	28 919 696	10%	transport	transport drogowy	kontenery	Polska

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025 – główny rodzaj działalności USŁUGI LOGISTYCZNE

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Grupa Raben *	grupa firm	1931	0%	Holandia	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
2	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2022	100%		2 300 000 000	2 080 000 000	11%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
3	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2008	0%	Francja	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
4	Rhenus Logistics	grupa firm	1995	0%	Niemcy	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
5	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnica spaletyzowana	Europa
6	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1994	0%	Francja	1 603 572 546	1 551 279 250	3%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
7	FIEGE	grupa firm	1997	0%	Niemcy	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
8	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2005	0%	Republika Korei	949 801 528	1 178 216 434	-19%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	kontenery	Polska
9	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2006	0%	Niemcy	903 613 501	833 412 324	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
10	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2002	0%	Holandia	771 446 064	715 032 786	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
11	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1990	100%		636 386 358	548 155 322	16%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
12	Geis PL	pojedyncza firma	2013	0%	Niemcy	498 756 362	455 349 960	10%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
13	Grupa Delta Trans	grupa firm	1991	80%	Niemcy	155 312 923	164 524 107	-6%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	częściowe	Polska

* Wyniki Fresh Logistics Polska Sp. z o.o. ujęto w wynikach grupy Raben. Opracowanie wyników: Katarzyna Furman

Umęczeni biurokracją, podatkami i regulacjami. Polski transport stoi na krawędzi

Miało być lepiej. Tymczasem najnowsze dane pokazują ponowny wzrost zadłużenia i zatorów płatniczych w branży TSL. O globalnych mechanizmach dławiących sektor, paraliżu decyzyjnym administracji oraz o tym, dlaczego z rynku znikają kolejne ciężarówki, opowiada Maciej Wroński, prezes Związku Pracodawców „Transport i Logistyka Polska”.

Branża transportowa wciąż balansuje nad przepaścią. Co przesądziło o tej sytuacji?

To zależy od perspektywy. Przewoźnik, który odstawił tabor, likwiduje działalność albo stoi na progu bankructwa, powie, że sytuacja jest dramatyczna. Liderzy rynku, dysponujący kapitałem i narzędziami zarządczymi, radzą sobie lepiej, bo dostosowali się do trudnych realiów. W skali rynku poprawy jednak nie widać. Nie przybyło ładunków; spadła natomiast podaż pojazdów. Część firm zniknęła, część ograniczyła flotę, a inne nie mają kierowców. Mniej dostępnych ciężarówek pozwala pozostałym przewoźnikom negocjować lepsze stawki i warunki kontraktów.

W Europie mówi się o deregulacji gospodarki. Czy za deklaracjami polityków poszły realne działania?

Politycy w Europie, także polski premier, deklarują deregulację we współpracy z biznesem. W praktyce to puste słowa, bo formalności szybko przybywa. Dobrym przykładem jest Krajowy System e-Faktur. Dla Ministerstwa Finansów i dużych korporacji to wygoda, ale mały przewoźnik z kilkoma pojazdami, który sam siada za kierownicą, nie ma czasu ani pieniędzy na zgłębianie kolejnych technologicznych i podatkowych wymogów. Outsourcing księgowości też wymaga skali i marży, której dziś wielu firmom brakuje. KSeF to tylko jeden z przykładów. System SENT powstał w uzasadnionym celu: do kontroli towarów akcyzowych i walki z mafiami paliwowymi. Dziś obejmuje jednak m.in. zużyta odzież, obuwie, a próbowano dodać nawet beton. To pokazuje, jak celowa regulacja może się przerodzić w biurokratyczną paranoję.

Kolejnym źródłem zatorów są procedury dotyczący kierowców. Resort infrastruktury wdraża przecięz systemy teleinformatyczne.

To cyfryzacja, która zamiast ułatwiać życie, tworzy nowe bariery i wydłuża procedury. Używanie uprawnień przez kierowców krajowych i cudzoziemców stało się drogą przez mękę, a oczekiwanie na dokumenty w urzędach wydłużało się o kilka tygodni. Przedsiębiorcy i pracownicy tracą czas, nie mogą podjąć pracy. Do tego dochodzą kolejne pomysły, takie jak cyfrowe karty kursanta i nowe dokumenty szkoleniowe. Przedsiębiorca transportowy jest dziś umęczony: zamiast myśleć o strategii, optymalizacji czy innowacjach, obsługuje narzuconą biurokrację.

Strona rządowa regularnie chwali się jednak wdrażaniem pakietów deregulacyjnych i realizacją postulatów biznesu.

Wdrożone zmiany miały charakter fasadowy: zniesiono drobniaki, a w kluczowych obszarach nadal dokręca się śrubę. Przykładem jest unijna dyrektywa o audycie energetycznym. Dotąd obejmowała wielkie korporacje, a po implementacji w Polsce ma objąć każdego przedsiębiorcę przekraczającego określone progi zużycia energii. Dla energochłonnego sektora TSL oznacza to, że kosztownym planom i audytom może podlegać już mała firma z ok. ośmioma pojazdami. Przedsiębiorcy znów wykonają pracę za administrację tylko po to, by urzędnicy mieli łatwiej szy wgląd w dane.

Wspomniał pan o rozrastaniu się aparatu urzędniczego. To polska specyfika czy trend ogólnoeuropejski?

To plaga widoczna w całej Europie, choć w Polsce przybiera karykaturalne formy. Dobrym przykładem jest Główny Inspektorat Transportu Drogowego, rozrośnięty do setek urzędni-



Fot. Mac. prasowe

ków w centrali, podczas gdy na drogach realne kontrole prowadzi zaledwie ok. 500 inspektorów. W rezultacie, przy niezmiennym prawie, z roku na rok przybywa druków, formularzy i żądań dodatkowych danych od przewoźników. Do tego dochodzi paraliż wynikający z unijnych regulacji socjalnych i rynku pracy. W części krajów poziom ochrony pracownika blokuje elastyczne zarządzanie kadrami, np. pozwalając kierowcy odejść do konkurencji na próbę, z gwarancją powrotu na poprzednie stanowisko. Takie przywileje, razem z rosnącymi kosztami energii z ETS i ETS 2, duszą europejską gospodarkę.

Czy unijna polityka klimatyczna niszczy konkurencyjność Europy?

Europa funduje sobie gospodarczy sabotaż. Przez Zielony Ład i regulacje mamy jedną z najdroższych energii na świecie, więc energochłonny przemysł, np. chemiczny, traci zdolność konkurencyjności. Podobnie sektor automotive, przez dekady siła Starego Kontynentu, osłabiły wyrzutowane wymogi homologacyjne i wymuszane przejście na napęd elektryczny. Kryzys grupy Stellantis pokazuje skalę problemu. Transport drogowy jest krwiobiegem gospodarki. Gdy w Europie produkuje się mniej towarów, sektor TSL natychmiast to odczuwa. PKB można pompować usługami, ale bez realnej produkcji i wymiany towarowej transport nie ma racji bytu.

Wróćmy na krajowe podwórko. Czy oprócz unijnego gorsetu regulacyjnego polska administracja dokłada przewoźnikom własne, lokalne trudności?

Polska administracja wykazuje się zatrwającą opieszałością procesową. Na Słowacji czy w innych krajach regionu formalności związane ze sprowadzeniem i z zatrudnieniem pracownika spoza UE trwają kilka tygodni. W Polsce, jeśli przewoźnik chce jedynie przedłużyć legalny pobyt doświadczonemu pracownikowi, który pracuje w firmie od ośmiu lat, na kartę pobytu czeka od roku do półtora roku. W tym czasie kierowca nie ma dokumentu uprawniającego go do poruszania się w strefie Schengen. Nie może realizować przewozów międzynarodowych, więc odchodzi z pracy. W tym samym czasie Mini-

Elastyczność biznesowa, która była największym atutem polskich przewoźników, została skutecznie zablokowana przez wymogi licencyjne, rejestracyjne i przewlekłość urzędniczą.

sterstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji chwali się w mediach społecznościowych kilkukrotnym ograniczeniem liczby wydawanych wiz pracowniczych i zezwoleń. Gdzie tu logika?

Jakie jest rozwiązanie?

Gdyby państwo wprowadziło mądrą, selektywną politykę imigracyjną, ściągając ludzi tam, gdzie Polacy nie chcą pracować, byłoby to zrozumiałe. Tymczasem bezrefleksyjnie wycina się legalną migrację zarobkową w zawodach skrajnie deficytowych, co wprost uderza w nasze zdolności operacyjne. Kolejny przykład: zakup nowego pojazdu. W wielu krajach UE wypis z licencji transportowej na nowy samochód uzyskuje się od ręki lub w ciągu jednego dnia. W Polsce na ten sam dokument czeka się dwa tygodnie. Te dwa tygodnie to dla firmy wymierny przestój i czysta strata finansowa.

Czy ten paraliż urzędowy tłumaczy to, że na placach wielu firm transportowych stoją dziś unieruchomione ciężarówki?

To splot wielu okoliczności. Z jednej strony mamy trudną walkę o klienta, z drugiej, gdy już uda się pozyskać kontrakt wymagający przedstawienia określonej liczby pojazdów, przewoźnik nie ma kogo posadzić za kierownicą. Rodzi się kadra się starzeje, kierowcy odchodzą na emeryturę lub renty, a potencjalni pracownicy ze Wschodu utknęli w martwych procedurach wizowych i pobytowych. Elastyczność biznesowa, która była największym atutem polskich przewoźników, została skutecznie zablokowana przez wymogi licencyjne, rejestracyjne i przewlekłość urzędniczą.

Jakie kolejne wyzwania legislacyjne czekają branżę w najbliższej przyszłości? Czy widać szansę na zmianę tego negatywnego trendu?

Na szczęblu unijnym Komisja Europejska finalizuje rewizję przepisów o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Tę batalię branża przegrała po kilkunastu latach lobbingu. Czekają nas też bolesne wdrożenie eurowiniety, czyli skokowy wzrost kosztów dostępu do dróg przez nową opłatę złożoną ze stawki podstawowej, komponentu środowiskowego i opłaty za emisję CO₂. Do tego dochodzą stres i presja kierowców. Nawet niezależna od nich usterka, taka jak pęknięta tarcza hamulcowa, może oznaczać zatrzymanie dowodu rejestracyjnego i restrykcyjne postępowanie wobec pracownika i firmy. Problemem jest też dramatyczny brak bezpiecznych parkingów przy autostradach. Za przekroczenie czasu jazdy z powodu braku postoju grożą wysokie kary kierowcy, zarządzającym transportem i przedsiębiorcy. Kierowcy mają dość tej pracy, a bez nich system runie.

Dlaczego transport rządowej korzysta z samozatrudnienia, choć obniża ono koszty pracy?

W transporcie międzynarodowym, zwłaszcza przy dużych flotach, samozatrudnienie oznacza ryzyko operacyjne. Firma nie może za każdym frachtem negocjować z podwykonawcą; umowa o pracę daje menedżerom narzędzie polecenia służbowego. Etat jest jednak najdroższy podatkowo i składkowo, a kierowcę interesuje kwota na rękę, więc ciężar danin ponosi pracodawca. Różnica kosztów między etatem a samozatrudnieniem sięga 1000–2000 zł miesięcznie, co tworzy nierówność konkurencyjną. Potrzebny byłby jednolity system ubezpieczeń, który obniżyłby składki dla wszystkich.

Jaki wniosek powinni wyciągnąć decydenci i społeczeństwo?

Trzeba zrozumieć prostą zależność: upadek transportu uderzy w fundamenty polskiej gospodarki. Eksport usług transportowych wspiera bilans płatniczy, a konkurencyjne stawki pomagają producentom sprzedawać towary za granicę. Najsilniejsze firmy przetrwają, ale koszt regulacji, biurokracji i paraliżu administracji ostatecznie zapłaci konsumenci w cenach produktów.

Materiał powstał przy współpracy z TLP

Transformacja branży TSL. Nowe szanse, Lean Green, zwinność i odporność

Utrzymujące się zawirowania na globalnych rynkach, prowadzące do zrywania łańcuchów dostaw, powodują konieczność poszukiwania nowych modeli biznesu, zwłaszcza wśród branż, które są w największym stopniu podatne na zachodzące zmiany, takich jak przemysł oraz transport, spedycja i logistyka.



Fot. Borys Skrzyński

DR HAB.
HALINA BRDULAK
PROF. SGH

Katedra Zarządzania
Międzynarodowego, Kolegium
Gospodarki Światowej, Szkoła
Główna Handlowa w Warszawie

Badania firmy Dun & Bradstreet z marca 2026 r., oparte na wypowiedziach starszych specjalistów ds. łańcuchów dostaw i zakupów, wskazują, które czynniki stały się kluczowe przy podejmowaniu decyzji w obecnych warunkach geopolitycznych: zapewnienie stabilności produkcji, automatyzacja oraz szersze wykorzystanie sztucznej inteligencji. Na pierwszy plan wysuwają się jednak nadal ryzyka związane ze zmianami geopolitycznymi, konfliktami wojennymi oraz umowami handlowymi; wyraźnie wzrosło znaczenie cel i sankcji jako czynników ograniczających dostęp do własnego rynku.

Sytuacja u dostawców

Jedna czwarta badanych menedżerów wskazała wśród kluczowych czynników decyzyjnych uzależnienie od kluczowych dostawców i trudność w ich dywersyfikacji. Co czwarty menedżer deklaruje, że monitoruje dostawców 1. rzędu (Tier 1), a co trzeci – dostawców 1. i 2. rzędu (Tier 1 i Tier 2). Im dalszy dostawca, tym w mniejszym stopniu jego działalność jest monitorowana przez producentów. 18 proc. menedżerów wskazuje na taki proces w odniesieniu do dostawców 3. i dalszego rzędu.

Z kolei wprowadzone przez Unię Europejską zasady raportowania ESG, zwłaszcza scope 3, w którym firmy raportujące powinny również uwzględnić podmioty biorące udział w całym łańcuchu dostaw, następczą wielu problemów mimo opublikowanych wytycznych taksonomii.

Rosnąca złożoność łańcuchów dostaw, a także wielopoziomowość utrudniają zarządzanie ich odpornością. Aż 97 proc. osób zarządzających zgłosiło powyższy problem, przy czym najczęściej wskazywane były kwestie związane z kontrolą jakości, opóźnieniami w dostawach i rosnącymi kosztami oraz ograniczoną przejrzystością całego łańcucha. Istotnym problemem, z którym mierzą się firmy, jest również brak wystarczających i pewnych danych. Często są one rozproszone, niepowiązane z narzędziami i systemami, zduplikowane w kilku systemach. W efekcie tylko 36 proc. firm może się kierować własną bazą informacji przy podejmowaniu decyzji, ale zarazem 70 proc. nie jest w stanie znaleźć alternatywnego dostawcy, a 65 proc. – zdiagnozować, w którym miejscu łańcucha dostaw występują nieefektywności. Tak więc budowanie strategii odporności całego łańcucha dostaw napotyka na przeszkody związane z chaosem informacyjnym jako konsekwencją braku optymalizacji procesów w tym obszarze.

Analizując kwestie etyki i jej znaczenia w łańcuchach dostaw, można zauważyć, że branża produkcyjna jest dopiero na etapie wdrażania określonych zasad pozwalających na śledzenie tej kwestii w całym łańcuchu dostaw. Jedynie 24 proc. producentów ma informacje dotyczące warunków pracy u swych poddostawców działających na terenie

innych krajów (głównie w Azji). Wobec utrzymującej się wysokiej niepewności w gospodarce globalnej priorytet inwestycji w ESG znacznie zmalał, choć działania wcześniej podjęte przez wybrane firmy są kontynuowane.

Wśród priorytetów na 2026 r. wykorzystanie AI w celu poprawy odporności całego łańcucha dostaw jest kluczowe wobec istotnego, ale nieco mniejszego znaczenia kosztów operacji, inwestycji w technologię – automatyzację i robotyzację, oraz zwiększenia przejrzystości całego łańcucha.

Płynność finansowa i wypłacalność

W trudnych warunkach gospodarczych oraz przy utrzymującej się niepewności istotny jest również dostęp do środków finansowych oraz dotrzymanie terminów płatności. Analizy Coface z kwietnia 2026 r. wskazują na różnicowany poziom wypłacalności firm w krajach EŚW. W Polsce zanotowano największy wzrost niewypłacalności (analiza dotyczy ujęcia dynamicznego 2025 r. w stosunku do 2024 r.) – prawie o 18 proc., wynikający przede wszystkim ze zwiększonego zainteresowania możliwością restrukturyzacji. Z kolei w Słowenii, Serbii, Czechach i Rumunii wzrost powyżej średniej dla całego regionu (która wyniosła +0,26 proc. r/r) był spowodowany przede wszystkim dużą niepewnością polityczną, słabym popytem zewnętrznym i wydłużającymi się terminami płatności.

Chorwacja, Słowacja, Litwa, Łotwa, Węgry i Bułgaria odnotowały wyraźny spadek niewypłacalności. Stabilne reakcje zanotowano w Estonii (lekki wzrost na poziomie 1,1 proc.). Branże najbardziej dotknięte niewypłacalnością – produkcja, budownictwo i transport – najmocniej też re-

aguja na drodze finansowania i zmiany popytu zewnętrznego. Jednak w przypadku Polski, której popyt wewnętrzny napędza wzrost gospodarki w znacznie większym stopniu niż w przypadku innych krajów UE, widoczna jest zmiana strategii działania firm transportowych. Wobec małego napływu zleceń zewnętrznych i zwiększenia poziomu regulacji prawnej i obciążeń fiskalnych część firm przekierowała swoją aktywność na rynek wewnętrzny. Efektem pośrednim był wzrost konkurencji na wewnętrznym rynku i zwiększenie procesów upadłościowych i restrukturyzacyjnych w Polsce (najwyższy wskaźnik ze wszystkich krajów EŚW).

Prognozy Coface na 2026 r. nie są zbyt optymistyczne. Oczekiwany jest wzrost ryzyka niewypłacalności w EŚW, związanego przede wszystkim z niestabilną sytuacją na rynku energii. Wzrost cen ropy i gazu przekłada się na wyższe koszty produkcji, co – przy utrzymaniu dotychczasowego modelu biznesowego przez przedsiębiorstwa – powoduje spadek marży. Nie zawsze daje się go rekomensować częściowym wzrostem niestabilnego popytu. Im w większym stopniu branża jest uzależniona od importu surowców energetycznych, tym podatność na wahania i szoki cenowe jest wyższa. Z kolei działania podejmowane przez państwo w celu ograniczenia wzrostu przekładają się na zwiększenie presji na finanse publiczne, co w dłuższym czasie może być odzwierciedlane w załamaniach gospodarczych.

Zauważalny jest również wzrost niewypłacalności w Niemczech będącym głównym partnerem handlowym Polski. Jeśli to zjawisko utrzyma się dłużej, będzie również wpływać na koszty i niestabilność łańcuchów dostaw. Zgodnie z rekomendacjami ekspertów Coface i Polskiej Izby Spedycji i Logistyki w niestabilnych warunkach geopolitycznych kluczowe stają się zabezpieczenie płynności finansowej i ściślejszej kontroli kosztów oraz zarządza-

nie ryzykiem związanym z dostawcami i klientami.

Przejrzystość łańcucha dostaw wzmacnia odporność

Z kolei producenci w 2026 r. są nastawieni na wzmacnianie odporności łańcucha dostaw. Priorytetem jest poprawa jakości danych i możliwość automatycznego dostępu do raportów pozwalających na śledzenie przepływów i ewentualnych zaburzeń w łańcuchach dostaw. Tak więc przejrzystość łańcucha jest jednym z warunków zwiększenia jego odporności. Wymaga to współdziałania wszystkich podmiotów zaangażowanych w dany łańcuch, co w przypadku dominacji modelu konkurencji i braku zaufania jest zadaniem dość karkołomnym. Również strategia nearshoringu, choć szeroko komunikowana przez przedsiębiorców (aż 62 proc. wskazuje ją jako prawdopodobną), jest rozpatrywana w krótkim czasie (12 miesięcy) przez zaledwie 8 proc. firm.

Regulacje unijne nakładają na duże przedsiębiorstwa uczestniczące w globalnych sieciach kooperacji obowiązek należytej staranności. Proces ten obejmuje: weryfikację zgodności dostawców z normami ochrony środowiska, audyty w zakładach produkcyjnych zlokalizowanych w krajach o wysokim ryzyku nadużyć, monitorowanie przestrzegania standardów bhp i praw człowieka w całym łańcuchu oraz wspieranie transformacji energetycznej dostawców poprzez systemy zachęt. Transparentność łańcucha dostaw jest zatem uzależniona od przestrzegania polityki compliance'u przez wszystkich uczestników rynku.

Wyniki rankingu TSL: wskaźniki finansowe

Trudności, na które napotyka branża TSL, znalazły odzwierciedlenie w rankingu. Wzięło w nim udział 49 przedsiębiorstw, które zdecydowały się pokazać swoje wyniki publicznie. Tak więc skłonność do ujawniania informacji finansowych oraz niefinanso-

wych na tak niestabilnym i niepewnym rynku jest niska. Również regulacje unijne, które kładą nacisk na zwiększenie przejrzystości łańcucha dostaw, nie oddziaływały na aktywność przedsiębiorstw w tym obszarze.

Powyższa grupa firm uzyskała średni wzrost przychodów z działalności TSL na poziomie 7,7 proc. Dynamika zatrudnienia była zdecydowanie niższa i wyniosła średnio 2,7 proc. Wskaźnik rentowności był niższy o ponad 4 pkt proc. i średnio dla 29 firm, które podzieliły się tą informacją, ukształtował się na poziomie 2,52 proc. Wydatki na systemy IT (liczone jako procent przychodów) wzrosły o prawie 0,3 pkt proc. i wyniosły średnio 2,25 proc. (dane dla 42 firm).

W top 10 dynamika przychodów była wyższa – wzrost o 9,8 proc., podobnie jak dynamika zatrudnienia – 4,9 proc. Dominuje kapitał niemiecki (3) i francuski (3). Kapitał polski reprezentowany jest również przez 3 firmy, kapitał holenderski przez 1. Grupę firm reprezentuje 7 uczestników w pierwszej dziesiątce. W pozostałej części przedsiębiorstw (39) średni wzrost przychodów wyniósł 2,7 proc., a w zatrudnieniu nastąpił spadek o 2,3 proc. Mała też rentowność o 0,16 pkt proc. do poziomu 2,33 proc. (dane dla 27 firm). Wydatki na systemy IT również zmalały do poziomu 1,52 proc. (dane dla 34 firm).

Wśród firm, które jako główną działalność wskazały usługi logistyczne (12), a ich suma przychodów stanowiła 45 proc. całości, tempo wzrostu wyniosło 5,2 proc., gdy zatrudnienie jedynie o 2,3 proc. Wzrosły też wydatki na systemy IT o ponad 0,5 pkt proc., do 3,53 proc. W pozostałych grupach związanych z transportem i ze spedycją drogową zanotowano również wzrosty. W transporcie (13 firm) powyżej średniej – 8,2 proc., zaś w spedycji drogowej (20) zdecydowanie poniżej średniej – 2,6 proc. Spadki odnotowano natomiast wśród przedsiębiorstw spedycji morskiej/oceanicznej (5 firm) – aż 16,2 proc.

Pozostałe wskaźniki w powyższych grupach kształtowały się w różny sposób. Firmy spedycji drogowej zmniejszały zatrudnienie (0,3 proc.), rentowność zmniejszyła się o połowę do 0,97 proc., malały również wydatki na IT (1,16 proc.). W firmach transportowych zatrudnienie wzrosło średnio o 15,5 proc., malała w niewielkim stopniu rentowność (3,26 proc. - dane dla 9 firm), a wydatki na systemy IT utrzymały się prawie na tym samym poziomie (2,47 proc.). Natomiast spadki były zauważalne dla 5 firm, których działalność koncentrowała się na spedycji morskiej/oceanicznej. Zatrudnienie zmalało o 3,4 proc., a wydatki na IT do poziomu 1,23 proc.

Zróżnicowane wskaźniki można było zauważyć w przypadku firm z kapitałem polskim (28) oraz zagranicznych i mieszanym (21). W pierwszej grupie, gdzie suma przychodów wyniosła 12 mld zł, średni wzrost przychodów był powyżej średniej - 9,2 proc., zatrudnienie rosło jeszcze szybciej - o 11,5 proc., natomiast wydatki na IT utrzymały się prawie na tym samym poziomie - 1,59 proc. W grupie firm zagranicznych i z kapitałem mieszanym (suma przychodów 30 mld zł) przychody wzrosły o 7 proc., zatrudnienie zmalało o 0,5 proc., a wydatki na IT wzrosły do poziomu 3,38 proc.

Różnie wobec zawirowań geopolitycznych radziły sobie firmy działające na rynkach europejskim i globalnym. Europę jako główny obszar działania wybrało 25 firm (suma przychodów 13,2 mld zł). W tej grupie zanotowano wzrost przychodów powyżej średniej (8,9 proc.), a zatrudnienia poniżej średniej (2,1 proc.); rosła rentowność (dane dla 18 firm) do poziomu 2,74 proc., a wydatki na IT prawie utrzymały się na poziomie z 2024 r. (1,9 proc.). W firmach działających globalnie wzrost przychodów wyniósł 7,1 proc., zatrudnienie wzrosło o 2,9 proc., spadła rentowność (dane dla 11 firm) do 2,16 proc., wzrosły natomiast wydatki na IT do 2,86 proc.

Handel internetowy i jego udział w portfolio usług oferowanych przez firmy również różnicował ich wyniki. Aż 26 firm ma już tę usługę w swojej ofercie (reprezentują 35,7 mld przychodów), z czego 16 zanotowało zwiększenie przychodów z tego obszaru w 2025 r. Tempo wzrostu tych firm było powyżej średniej - 8,1 proc. (a dla tych, których przychody z tego obszaru wzrosły - 8,6 proc.), zatrudnienie wzrosło o 3,4

proc., rentowność (dane dla 13 firm) - do 3,07 proc., a wydatki na IT do 2,9 proc.

Dla firm zwiększających udziały w e-handlu wzrosty były jeszcze wyższe - zatrudnienie zwiększyło się o 4,1 proc., rentowność (dane dla 8 firm) do 3,54 proc., a wydatki na IT do 3,7 proc. W przypadku pozostałych firm przychody wzrosły o 5,1 proc., zatrudnienie zmalało o 3,2 proc., rentowność również zmalała (do 2,06 proc. - dane dla 16 firm), a wydatki na IT (dane dla 20 firm) spadły do 1,67 proc.

W przypadku firm, które przygotowują raporty społeczne (23; reprezentują 31,6 mld przychodów) szczególna różnica w stosunku do pozostałych firm wynika z wydatków na systemy IT. W przypadku tej pierwszej grupy wzrosły do 3,1 proc., natomiast w drugiej spadły do 1,68 proc.

Szanse i zagrożenia dla branży TSL według osób zarządzających

Wydarzenia geopolityczne związane z toczącymi się wojnami, niepewnością dotyczącą umów handlowych i polityki protekcyjnej USA oraz regulacjami unijnymi w różnym stopniu wpływają na działalność biznesową branży TSL. W przypadku wojny w Ukrainie poziom niepewności związany z najbliższą przyszłością wzrasta, zwłaszcza wśród firm spedycji drogowej, ale również w top 10. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało prawie 36 proc. firm spedycyjnych i 50 proc. z top 10.

Z kolei konflikt na Bliskim Wschodzie jest postrzegany jako szansa dla firm spedycji morskiej/oceanicznej, a jako zagrożenie dla działalności biznesowej (powyżej 50 proc. odpowiedzi „zdecydowanie negatywny”) widzą go firmy transportu i spedycji drogowej, zwłaszcza średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, działające na terenie Europy, z polskim kapitałem. Jeśli konflikt utrzyma się przez najbliższe 12 miesięcy, to jego negatywny wpływ na biznes wszystkich firm, które wzięły udział w rankingu, się pogłębi.

Osoby zarządzające szanse dla biznesu upatrują w dobrej pozycji Polski jako potencjalnego hubu logistycznego oraz w pozytywnych prognozach gospodarczych. Sprzyjającym procesem jest transformacja energetyczna. Dalszy rozwój handlu internetowego i postępująca zmiana zachowań konsumentów wybierających dostawy do punktów odbioru również oddziałują pozy-

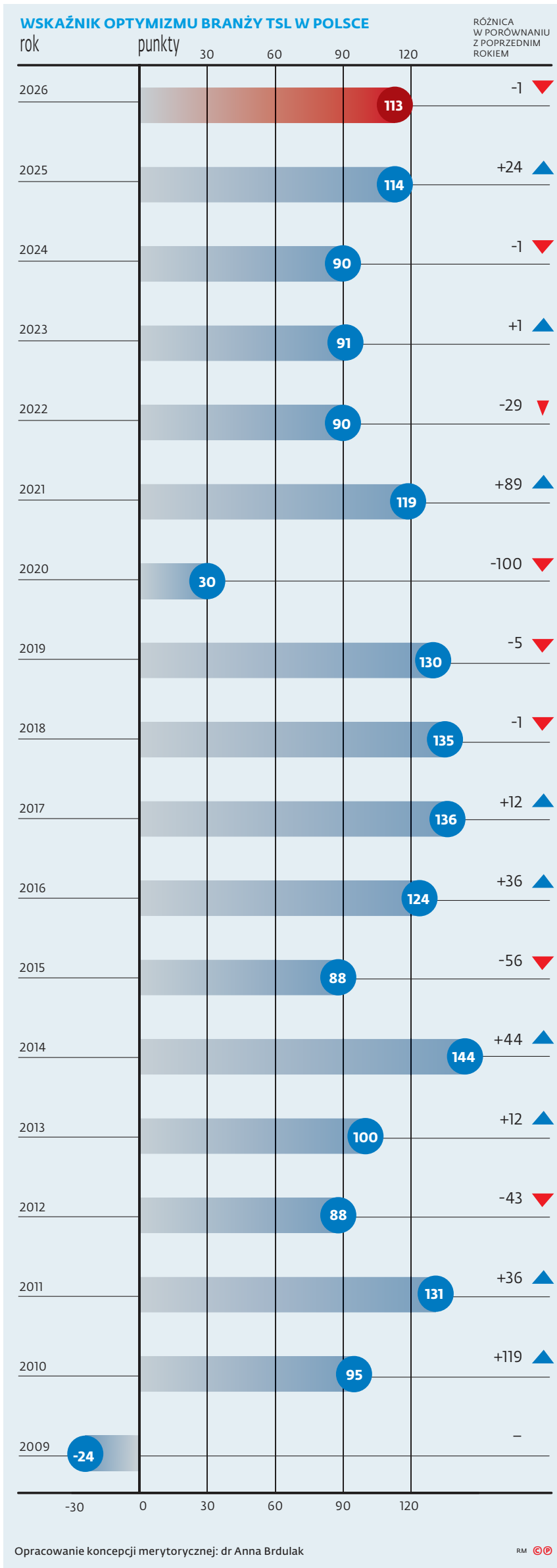
tywnie na perspektywy biznesowe. Powyższym procesom sprzyjają coraz większe wykorzystanie AI, postępująca automatyzacja i robotyzacja procesów. Dostosowanie floty do wymogów ESG, wykorzystanie środków z KPO oraz program SAFE również postrzegane są przez część menedżerów jako dobry prognostyk dla biznesu TSL.

Szansą dla biznesu jest rozbudowa potencjału przeładunkowego portów morskich w Gdańsku, Gdyni i Świnoujściu, co umożliwi sprawniejszą obsługę ładunków w handlu zagranicznym, ale też skuteczną konkurencję o wolumeny tranzytowe do Czech, Słowacji czy Węgier, które nie mają dostępu do morza. Rozbudowa infrastruktury lądowej - terminali intermodalnych - i planowana modernizacja ważnych hubów przeładunkowych (Sławków, Małaszewicze) uzupełniają możliwości polskich portów.

Wśród zagrożeń pojawia się przede wszystkim niepewność związana z dalszym spowolnieniem wzrostu gospodarczego w Europie i na świecie, a nawet wejściem w długotrwałą stagnację. Brak kierowców, który nadal jest widoczny w całej branży, i wykwalifikowanych kadr, polityka utrudniająca dostęp do rynku pracy imigrantom stanowią kolejny czynnik ryzyka. Wzrost kosztów operacyjnych, które są też efektem wysokich cen paliw, wzrostu składek na ZUS, spełnianiem nowych wymogów regulacyjnych, m.in. dotyczących montowania tachografów G2V2 w autach dostawczych, skutkuje zagrożeniem płynności finansowej.

Wskaźnik optymizmu menedżerów z branży TSL

Mimo zawirowań geopolitycznych, konfliktów wojennych bezpośrednio i pośrednio wpływających na działalność biznesową przedsiębiorstw, a także nowych regulacji wskaźnik optymizmu menedżerów w branży TSL pozostaje na poziomie zbliżonym do 2025 r. - 113 pkt. Oznacza to utrzymujący się optymizm, napędzany przede wszystkim dobrą sytuacją gospodarczą Polski oraz własnej firmy. Tak jak w przypadku najbliższego roku, osoby zarządzające nie są pewne utrzymania pozytywnych wskaźników wzrostu polskiej gospodarki, ale poziom niepewności odnośnie do własnej firmy w takim horyzoncie czasowym jest zdecydowanie niski. Ewolucja wskaźnika została przedstawiona na poniższym wykresie.





Droga przez chaos, czyli jak branża TSL walczy o zysk w niepewnym świecie

Wzrost przychodów na poziomie 7 proc., pogłębiająca się luka kadrowa oraz presja unijnych regulacji – to rzeczywistość sektora TSL. O tym, jak budować odporność biznesu w trudnych czasach, dyskutowali w redakcji DGP eksperci – uczestnicy debaty „Kluczowe szanse i wyzwania dla branży TSL w 2026 roku”.

Spotkanie rozpoczęła dr hab. Halina Brdulak, prof. SGH, która przedstawiła wyniki corocznego raportu o kondycji sektora TSL powstającego na podstawie ankiet wypełnionych przez przedsiębiorstwa. – Zeszły rok nie był najgorszy. Średnie tempo wzrostu przychodów rok do roku utrzymało się na poziomie

ok. 7 proc. Co charakterystyczne, zatrudnienie rosło zdecydowanie wolniej, bo niespełna o 3 proc. Trójka to zresztą cyfra, która towarzyszy obecnie całej polskiej gospodarce. Mamy ok. 3 proc. wzrostu przychodów, 3 proc. inflacji oraz 3 proc. bezrobocia – wyliczała prof. Halina Brdulak, dodając, że Polska wypada zupeł-

nie nieźle na tle reszty krajów UE.

Nieprzewidywalność i problemy kadrowe

– Wyższy wzrost gospodarczy determinuje zachowanie firm TSL na rynku krajowym. Przedsiębiorstwa realizujące przewozy krajowe radzą sobie dobrze, ponieważ popyt wewnętrzny napę-

dza koniunkturę. Dotyczy to głównie firm spedycyjnych i transportu drogowego – powiedziała profesor, zaznaczając, że zupełnie inaczej wygląda to w spedycji morskiej: zawirowania na rynku międzynarodowym, wymuszone przez sytuację geopolityczną, wymusiły zmianę szlaków transportowych i wahań stawek frachtowych. Indeksy stawek kontraktowych i spotowych zachowują się niestabilnie – kontraktowe lekko wzrastają, podczas gdy spotowe spadają.

– Świadczy to o wysokiej nieprzewidywalności rynku, co utrudnia plano-

wanie długoterminowe. Jednocześnie klienci produkcyjni oczekują większej pewności dostaw i dotrzymywania terminów – uzupełniła, wskazując, że sytuację komplikują problemy kadrowe.

Na poziomie UE luka w zatrudnieniu kierowców sięga 500 tys. wakatów. W Polsce dodatkowym czynnikiem wpływającym na dostępność pracowników są szkolenia wojskowe, na które są zapraszani kierowcy zawodowi. Pozytywnym impulsem dla inwestycji stało się natomiast odblokowanie środków z UE. Choć 2025 r. przyniósł stabilizację, to, jak zauwa-

żyła prof. Halina Brdulak, sygnały z rynku wskazują, że 2026 r. okazuje się dla wielu podmiotów nieco lepszy, choć wciąż pełen napięć.

Walka o płynność i czarne łabędzie

Odpowiadając na pytanie o perspektywę kontynuacji wzrostów, Maciej Wróński, prezes Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska, zwrócił uwagę na konieczność budowania wielopłaszczyznowej odporności przedsiębiorstw. Zamiast prognozowania przyszłości, należy się skupić na zarządzaniu ryzykiem wywołanym przez nie-



Fot. Borys Skrzyński

przewidziane decyzje regulatorów i zdarzenia losowe.

– Obecna sytuacja stanowi bardzo duże wyzwanie w zakresie budowania odporności przedsiębiorstw transportowo-logistycznych na kilku płaszczyznach. Mamy do czynienia z czarnymi łabędziami. Najpierw minister infrastruktury ni stąd, ni zowąd podniósł stawki opłat za dostęp do infrastruktury drogowej o ok. 40 proc., rozszerzając przy tym sieć dróg płatnych. Miesiąc później nastąpił skokowy wzrost cen paliw. Program CPN zaburzył płynność finansową mniejszych płatników. Niższy VAT za paliwo spowodował, że firmy musiały zaangażować więcej środków własnych na wypłatę zobowiązań wobec Krajowej Administracji Skarbowej – argumentowała Maciej Wroński.

Prezes TLP wskazał także na zagrożenia o charakterze sabotażu lub ataków kinetycznych, które rzadko są uwzględniane w codziennych strategiach. Współczesna



Fot. Borys Skrzyński

pozytywnym impulsem dla inwestycji stało się odblokowanie środków z UE. Choć 2025 r. przyniósł stabilizację, to, sygnały z rynku wskazują, że 2026 r. okazuje się dla wielu podmiotów nieco lepszy, choć wciąż pełen napięć – zauważyła **prof. Halina Brdulak**

logistyka opiera się na koncepcji maksymalnej optymalizacji i redukcji zapasów. Taki model czyni łańcuchy dostaw podatnymi na najmniejsze nawet zakłócenia. Błokada granic lub zniszczenie kluczowych węzłów komunikacyjnych, np.

w okolicach Grodziska Mazowieckiego, mogłoby zdaniem Macieja Wrońskiego doprowadzić do opustoszenia półek sklepów w Warszawie nawet w ciągu trzech dni. Problem stanowi również infrastruktura energetyczna. Choć firmy mają

generatory spalinowe, zapasy paliwa w przeciętnej firmie transportowej pozwalają na funkcjonowanie przez trzy do czterech dni. Po tym czasie pojazdy i magazyny stają.

Maciej Wroński podkreślił, że transport i logistyka w rzeczywistości nie polegają tylko na przemieszczaniu i magazynowaniu towarów, lecz także na zarządzaniu finansami. Przy minimalnych marżach największym zagrożeniem jest brak odporności finansowej. Firmy pozyskują zewnętrzne finansowanie na zakup floty i muszą tak zarządzać spływem należności, by terminowo regulować zobowiązania. Zwiększanie przychodów nie zawsze idzie w parze ze wzrostem zysków, co prowadzi do fali postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych na rynku (piszemy o tym szerzej w dalszej części niniejszego dodatku).

Strategie odporności i dywersyfikacji

W obliczu zawirowań geopolitycznych kluczowi gracze rynkowi stawiają na elastyczność i dywersyfikację biznesu na wielu poziomach. Andrzej Kozłowski, członek zarządu ROHLIG SUUS Logistics, wyjaśnił, że firma koncentruje się na projektowaniu stabilnych łańcuchów dostaw dla swoich klientów, ponieważ na same wydarzenia globalne nikt nie ma wpływu.

– Nasza strategia się bardzo nie zmieniła, dlatego że od lat stawiamy na dywersyfikację w kilku filarach. Pierwszy to filar rynkowy – działamy globalnie na wszystkich kontynentach, a jednocześnie lokalnie w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w Azji Centralnej. Gdy jedne rynki się wychładzają, na innych jest lepsza koniunktura. Drugi filar to dywersyfikacja klientów. Obsługujemy zarówno globalnych graczy, jak i naszych local heroes, których wspieramy w ekspansji zagranicznej. Takie podejście zapewnia nam regularne, wysokie obroty i stabilność finansową – opowiadał Andrzej Kozłowski. Dodał, że w ROHLIG SUUS Logistics żadna branża nie waży w koszyku przychodów więcej niż kilkanaście procent, co chroni spółkę przed kryzysami sektorowymi. Firma dywersyfikuje także produkty, rozwijając m.in. dystrybucję krajową, międzynarodową, fracht morski, lotniczy, kolejowy, serwis intermodalny oraz logistykę kontraktową i obsługę celną. Istotnymi motorami wzrostu są e-commerce, dostawy ostatniej mili

dla ładunków ponadgabarytowych oraz obsługa sektora Defense i Dual Use (towarów o podwójnym zastosowaniu). Dzięki takiemu podejściu, np. mimo globalnych zawirowań w spedycji morskiej, firma odnotowała dwucyfrowy wzrost obrotów w tym segmencie.

Andrzej Kozłowski dodał, że w czasach wojen celnych prowadzonych przez Stany Zjednoczone ROHLIG SUUS Logistics zaoferował klientom budowanie buforowych stanów magazynowych przed wprowadzeniem ceł, zabezpieczając ich udział w rynku i marżę. Kluczowym projektem stał się także rozwój korytarza południowego, łączącego Chin z Europą przez Azję Centralną, określanego jako strategia Black Sea Banana.

– Dostrzegamy dużą szansę biznesową w Azji Centralnej: od trzech lat jesteśmy obecni w Kazachstanie, a niedawno uruchomiliśmy spółkę w Uzbekistanie. Region ten to m.in. kluczowy element szlaku handlowego z Chin do Europy, który ma duży potencjał. Korytarz południowy wspierany jest gigantycznymi inwestycjami infrastrukturalnymi ze strony Chin, rządów europejskich, w tym Niemiec, inwestujących w lotnisko i hub intermodalny w Khorgos na granicy kazachsko-chińskiej, oraz globalnych operatorów, takich jak Maersk rozbudowujący terminal morski w Poti – wyliczał Andrzej Kozłowski.

Przejęcia i optymalizacja sieci dystrybucyjnych

Podobną filozofię traktowania kryzysu jako szansy rynkowej reprezentuje Grupa Geis. Rafał Augustyniak, dyrektor oddziału Geis PL, potwierdził dynamiczny rozwój grupy i osiągnięcie pozytywnych wyników finansowych w minionym roku.

– Grupa Geis właśnie w sytuacji kryzysowej upatruje swoich szans. Pokazują to chociażby przejęcia z ostatnich lat m.in. udziałów w Quenenberger czy Grass Logistics. Bardzo mocno inwestujemy w rozwój sieci dystrybucyjnej. Jesteśmy obecni w 14 krajach Europy Środkowo-Wschodniej i konsekwentnie tę sieć rozbudowujemy. Nasze główne filary to drobnica krajowa i międzynarodowa, transport całopojazdowy oraz dynamicznie rozwijająca się logistyka kontraktowa – wskazał Rafał Augustyniak.

Wyjaśnił, że kluczem do dalszego rozwoju jest

dostosowywanie procesów operacyjnych do specyficznych wymagań klientów oraz dywersyfikacja transportu. Na rynku polskim firma skupiła się na optymalizacji procesów dystrybucyjnych oraz wzmocnieniu działów sprzedaży. W segmencie dostaw ostatniej mili Geis oferuje szerokie spektrum usług dla branż takich jak dom i ogród czy DIY, współpracując z czołowymi markami. Rozwiązania transportowe są projektowane tak, by optymalizować koszty i jakość, przy jednoczesnym obniżaniu emisji CO₂ w ramach globalnej polityki zakładającej osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 r.

Z kolei Jolanta Sawińska, dyrektor regionu w Raben Logistics Polska, podkreśliła, że stabilna pozycja rynkowa firmy wynika z konsekwentnego opierania działalności na sprawdzonych fundamentach, bez gwałtownych zmian strategicznych.

– Mogę się przyłączyć do opinii kolegów z branży, że trudne czasy są również szansą. My nie zmieniamy radykalnie swojej strategii. Stabilnie rozwijamy działalność opartą na kilku filarach – transporcie krajowym i międzynarodowym, logistyce kontraktowej oraz agencji celnej. Łączymy te obszary, obsługując klientów o różnej skali działalności – od małych firm po globalne organizacje, którym świadczymy kompleksowe usługi – opisała Jolanta Sawińska.

Jak dodała, na poziomie europejskim Grupa Raben rozszerzyła w ubiegłym roku działalność o dwa nowe kraje – Szwajcarię i Turcję, zwiększając swoją obecność do 17 państw. Z perspektywy polskiego rynku obroty i wyniki finansowe pozostają stabilne.

– Kluczem do utrzymania klientów w okresie niepewności rynkowej jest konsekwentna koncentracja na jakości obsługi, terminowości oraz budowaniu długoterminowego zaufania – podkreśliła.

Technologia i automatyzacja

Wzrost znaczenia technologii cyfrowych i automatyzacji wywołuje pytania o przyszłość miejsc pracy w sektorze TSL. Uczestnicy debaty zgodnie uznali, że nowoczesna logistyka przy obecnej skali wolumenów nie może funkcjonować bez algorytmów i sztucznej inteligencji, jednak rola człowieka pozostaje niezagrożona tam, gdzie pojawiają się sytuacje niestandardowe.

Andrzej Kozłowski opowiedział o wykorzystywaniu sztucznej inteligencji w powtarzalnych i parametryzowalnych procesach. Firma od lat inwestuje w automatyzację procesów magazynowych oraz rozwój systemów zarządzania transportem czy magazynem, które są zintegrowane z systemami klientów.

– Wprowadzamy rozwiązania związane ze sztuczną inteligencją, staramy się wykorzystywać AI do pewnych funkcji. Natomiast priorytetem są dalej nasi ludzie i zespoły. Chcemy, by mogli oni wykonywać bardziej kreatywną pracę, a zaoszczędzony czas poświęcili na wsparcie klientów także w sytuacjach kryzysowych. W branży logistycznej jesteśmy bezpieczni od pełnego odsunięcia ludzi od procesów, ponieważ są sytuacje wyjątkowe, którymi żadne algorytmy czy AI nie zarządzają. Tu potrzeba doświadczonych ludzi, zdolnych do szybkiej reakcji. W SUUS-ie fundamentem naszego biznesu są relacje – z klientami i partnerami biznesowymi, które może zbudować tylko człowiek – tłumaczył Andrzej Kozłowski.

Wyjaśnił, że firma powołała laboratorium AI, które projektuje narzędzia wspierające zespoły w rutynowych obowiązkach. Narzędzia systemowe przekładają się bezpośrednio na ekologię: algorytmy optymalizują załadunek pojazdów i planują trasy dostaw, co zmniejsza emisję CO₂. Pozwalają także na efektywne planowanie transportu intermodalnego, co obniża emisję gazów cieplarnianych o 70–80 proc. na długich trasach europejskich, np. z Polski do Włoch czy Hiszpanii.

Wdrażanie innowacji technologicznych w logistykę wiąże się jednak z barierami finansowymi i ze strukturą kontraktów handlowych. Jolanta Sawińska zauważyła, że takie inwestycje wymagają dużych nakładów, które zwracają się w długim okresie, podczas gdy standardowe umowy z klientami są zawierane zwykle na dwa-trzy lata. Jako przykład udanego wdrożenia innowacji podała współpracę z firmą Makro Cash and Carry.

– Kilka lat temu przekonaliśmy naszego partnera do budowy innowacyjnego sortera w magazynie przeładunkowym, przygotowanego specjalnie dla nich. Powstało 14 prototypów. Udało nam się wdrożyć to rozwiązanie tylko dlatego, że zawarliśmy 10-letnią umowę o współpracy i wspól-



Unia wykazuje się dwoistością: w przepisach dotyczących czystych flot korporacyjnych czy Euroviniety HVO100 jest traktowane jako paliwo pełnoemisyjne, zanieczyszczające planetę. Wynika to z metodologii liczenia emisji od zbiornika do kół (tank-to-wheel), podczas gdy należałoby ją liczyć uwzględniając cały cykl energetyczny (well-to-wheel). To poważny problem – mówi **Maciej Wroński**

nym finansowaniu. Po ośmiu latach nadal przyjmują grupy z Europy, które przyjeżdżają zobaczyć ten sorter. Projektowała go polska firma z Mazowsza, założona przez kilku informatyków i mechaników. Weszliśmy w to odważnie, a dziś ten podmiot świadczy usługi globalne – opowiadała Jolanta Sawińska.

Dodała, że zielona logistyka oraz zaawansowana automatyzacja są inwestycją w przyszłość planety i kolejnych pokoleń. Ta inwestycja nie zawsze przynosi natychmiastowy bezpośredni zwrot finansowy.

Z kolei Rafał Augustyniak wskazał na ciągłe wdrażanie innowacji podnoszących produktywność na stanowiskach operacyjnych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W Grupie Geis cyfryzacja obejmuje aplikacje do weryfikacji nośników paletowych i przesyłek, systemy automatycznych wycen transportów całopojazdowych (FTL) oraz narzędzia wspierające działy obsługi klienta.

Iluzja autonomicznego transportu drogowego

Sceptycznie do możliwości automatyzacji samego transportu drogowego odniósł się Maciej Wroński. O ile automatyzacja magazynów jest ograniczona wyłącznie zasobami finansowymi i opłacalnością projektów, o tyle autonomiczne pojazdy ciężarowe w ruchu drogowym uznał za koncepcję, która na rynkach europejskich poniosła porażkę.

– Wdrażanie automatyzacji w transporcie drogowym czy autonomiczne pojazdy to całkowita porażka. Jeszcze parę lat temu przewidywano, że do 2027 r. będzie tym, w którym pojawią się pojazdy autonomiczne. W tej chwili przewidyuje się ewentualnie lata 2035–2037, ale ja w to specjalnie nie wierzę. Decydują o tym względy regulacyjne w UE, gdzie każde państwo broni swoich interesów, związków zawodowych i rynków przed wymianą transgraniczną. Dochodzą do tego rozbieżności w systemach prawa cywilnego i karnego oraz bariery infrastrukturalne. Pojazdy autonomiczne przetwarzają dane w chmurze i wymagają ciągłej łączności o ogromnej przepustowości. Tymczasem na wielu trasach wciąż mamy problemy z podstawową łącznością 2G. Trudno zrobić superkomputer z ciężarówką – punktował Maciej Wroński.

Cyberbezpieczeństwo, czyli konieczność

Wraz z postępującą cyfryzacją i automatyzacją krytycznym obszarem zarządzania staje się cyberbezpieczeństwo. Skoro systemy zarządzania magazynami i flotą działają w sieci, ochrona przed cyberatakami decyduje o ciągłości operacyjnej przedsiębiorstwa. Rafał Augustyniak opisał trójwymiarowe podejście Grupy Geis do tego problemu.

– Poważnie podchodzimy do tego obszaru. Cyberbezpieczeństwo jest dla nas bardzo istotne i działamy na trzech

poziomach: technologicznej (systemy, backupy), organizacyjnej (przydzielanie dostępow) oraz ludzkiej. Pracownik wydaje się najbardziej narażony na atak. Podejmujemy działania edukacyjne, prowadzimy szkolenia z zakresu phishingu oraz odpowiednio znakujemy korespondencję e-mailową w codziennej pracy. Dziś to nie jest pytanie „czy”, tylko „kiedy” nastąpi atak. Kluczowa będzie zdolność do szybkiego podniesienia się po ewentualnym incydencie, by nasi klienci nie ucierpieli, a operacje zachowały stabilność – podkreślił Rafał Augustyniak.

Zapytany przez prof. Brdulak o parametry czasowe powrotu do pełnej sprawności po ataku przyznał, że firma dąży do maksymalnego skrócenia tego czasu, choć nie ma bezpośrednich doświadczeń kryzysowych w tym zakresie. Służby IT Grupy Geis regularnie przeprowadzają testy odporności oraz symulacje cyberataków, aby zapewnić pełne zabezpieczenie systemów z każdej możliwej strony.

Regulacyjna presja Brukseli

Znaczną część debaty zdominowały kwestie przepisów unijnych, które zdaniem uczestników coraz silniej ingerują w działalność operacyjną i podnoszą koszty funkcjonowania firm TSL w Europie, osłabiając ich konkurencyjność w handlu światowym. Maciej Wroński wyraził zaniepokojenie kierunkiem zmian prawnych, wskazując na rozbieżność między deklaracjami polityków o deregulacji a tworzeniem skomplikowanych przepisów szczegółowych.



Jeśli nie będziemy otwarci na różnorodność kulturową, akceptowanie różnych religii i współpracę, dojdziemy do ściany i nie będziemy mogli się rozwijać. To nasza przyszłość. Różnorodność towarzyszy nam od dawna, ponieważ działamy na wszystkich kontynentach – mówi **Andrzej Kozłowski**

– Kłopotliwą regulacją będą czyste korporacyjne floty. Jako sukces naszego związku zaliczam zatrzymanie pomysłu objęcia tymi regulacjami pojazdów ciężkich powyżej 3,5 t służących do przewozu rzeczy. Jednak samochody dostawcze wykorzystywane przez sektor CEP zostaną tym wymogiem objęte. Ktoś pomyśli, że to dotyczy tylko korporacji. Nieprawda. Pozytywnie na temat tych regulacji odwołują się głównie przedsiębiorcy, którzy działają w leasingu. Obowiązek zakupu czystych pojazdów spocznie na firmach leasingowych. Poczujemy się jak w Hawanie, firmy będą kupowały małe dostawczaki spalinowe na zapas. Będą one eksploatowane od kilkunastu do kilkudziesięciu lat, dopóki nie zostaną stworzone realne warunki do powszechnej opłacalności elektrycznych aut dostawczych – ostrzegł Maciej Wroński.

Prezes TLP przypomniał również o wchodzących w życie przepisach dotyczących audytów energetycznych. Zwrócił uwagę, że przewoźnicy nie zdają sobie sprawy z nowych obowiązków, zgodnie z którymi każda firma mająca więcej niż osiem pojazdów będzie musiała co cztery lata dokonywać audytu energetycznego, ponieważ zużycie paliwa po przeliczeniu na jednostki energii przekracza ustawowe limity. Z kolei podmioty zarządzające flotą powyżej 70 pojazdów zostaną z mocy prawa objęte specjalnym systemem certyfikacji. Zdaniem Macieja Wrońskiego generuje to dodatkowe koszty, procedury i kary, tworząc nowe urzędy kontrolne, co hamuje rozwój branży.

HVO100 jako paliwo przejściowe

W kontekście redukcji emisji Rafał Augustyniak przedstawił doświadczenia Grupy Geis z alternatywnym odnawialnym olejem napędowym HVO100, który pozwala na redukcję emisji CO₂ o 80–90 proc. Paliwo to od kilku lat jest z powodzeniem stosowane we flocie Geis na rynku niemieckim w ramach kontraktów z klientami oczekującymi zielonego transportu. Grupa opracowała również autorski model rozliczeń dla emisji CO₂, który cieszy się dużym zainteresowaniem kontrahentów.

Do kwestii stosowania HVO100 odniósł się Maciej Wroński, wskazując na dwoistość i niekonsekwencje unijnego prawodawstwa. – HVO100 to fantastyczne narzędzie, gdy idziemy do klienta i pokazujemy, o ile zmniejszamy ślad węglowy w jego produkcji dzięki naszej logistyce. Tylko że Unia wykazuje się dwoistością: w przepisach dotyczących czystych flot korporacyjnych czy Euroviniety HVO100 jest traktowane jako paliwo pełnoemisyjne, zanieczyszczające planetę. Wynika to z metodologii liczenia emisji od zbiornika do kół (tank-to-wheel), podczas gdy należałoby ją liczyć uwzględniając cały cykl energetyczny (well-to-wheel). To poważny problem – zauważył Maciej Wroński.

Dodał, że rygorystyczne przepisy i obowiązek montażu tachografów cyfrowych w pojazdach powyżej 3,5 t dotyczą wyłącznie podmiotów z UE. Umowy dwustronne regulujące dostęp do rynku nie obejmują małych pojazdów dostawczych z krajów trzecich. Daje to przewagę kosztową firmom spoza UE. Przedsiębiorcy szukający optymalizacji kosztów mogą przenosić działalność do krajów takich jak Serbia czy Mołdawia, skąd będą operować na rynku unijnym bez obciążeń regulacyjnych.

Andrzej Kozłowski przyznał, że coraz widoczniejszy staje się wpływ przewoźników z Azji Centralnej, głównie z Kazachstanu i Uzbekistanu. Tworzy to nierówne warunki konkurencji dla firm zarejestrowanych w UE i podlegających surowym rygorom prawnym. ROHLIG SUUS Logistics radzi sobie z tym wyzwaniem przez dywersyfikację i podejście projektowe. Wykorzystuje elektryczne pojazdy w segmencie dostaw B2C na ostatniej mili, ma także doświadczenie we wdrażaniu takich rozwią-



Fot. Borys Skrzyński

Poważnie podchodzimy do obszaru cyberbezpieczeństwa. Działamy na trzech płaszczyznach: technologicznej, organizacyjnej oraz ludzkiej. Pracownik wydaje się najbardziej narażony na atak – mówi **Rafał Augustyniak**

zań w przewozach towarów szczególnie ciężkich, tam gdzie to pozwala na zachowane efektywności operacji, np. w statkach, wahadłowych połączeniach między fabryką a magazynem. Paliwa alternatywne i ekologiczne programy rozwija we frachtach globalnych (morskim i lotniczym) we współpracy z liniami oceanicznymi i lotniczymi.

– Zielona logistyka kosztuje. Nasza branża nie jest w stanie zaabsorbować 100 proc. tych kosztów. Kluczem jest znalezienie odpowiednich partnerów po stronie klientów, którzy chcą te koszty współdzielić. Przekonujemy klientów do paliw alternatywnych we frachcie morskim i lotniczym, gdzie oszczędności emisji są znaczące. Najwięcej zyskujemy na rozwiązaniach intermodalnych na długich dystansach, np. między Polską a Włochami, gdzie ograniczamy emisję o ok. 80 proc., odciążając infrastrukturę drogową, a stawiając na kolej na najdłuższym odcinku lądowym – wyjaśniał Andrzej Kozłowski.

Jolanta Sawińska potwierdziła, że jej firma inwestuje w tabor elektryczny oraz paliwo HVO, jednak stanowią one niewielki procent całkowitej floty (7,6 proc. udział bio-diesla i 19 elektrycznych ciężarówek). Ze względu na długie dystansach pozostaje w najbliższych latach niezagrożony. Samochody elektryczne sprawdzają się przede wszystkim na krótszych

trasach, np. w dostawach wahadłowych do fabryk, ale nie obsługują jeszcze linii drobnicowych. Ekspertka nawiązała przy tym do historycznej anegdoty z czasów sprzed motoryzacji – o dorożkach i obawach związanych z końskimi niezyskami w miastach – sugerując, że rozwój technologii może w przyszłości przynieść rozwiązania, które dziś trudno sobie jeszcze wyobrazić.

Różnorodność i kapitał ludzki

W obliczu niedoborów do pracy zarządzanie kapitałem ludzkim i otwarcie na różnorodność staje się koniecznością biznesową. Profesor Halina Brdulak zapytała uczestników o podejście do strategii Diversity and Inclusion (D&I) – różnorodności i włączenia w kontekście globalnych trendów, takich jak decyzje w amerykańskich korporacjach o wycofaniu się z programów inkluzywności.

Jolanta Sawińska przedstawiła strukturę zatrudnienia w Raben Logistics Polska, gdzie różnorodność płciowa i kulturowa jest codziennością. Firma nie zamyka się na cudzoziemców. Na poziomie całej spółki w Polsce obcokrajowcy stanowią 6–8 proc. personelu. W regionie zarządzanym bezpośrednio przez Jolantę Sawińską wskaźnik ten jest wyższy – 14 proc. pracowników zatrudnionych na umowę o pracę to cudzoziemcy. Dodatkowo w obszarze usług logistycznych w magazynach udział pracowników zagranicznych jest jesz-

cze większy i sięga ok. 30 proc. W efekcie obcokrajowcy stanowią znaczącą część załogi. Jedynymi kryteriami zatrudnienia są kompetencje oraz znajomość języka polskiego, kluczowa w komunikacji i operacjach magazynowych.

W obszarze struktury płciowej Raben stawia sobie cele dotyczące udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich. Obecnie wskaźnik ten wynosi ok. 33 proc. w skali całej grupy oraz ok. 34 proc. w polskich strukturach. Docełowy próg ustalono na poziomie 35 proc., przy czym jego osiągnięcie skutkuje wyznaczeniem kolejnych celów.

– Jeśli chodzi o bezpośredni efekt finansowy związany z płcią lub narodowością, osobiście nie widzę takiego przełożenia. Natomiast znaczenie ma ogólny efekt różnorodności. Moje doświadczenie pokazuje, że najbardziej efektywne są zespoły różnorodne pod względem płci, wieku oraz doświadczenia. Różnorodność oznacza poszukiwanie równowagi, tak abyśmy mogli czerpać od siebie nawzajem. Nie przekładałabym tego bezpośrednio na wskaźniki finansowe – tłumaczyła Jolanta Sawińska.

Andrzej Kozłowski poinformował, że w jego organizacji udział kobiet w kadrze menedżerskiej wynosi prawie 40 proc. Firma realizuje cele klimatyczne zatwierdzone przez SBTi (Science Based Targets Initiative) oraz jest certyfikowana przez EcoVadis. Otwartość na różnorodność kulturową,

religijną i wiekową uznał za jeden z ważniejszych czynników wpływających na dalszy rozwój organizacji w kontekście starzenia się społeczeństwa i ograniczonej dostępności pracowników.

– Jeśli nie będziemy otwarci na różnorodność kulturową, akceptowanie różnych religii i współpracę, dojdziemy do ściany i nie będziemy mogli się rozwijać. To nasza przyszłość. Różnorodność towarzyszy nam od dawna, ponieważ działamy na wszystkich kontynentach. Ciągła komunikacja z innymi kulturami wymaga szacunku dla odmienności, a taka kultura organizacyjna jest u nas wysoko postawiona – zadeklarował Andrzej Kozłowski.

Polska hubem Europy. Innowacje i rola państwa

Debata objęła również temat źródeł innowacji w Polsce. Profesor Halina Brdulak przypomniała o polskich innowatorach stojących za projektami kolei magnetycznej wykorzystującej istniejącą infrastrukturę szynową, które trafiły do Europejskiego Urzędu Patentowego. Zauważyła, że polski gen innowacji jest często hamowany przez bariery regulacyjne, które nie występują w tak dużym stopniu w Stanach Zjednoczonych czy w Azji.

Andrzej Kozłowski zgodził się z opinią Jolanty Sawińskiej, że zamiast długofalowych projektów strategicznych firma koncentruje się częściej na mniejszych innowacjach zgłaszanych przez

pracowników pierwszej linii – takie jak magazynierzy czy spedytorzy, którzy najlepiej znają codzienne wyzwania operacyjne. Zakwestionował jednak ogromną przewagę technologiczną USA, wskazując także na Chiny jako globalnego lidera innowacyjnych wdrożeń.

– Mistrzami świata w innowacjach są Chińczycy. Oni je od razu wdrażają. Będąc w Chinach jeden lub dwa razy w roku, stale jestem zaskakiwany nowymi rozwiązaniami w ich największych metropoliach. Byłem w magazynie o powierzchni 460 tys. mkw. pod jednym dachem, obsługiwanym na zmianie przez zaledwie 23 osoby. Czuję się, jakby na plażę wybiegła chmara krabów – setki robotów pracowały na podstawie ich własnej myśli technologicznej. Widziałem też fabryki samochodów, gdzie dwie osoby w wieży kontrolnej nadzorują w pełni zautomatyzowany montaż. Europa i USA przespały ten moment. Stany Zjednoczone mają przestarzałą infrastrukturę, która staje się wąskim gardłem. Musimy to nadrobić, a unijne regulacje powinny być bardziej elastyczne – radził Andrzej Kozłowski.

Podkreślił, że rewolucyjne innowacje infrastrukturalne nie zadzieją się bez finansowego i regulacyjnego wsparcia państwa. Polska ma potencjał, by stać się logistycznym hubem Europy, zwłaszcza w kontekście przyszłej odbudowy Ukrainy po zakończeniu wojny. Wymaga to jednak pilnego rozwoju infrastruktury krytycznej, w tym dużych hubów intermodalnych oraz rozbudowy portów morskich pełniących funkcję bram towarowych, zarówno na rynek polski, jak i do pozostałych krajów naszego regionu.

Z taką oceną częściowo polemizował Maciej Wroński, wyrażając sceptycyzm wobec szans na głębokie innowacje technologiczne w Polsce z powodu barier kapitałowych.

– Mam wątpliwości, czy innowacje technologiczne są w naszym kraju możliwe, ponieważ wymagają one kapitału. Nie jesteśmy obecnie rynkiem interesującym dla inwestorów zagranicznych w takim stopniu, w jakim były nim Chiny. Mamy natomiast szansę

na innowacje w zakresie modeli biznesowych. Popatrzmy na rewolucję w transporcie pasażerskim, gdzie platformy takie jak Bolt czy organizujący transport autobusowy FlixBus to projekty europejskie, które narodziły się w start-upach. Efektywny model biznesowy wyeliminował tradycyjne formy działalności bez gigantycznych nakładów na twarzą technologię. Na tym powinniśmy się skoncentrować – przekonywał Maciej Wroński.

Jedno życzenie do złotej rybki

Na zakończenie debaty prof. Halina Brdulak poprosiła uczestników o sformułowanie jednego życzenia do złotej rybki – ale takiego, które mogłoby się spełnić w perspektywie 2027 r. i przynieść realne wsparcie dla branży oraz jej partnerów.

Rafał Augustyniak podkreślił znaczenie stabilizacji geopolitycznej, wyrażając przekonanie, że z pozostałymi wyzwaniami rynkowymi branża doskonale poradzi sobie sama.

Jolanta Sawińska oprócz pokoju na świecie i stabilizacji geopolitycznej życzyłaby sobie, aby mimo dynamicznego rozwoju automatyzacji i sztucznej inteligencji człowiek zawsze pozostawał w centrum uwagi, traktując technologię wyłącznie jako narzędzie do lepszego i szczęśliwszego życia.

Andrzej Kozłowski przyłączył się do życzeń dotyczących pokoju, apelując o mądry dystans do technologii, by ludzkość nie zatraciła się w zachwycie nad AI. Podkreślił, że branża TSL w ostatnich latach udowodniła swoją odporność: dzięki umiejętności błyskawicznej i trafnej modyfikacji swoich działań sprawnie przeszła przez liczne kryzysy.

Maciej Wroński skierował swoje życzenie w stronę sfery rządowej: a mianowicie wyraził marzenie, aby politycy w stopniu maksymalnym ograniczyli swoją aktywność w zakresie ingerencji w gospodarkę i technologie oraz powstrzymali się przez najbliższe dwa lata od wydawania nowych aktów prawnych, którymi próbują zbawiać świat i pozostawili to zadanie społeczeństwu, w tym przedsiębiorcom. PAO



Fot. Borys Skrzyński

Zielona logistyka oraz zaawansowana automatyzacja są inwestycją w przyszłość planety i kolejnych pokoleń. Ta inwestycja nie zawsze przynosi natychmiastowy bezpośredni zwrot finansowy – mówi **Jolanta Sawińska**

Partnerzy debaty:



Raben



AI w TSL: konieczność, nie ciekawostka



Przewoźnicy mówią wprost: zarządzanie transportem jest coraz bardziej skomplikowane, więc nowoczesne technologie przestały być ciekawostką i zaczęto je wykorzystywać na szeroką skalę. To stawia przed firmami nowe wyzwania.

Kierunek zmian potwierdzają dane raportu Future Mind „Jak AI zmienia codzienność Polaków do 2026” – w ciągu roku liczba osób, które nigdy nie korzystały z AI w transporcie, spadła z 31,8 do 21,7 proc., a tygodniowe zastosowanie tego narzędzia niemal się podwoiło. Nadal jednak na tle ogółu sektor odstaje. Z AI codziennie korzysta 12,1 proc. pracowników transportu i logistyki, podczas gdy średnia krajowa to 15,8 proc.

Przewagi z AI

Zdaniem ekspertów ta różnica będzie się szybko zacierać. Coraz więcej firm z branży logistycznej i spedycyjnej dostrzeża bowiem, że rozwiązania sztucznej inteligencji pozwalają optymalizować trasy, automatyzować zarządzanie flotą i wspierać obsługę klienta. Dzięki temu można eliminować puste przebiegi i redukować zużycie paliwa, a cięcie wydatków operacyjnych jest niezwykle istotne w niestabilnych czasach, w których koszty działalności mogą wzrosnąć niemal z dnia na dzień i piekielnie trudno przetrwać na klientach.

– Wykorzystanie generatywnej AI w logistyce systematycznie rośnie. Jesteśmy już zdecydowanie poza etapem eksperymentowania. Firmy nie pytają już o to, „czy wdrażać AI”, tylko „gdzie przyniesie to największą wartość” – przyznaje Michał Kociszewski, AI Lab Manager w Rohlig SUUS Logistics. I podaje trzy powody.

Pierwszy: przy działalności na dużą skalę liczy-

ba dokumentów i zapytań rośnie szybciej niż możliwości ich manualnej obsługi z utrzymaniem tej samej jakości i efektywności.

Drugi: rosną oczekiwania klientów dotyczące szybszego dostępu do informacji, krótszego czasu reakcji oraz bardziej spersonalizowanej obsługi.

Trzeci: zwiększa się złożoność danych – logistyka generuje ogromną liczbę różnorodnych i często nieustrukturyzowanych informacji, jak dokumenty przewozowe, korespondencja, warunki przewoźników, dane z wielu systemów jednocześnie.

– AI radzi sobie z tymi zadaniami sprawniej niż tradycyjna automatyzacja – komentuje Michał Kociszewski. I dodaje, że w Rohlig SUUS Logistics AI jest wdrażana w procesach operacyjnych, takich jak obsługa zleceń czy praca z dokumentami. – Pracujemy też nad rozwiązaniami zwiększającymi przejrzystość łańcucha dostaw. Kluczowy dla nas wskaźnik nie jest techniczny, liczymy, o ile skróciliśmy czas obsługi konkretnych procesów i ile błędów wyeliminowaliśmy. Efekty są mierzalne i znaczące – podkreśla.

Eksperti FM Logistic Polska opowiadają, że rosnąca złożoność operacji logistycznych oraz presja na zwiększanie efektywności to powód częstszego sięgania w sektorze po narzędzia AI wspierające procesy operacyjne. Główną zaletę stanowi większa wydajność bez konieczności rozbudowy infrastruktury i zasobów.

Dlatego firma stawia na narzędzie AI wspierające tworzenie i optymalizację algorytmów, także tych logistycznych. Dzięki niemu poprawiła się efektywność tras kompletacyjnych o ponad 10 proc., a roczny dystans pokonywany przez operatorów uległ ograniczeniu o ponad 15 tys. km.

Okiełznać dane

– W logistyce coraz większe znaczenie ma dziś zdolność do szybkiego testowania i wdra-

żania nowych rozwiązań operacyjnych – powiedział Mateusz Klimowicz, Robotic Process Automation Manager w FM Logistic, podkreślając, że AI nie zarządza magazynem i nie zastępuje istniejących systemów operacyjnych, jedynie pozwala wejść na wyższy poziom efektywności.

Michał Kociszewski przyznaje, że największe wyzwanie nie jest techniczne. Są nim dane – w logistyce często rozpro-

szony, niespójne, w różnych formatach u różnych partnerów. Dużą część wysiłku przy wdrożeniu AI to nie sama technologia, lecz przygotowanie danych i procesów, na których może ona pracować.

– Wiemy to z praktyki, nie z teorii. Dlatego zamierzamy konsekwentnie rozszerzać zakres automatyzacji na kolejne obszary operacyjne. Chcemy, by standardowe zlecenie – od zapytania klienta po wystawienie dokumentów – było obsługiwane przez system bez ręcznej interwencji tam, gdzie nie wnosi ona wartości. Ludzie skupiają się na tym, co wymaga doświadczenia, oceny sytuacji i odpowiedzialności za decyzję – zaznacza menedżer. Jego firma stworzyła też dedykowane AI Lab działające bezpośrednio przy zarządzie, a mające na celu identyfikowanie procesów, które dziś wyglądałyby zupełnie inaczej, gdyby projektowano je od zera z AI dostępnym od pierwszego dnia.

Moc cyberzagrożeń

Dynamiczna cyfryzacja branży logistyczno-transportowej oraz rosnące wykorzystanie AI w zarządzaniu procesami i flotami niesie też nowe zagrożenia. Dane operacyjne stają się najcenniejszymi zasobami organi-

zacji, a ich ochrona wysuwa się na pierwszy plan.

– Największą zmianą jest przesunięcie punktu ciężkości z pojedynczych incydentów na zarządzanie całym ekosystemem danych. Dzisiaj cyberataki nie dotyczą już jednego systemu, mogą wpływać na ciągłość operacji, łańcuchy dostaw i relacje z partnerami. Organizacje potrzebują nie tylko narzędzi, lecz także spójnej strategii bezpieczeństwa obejmującej ludzi, procesy i technologie – wyjaśnia dr Katarzyna Marczuk, prezeska zarządu ALEET.

Tymczasem jak wynika z raportu ISACA (Information Systems Audit and Control Association), aż 55 proc. zespołów cyberbezpieczeństwa jest niedofinansowanych, a 65 proc. organizacji ma wakat w obszarze bezpieczeństwa. Jednocześnie tylko 29 proc. firm inwestowało w ubiegłych latach w przekwalifikowanie pracowników do ról bezpieczeństwa. Eksperti zwracają uwagę, że sama technologia, bez odpowiedniego przygotowania ludzi, będzie wydatkiem bez realnych korzyści. W sektorze logistyczno-transportowym, gdzie systemy operacyjne są ściśle powiązane z danymi w czasie rzeczywistym, oznacza to realne wyzwania dla ciągłości działania. PAO



GŁOS BRANŻY

PAWEŁ GOLEC

wiceprezes i dyrektor zarządzający Geis PL

Europejska logistyka w obliczu globalnych wstrząsów – niepewność jako nowa norma

Rok 2026 udowadnia, że stabilizacja w globalnej logistyce stała się mitem, a branża TSL musi biec w maratonie pełnym nieprzewidywalnych przeszkód. Europejska gospodarka wciąż balansuje między stagnacją a powolnym wzrostem, co generuje silną presję cenową ze strony klientów przy stale rosnących kosztach operacyjnych. Sytuację drastycznie zaostrzył kryzys na Bliskim Wschodzie. Zamknięcie cieśniny Ormuz i eskalacja konfliktu w regionie Zatoki Perskiej wywołały nagły skok cen paliw i pokazały, jak głęboka jest zależność energetyczna Europy. W takich realiach marże spadają, a brak odporności na wstrząsy prowadzi do zamykania wielu firm transportowych. Wygrywają podmioty o stabilnych zdolnościach przewozowych i silnej infrastrukturze regionalnej. Gęsta sieć oddziałów Geis pozwala nam być blisko klienta, skracać dystans i elastycznie reagować na zakłócenia w portach. Mimo trudnego otoczenia jako Grupa zamknęliśmy miniony rok rekordowym obrotem 2,12 mld euro (wzrost w Polsce o 12,6 proc.), co potwierdza, że elastyczność i dywersyfikacja to najsukcesowniej działające narzędzia.

Obok geopolityki istotnym czynnikiem kształtującym rynek staje się ewolucja przepisów w poszczególnych krajach UE. Przykładem są wdrożone w marcu zmiany w polskim systemie SENT – rozszerzonym o obowiązkowe monitorowanie przewozu odzieży i obuwni. Dla operatorów logistycznych oznacza to konieczność dostosowania wewnętrznych procedur IT oraz wdrożenia nowych kroków administracyjnych w codziennej obsłudze przesyłek z sektora tekstylnego. Równolegle na funkcjonowanie firm wpływają utrzymujący się niedobór pracowników oraz presja płacowa. W odpowiedzi na te wyzwania kluczowa staje się mądra cyfryzacja. Warto jednak podkreślić, że technologia nie zastąpi człowieka – to ludzie, ich doświadczenie i zaangażowanie są najważniejszymi filarami naszej firmy. Sztuczna inteligencja oraz automatyzacja procesów to narzędzia, które mają pomagać pracownikom i zdejmować z nich ciężar powtarzalnych zadań. Zarządzanie oparte na danych, wspierane przez nasz autorski system TMS GLog, pozwala zespołom natychmiast kontrolować wydajność i sprawniej reagować na rynkowe anomalie. Równolegle mimo trudnego otoczenia nie rezygnujemy z odpowiedzialności za środowisko. W ramach strategii MissionZero dążymy do neutralności węglowej do 2040 r. Działamy jednak pragmatycznie: w obliczu wciąż wysokich kosztów elektromobilności i barier infrastrukturalnych Grupa Geis stawia na wykorzystanie paliwa HVO. Na polskim rynku standardem stają się naczepy typu Cityliner optymalizujące transport miejski. Ponadto w zeszłym roku wdrożyliśmy w kraju system zarządzania energią Enmon, który wcześniej sprawdził się w naszych oddziałach w Czechach i na Słowacji. Sukces w 2026 r. zależy od porzucenia złudzeń: wygrywają ci, którzy potrafią budować odporność operacyjną i elastycznie adaptować się do zmian.



Dorota Pyć, prezes Portu Gdańsk podczas otwarcia konferencji ESPO.

Port Gdańsk gospodarzem kluczowej debaty o przyszłości portów morskich w Europie

Transport to nie tylko przemieszczanie ludzi i towarów – to fundament sprawnego funkcjonowania całego państwa. Bez niego gospodarka przestaje oddychać, a codzienne życie stopniowo zamiera. Między innymi takie wnioski płyną z konferencji ESPO (Europejska Organizacja Portów Morskich), która odbyła się nad Motławą, w miejscu gdzie od wieków bije morskie serce Polski.

Konferencja ESPO co roku odbywa się w innym europejskim porcie – w ostatnich latach były to m.in. Saloniki, Paryż i Liverpool. W tym roku, nieprzypadkowo, to właśnie Port Gdańsk stał się gospodarzem jednego z najważniejszych wydarzeń branży morskiej w Europie. Dynamiczny rozwój infrastruktury, rekordowe przeładunki oraz strategiczne położenie na mapie transportowej kontynentu sprawiają, że Gdańsk coraz częściej wyznacza kierunki rozwoju dla innych portów.

Wydarzenie, zorganizowane pod hasłem „Konkurencyjność jako czynnik sprzyjający odporności”, stanowiło okazję do przedstawienia polskiej perspektywy rozwoju sektora portowego.

Port Gdańsk w centrum uwagi

Na konferencję do miasta przybyli przedstawiciele administracji portowych, eksperci, decydenci polityczni oraz liderzy sektora portowego z całej Europy. Wspólnym mianownikiem dyskusji była przyszłość portów w obliczu globalnych wyzwań. Podczas pierwszego dnia wydarzenia wyraźnie wybrzmiało, w jak wymagającej rzeczywistości funkcjonują dziś europejskie porty. Na sektor morski wpływają napięcia geopolityczne (wojna w Ukrainie, sytuacja na Bliskim Wschodzie), zmiany w globalnym handlu, polityka taryfowa USA, transformacja energetyczna, digitalizacja oraz rosnące znaczenie odporności łańcuchów dostaw.

Podczas wystąpienia otwierającego wiceminister infrastruktury Arkadiusz Marchewka podkreślił znaczenie portów morskich dla bezpieczeństwa, odporności i konkurencyjności europejskiej gospodarki.

– Konkurencyjność buduje odporność, a odporność buduje bezpieczeństwo. Porty wspierają ciągłość dostaw, stabilność rynku i bezpieczeństwo obywateli. Polska doskonale rozumie tę odpowiedzialność, a polskie porty odgrywają coraz ważniejszą rolę w europejskim systemie transportowym. Dlatego stale inwestujemy w ich rozwój, modernizację i bezpieczeństwo, wzmacniając w ten sposób odporność całej Europy – przekonywał, podkreślając, że infrastruktura portowa musi być traktowana

jako infrastruktura krytyczna o najwyższym znaczeniu. Jej ochrona – zarówno fizyczna, jak i cyfrowa – jest priorytetem dla państw członkowskich Unii Europejskiej.

Do bezpieczeństwa infrastruktury nawiązała europosłanka Magdalena Adamowicz. – Jeden atak na duży terminal naftowy albo gazowy w Rotterdamie, Świnoujściu czy Gdańsku. Jeden przecięty kabel podmorski albo wysadzony rurociąg. Jedna zablokowana cieśnina. I nagle nie rozmawiamy o cenach energii – rozmawiamy o tym, skąd w ogóle ją brać – zauważyła.

Podkreślała, że skupiając się na zielonych regulacjach, zapomnieliśmy o czymś podstawowym: że transport to krwiobieg gospodarki. Jeśli go przetrniemy – wszystko się zatrzymuje. Sklepy, fabryki, ogrzewanie. Cała gospodarka umiera.

– Dwie toczące się teraz wojny obudziły Europę ze snu. I tu dobra wiadomość: UE już się zmienia. I to szybko. Nowa Strategia Portowa po raz pierwszy mówi wprost: porty to nie tylko nabrzeże, gdzie cumują statki. To nasze bezpieczeństwo energetyczne. Nasza odporność na kryzysy. Nasza obrona – bo tędy płynie też zaopatrzenie i sprzęt militarny – opisywała europosłanka.

Silny port to korzyści dla miasta

Ansis Zeltņš, przewodniczący ESPO, zwracał uwagę na znaczenie wspólnego głosu europejskich portów. Jak podkreślił, w obliczu rosnących wyzwań kluczowe jest przekonanie, że porty nie pozostają z nimi same.

Nowa strategia portowa Unii Europejskiej jego zdaniem trafnie oddaje ich rolę, postrzega-

Dzięki Portowi Gdańsk w jego otoczeniu funkcjonuje ponad 83 tys. miejsc pracy, co przekłada się na utrzymanie ponad 200 tys. osób. Te liczby jasno pokazują, że Port Gdańsk to znacznie więcej niż logistyka – podkreśliła **Dorota Pyć**

jąc je nie tylko jako węzły logistyczne, lecz także jako strategiczne aktywa gospodarki. Jednocześnie zaznaczył, że za rosnącymi oczekiwaniami wobec portów musi iść realne wsparcie. Bez odpowiednich warunków działania oraz skutecznych instrumentów ze strony państw trudno bowiem mówić o zwiększaniu ich odporności i konkurencyjności.

Silny port to także realne korzyści dla miasta i jego mieszkańców – i tak jest od wieków. To właśnie wokół portów rodziły się i rozwijały największe ośrodki handlowe, przyciągające kupców, rzemieślników i inwestorów. Dzięki nim powstawały miejsca pracy, rozwijała się infrastruktura, a miasta zyskiwały na znaczeniu nie tylko gospodarczym, lecz także kulturowym. Dziś ta zależność pozostaje aktualna. Nowoczesny port to nie tylko przeładunki, lecz także tysiące miejsc pracy w logistyce, przemyśle i usługach, większe wpływy do budżetu miasta i państwa oraz impuls do rozwoju. To również większa atrakcyjność dla inwestorów i turystów, a w efekcie – wyższa jakość życia mieszkańców.

– Port to o wiele więcej niż infrastruktura. To integralna część miasta, zapewniająca miejsca pracy, wspierająca lokalne przedsiębiorstwa i pomagająca w przyciąganiu nowych gałęzi przemysłu. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju miast – podkreślał Piotr Borawski, wiceprezydent Gdańska.

O tym, jak istotną rolę w gospodarce kraju i życiu lokalnej społeczności odgrywa Port Gdańsk, mówiła prezes zarządu Dorota Pyć, przytaczając konkretne dane z raportu opracowanego przez PwC Polska.

– Działalność portu generuje średnio ponad 40 mld zł rocznie wpływów do budżetu państwa z tytułu podatków związanych z obsługą ładunków. Dzięki Portowi Gdańsk w jego otoczeniu funkcjonuje ponad 83 tys. miejsc pracy, co przekłada się na utrzymanie ponad 200 tys. osób. Te liczby jasno pokazują, że Port Gdańsk to znacznie więcej niż logistyka – podkreśliła Dorota Pyć.

Przedstawiła również perspektywę sektora portowego w Europie, zwracając uwagę na zróżnicowanie wyzwań stojących przed portami w różnych częściach kontynentu.

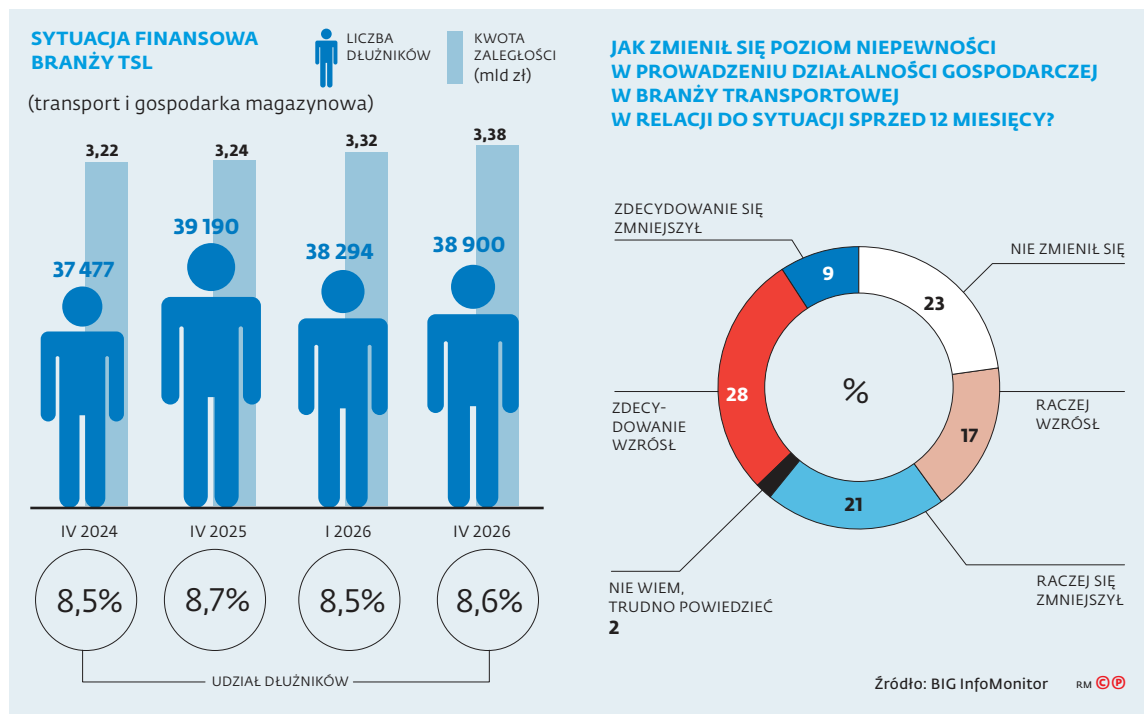
– Porty w regionie Morza Bałtyckiego borykają się z kwestiami bezpieczeństwa, a porty śródziemnomorskie odczuwają skutki obecnych wydarzeń na Bliskim Wschodzie i w Afryce. Jednak wszystkie porty europejskie muszą sprostać celom dekarbonizacji, transformacji cyfrowej i rosnącym oczekiwaniom w zakresie odporności i zrównoważonego rozwoju. Ta różnorodność wyzwań sprawia, że współpraca, wymiana wiedzy i skoordynowane wsparcie polityczne są dzisiaj ważniejsze niż kiedykolwiek. Prawdziwym wyzwaniem nie jest wybór między tymi priorytetami, ale realizacja ich wszystkich jednocześnie – dodała.

Sukces polskich portów. Niezbędne dalsze inwestycje

Jednym z ważniejszych punktów agendy była debata zatytułowana „Tajemny sukces polskich portów”. Jak zgodnie przyznali jej uczestnicy – w sukcesie nie ma nic tajemniczego. Port Gdańsk, największy z polskich portów, zajmuje już szóste miejsce w Unii Europejskiej pod względem przeładunków, a jego znaczenie dla regionu w ostatnich latach wyraźnie wzrosło. Zwrócił na to uwagę Alan Aleksandrowicz, wiceprezes Portu Gdańsk: – Sto procent produktów naftowych wykorzystywanych w Polsce przechodzi przez nasz port. Ropę dostarczamy także do wschodniej części Niemiec – opisywał.

Zaznaczył jednak, że mimo imponujących wyników porty nie mogą spocząć na laurach. Rosnące potrzeby gospodarki wymagają dalszych inwestycji w infrastrukturę.

– Kiedy ok. 2012 r. realizowaliśmy duży program inwestycyjny – budując połączenia kolejowe, autostrady, tunel pod Martwą Wisłą czy obwodnicę – wydawało się, że to wystarczy na dekady. Tymczasem już po 10 latach infrastruktura zaczęła być wąskim gardłem. Wolumeny rosną bardzo szybko. Dziś jesteśmy blisko granic przepustowości, zwłaszcza w transporcie kolejowym i drogowym. Potrzebny jest więc kolejny duży program inwestycyjny – stwierdził.



TSL tonie w długach. Potrzebna interwencja

Obawy o negatywny wpływ wojny na Bliskim Wschodzie na branżę TSL potwierdzają się w danych. Nie tylko przybywa dłużników, lecz także rosną zatory. Zdaniem ekspertów konieczna jest interwencja, by rynku nie zalała fala upadłości.

W latach poprzednich branża TSL odczuwała skutki wojny w Ukrainie. W tym roku doszły problemy związane z sytuacją na Bliskim Wschodzie i obawy o spowolnienie gospodarcze w Europie. To wszystko sprawia, że sektor mierzy się z największym zadłużeniem od lat. Jeszcze w styczniu 2026 r. problem z regulowaniem zobowiązań na czas miały 38 294 firmy. Zalegały łącznie na kwotę 3,31 mld zł. Na koniec kwietnia liczba dłużników wzrosła do 38 900, a kwota zadłużenia do niemal 3,38 mld zł. W porównaniu z rokiem poprzednim skala zadłużenia urosła niemal o 5 proc. – wynika z danych przygotowanych dla DGP przez BIG InfoMonitor.

Różne sektory, różne problemy

Pogorszenie kondycji finansowej branży wynika przede wszystkim z rosnących problemów przedsiębiorstw specjalizujących się w transporcie drogowym oraz usługach magazynowych i kurierskich. W każdym z tych obszarów kwota zadłużenia od początku tego roku urosła o ponad 2 proc. Jak wynika z danych BIG InfoMonitor, z największymi długami walczy dziś transport lądowy i rurociągowy, któ-

ry ma do oddania w sumie 2,83 mld zł, w tym drogowy – 2,54 mld zł, oraz sektor magazynowy – 420 mln zł.

Na spadek nastrojów wśród przedsiębiorstw logistycznych i firm korzystających z usług łańcucha dostaw wskazuje najnowszy raport CBRE i P3 „Logistics and Supply Chain Confidence Index 2025/26”. Wynika z niego, że wpływ na to mają nie tylko wysokie i zmienne koszty działalności, w tym energii i transportu, lecz także niedobory wykwalifikowanej siły roboczej oraz niepewność geopolityczna. Ta ostatnia rzutuje na międzynarodowe przepływy towarów i strategię zakupowe. Jak tłumaczy Michał Śniadała, dyrektor działu powierzchni magazynowych i przemysłowych w CBRE, sektor logistyki i łańcucha dostaw funkcjonuje dziś w warunkach podwyższonej ostrożności decyzyjnej.

– Choć otoczenie makroekonomiczne pozostaje relatywnie stabilne, decyzje firm są dziś silniej determinowane przez czynniki operacyjne i poziom kosztów – mówi Michał Śniadała.

Doktor hab. Waldemar Rogowski, główny analityk BIG InfoMonitor, podkreśla, że w szczególnie trudnej sytuacji

jest branża transportowa. To ona, jak podkreśla, generuje ponad 75 proc. wszystkich zaległości w sektorze, czyli ponad 2,5 mld zł. Liczba firm z przeterminowanymi długami w tym segmencie przekracza 28 tys. Dodatkowo w tej części rynku problemy z regulowaniem zobowiązań ma już 11,3 proc. firm, podczas gdy średnio w całym sektorze TSL udział niesolidnych dłużników wynosi 8,6 proc.

– Według naszych badań co czwarta firma wskazuje na zdecydowanie negatywny wpływ sytuacji makroekonomicznej i geopolitycznej na prowadzenie biznesu, co przekłada się na podejmowanie bardziej zachowawczych decyzji. Najlepszym tego potwierdzeniem jest to, że aż 23 proc. przedsiębiorstw wstrzymuje inwestycje. To negatywny sygnał spowalniania rozwoju sektora i ogranicza-

nia jego potencjału rozwoju – zaznacza.

Niepokojący wzrost kosztów

Obawy firm koncentrują się obecnie wokół rosnących kosztów prowadzenia działalności. Po pierwsze, mamy zapowiedzi podwyżki składek ZUS dla przedsiębiorców, które mogą istotnie pogorszyć płynność finansową wielu małych i średnich podmiotów. Po drugie, za sprawą wojny na Bliskim Wschodzie utrzymuje się wysoki poziom kosztów energii, gazu i paliw, stanowiących fundament funkcjonowania transportu. Do tego dochodzą jeszcze wzrosty stawek systemu e-TOLL oraz rozszerzenie sieci dróg płatnych od 1 lutego 2026 r., co dodatkowo powoduje wzrost kosztów dla branży transportu drogowego. W praktyce oznacza to kurczące się marże i ograniczoną przestrzeń do rozwoju.

– Jednocześnie rynek pozostaje mocno konkurencyjny, co ogranicza możliwość przetrwania rosnących kosztów na zleceniodawców i wpływa na spadek marż. Dodatkowo wyzwaniem jest osłabiony popyt na usługi transportowe, szczególnie w przewozach międzynarodowych, co przekłada się na mniejszą liczbę zleceń i niewystarczające wykorzystanie taboru – zauważa dr hab. Waldemar Rogowski.

Z najnowszych danych GUS wynika, że w okresie od stycznia do kwietnia przewozy w transporcie samochodowym obniżyły się o 3,9 proc. r/r. Wielu przewoźników notuje przestój floty na poziomie 20 proc. To jednak skutek nie tylko sytuacji makroekonomicznej, lecz także braku kierowców.

Przybywa firm, które mają problem z rozpisaniem grafików, co dodatkowo potęguje problemy, bo nawet jeśli są zlecenia, to nie ma komu ich obsługiwać.

Sygnaly niepewności

Niepokojącym sygnałem jest wysoki odsetek przedsiębiorstw obawiających się o pogorszenie swojej sytuacji finansowej, a nawet upadłości. Już niemal co piąte przedsiębiorstwo dostrzega takie ryzyko.

Z danych z GITD wynika, że liczba firm mających licencję wspólnotową w Polsce zmniejszyła się w tym roku o 500. Z kolei Coface podliczył, że niewypłacalność w I kw. tego roku zgłosiły 122 firmy z sektora. To mniej niż przed rokiem, kiedy było ich 192. Zdaniem ekspertów ta poprawa w obliczu nadchodzących potencjalnych zawirowań może jednak okazać się chwilowa.

Zdaniem Pawła Tobisa, wiceprezesa zarządu ds. operacyjnych i oceny ryzyka Coface, trudno zlekceważyć sygnały wskazujące na nadchodzący okres większej niepewności i spowolnienia, w którym równocześnie występują presja kosztowa (energia, inflacja) oraz ryzyko osłabienia popytu. Z kolejnych kwartałów będzie się to bezpośrednio przekładać na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Ekspert dodaje, że wobec kumulujących się czynników kosztowych i popytowych ogólna perspektywa dla 2026 r. należy określić jako negatywną. Wyższe ceny ropy przyczyniają się do pogorszenia nastrojów konsumentów i ograniczają aktywność gospodarczą.

– W rezultacie sektor transportowy, będący jed-

tu, gwarantując ciągłość dostaw nawet w najbardziej wymagających okresach. Współpracując z dużymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, często akceptują bardzo długie terminy płatności, sięgające nawet 120 dni. Jednocześnie przewoźnicy otrzymują wynagrodzenie znacznie szybciej, niekiedy niemal natychmiast po wykonaniu usługi, wykorzystując mechanizm skonta. Szczególne znaczenie mają spedycje międzynarodowe, które dzięki dużej skali działania są w stanie regularnie oferować przewoźnikom ładunki do praktycznie każdego regionu Europy. Pozwala to na optymalizację tras, ograniczenie pustych przebiegów oraz redukcję kosztów związanych z dojazdami, personelem czy korzystaniem z giełd transportowych. Dla klientów spedycje biorą odpowiedzialność za utrzymanie uzgodnionych stawek przez cały okres obowiązywania kontraktu. Jednak nie wystarczy pozyskać biznes, oferując atrakcyjną stawkę – trzeba zapewnić zadeklarowaną liczbę pojazdów i realizować ustalone wskaźniki jakościowe (KPI). Dostęp do szerokiej bazy sprawdzonych i jakościowych przewoźników powoduje, że jako Express Logistic Sp. z o.o. jesteśmy w stanie sprostać powyższym wymaganiom nawet w okresach niedoboru taboru na rynku. W przeciwieństwie do przewoźników posiadających wyłącznie własną flotę korzystamy z zasobów całego rynku europejskiego, zapewniając swoim klientom elastyczność oraz ciągłość realizacji zleceń. Miesięcznie organizujemy do 1000 przewozów międzynarodowych, głównie z Polski do Europy.



GŁOS BRANŻY

MICHAŁ KONOPKA
prezes zarządu Express Logistic

Dlaczego spedycje mają ważną rolę do spełnienia

W realiach współczesnego rynku transportowego, który charakteryzuje się rosnącymi kosztami operacyjnymi oraz coraz wyższymi wymaganiami klientów, rola firm spedycyjnych staje się ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy spedycyjne współpracujące z liderami branż, w tym z sektora FMCG, muszą spełniać wiele rygorystycznych wymagań, aby móc uczestniczyć w procesach przetargowych i otrzymać alokacje transportowe. Kluczowe znaczenie mają tutaj: niezawodność serwisu, rozbudowana sieć sprawdzonych przewoźników, wysoka elastyczność operacyjna, doskonała organizacja pracy oraz stabilna sytuacja finansowa. Profesjonalne spedycje przejmują na siebie wiele ryzyk związanych z organizacją transpor-

nym z filarów gospodarki, coraz częściej skupia się nie na ekspansji, lecz na utrzymaniu stabilności operacyjnej i przetrwaniu w trudnym otoczeniu – komentuje dr hab. Waldemar Rogowski.

Jak wynika z raportu „European Road Freight Rate Benchmark” – przygotowanego przez IRU, Upplly i Transport Intelligence – wolumeny przewozów nadal są słabe. W I kw. tego roku wymiana towarów drogą lądową między największymi gospodarkami UE obniżyła się względem IV kw. 2025 r., na skutek czego przewozy drogowe były o 8 proc. niższe r/r. W takich warunkach nawet krótkotrwałe przestoje czy opóźnienia w płatnościach mogą szybko zachwiać płynnością finansową wielu biznesów. Na kondycję sektora negatywnie wpływają także zatory płatnicze.

Groźny efekt domina. Rzecznik MŚP apeluje o wsparcie

– Aż 85 proc. przedsiębiorstw wskazuje, że ma kontrahentów płacących po terminie. Długie terminy rozliczeń oraz opóźnienia ze strony

kontrahentów powodują efekt domina – przedsiębiorstwa regulują własne zobowiązania z opóźnieniem, co zwiększa skalę przeterminowanego zadłużenia w całym łańcuchu dostaw – tłumaczy dr hab. Waldemar Rogowski.

Dlatego Agnieszka Majewska, rzecznik małych i średnich przedsiębiorców, wystąpiła do ministra infrastruktury z apelem o podjęcie działań, które ograniczą presję kosztową i pomogą utrzymać konkurencyjność krajowych przedsiębiorców.

– Polskie firmy transportowe od lat budują swoją pozycję na europejskim rynku dzięki przedsiębiorczości, jakości usług i ciężkiej pracy. Dziś jednak coraz częściej słyszymy od przedsiębiorców, że skala rosnących kosztów zaczyna przekraczać granice ich możliwości. Państwo powinno dostrzegać tę sytuację i reagować, zanim problemy pojedynczych firm przełożą się na osłabienie całego sektora – tłumaczy decyzyje Agnieszka Majewska.

W piśmie skierowanym do ministra infrastruktury zwróciła uwagę na



GŁOS BRANŻY

PAWEŁ NOWAK

Country director Rhenus Warehousing Solutions Polska

Logistyka magazynowa w technologicznym rozkwicie

Rosnąca liczba platform sprzedaży online, zwłaszcza tych o zasięgu międzynarodowym, bogata oferta doskonale zaprezentowanych produktów, a także nieograniczona możliwość dokonywania zakupów za pośrednictwem telefonu, przekształciły magazyny w nowoczesne centra logistyczne.

Rozwój nowoczesnych technologii od lat bardzo istotnie przyczynia się do rozwoju branży logistycznej zarówno w zakresie świadczonych usług, jak i w obszarze optymalizacji procesów magazynowych. Jednym z kluczowych impulsów był rozwój handlu internetowego, który zapoczątkował transformację branży logistycznej – począwszy od zmian w sposobie składowania towarów, przez dywersyfikację strategii pikingowych (obejmujących proces zbierania produktów z magazynu i przygotowywania ich do wysyłki), rozwój wielu

ostatnie zmiany dotyczące systemu opłat drogowych, które dla branży transportowej oznaczają dodatkowe miliardowe obciążenia w kolejnych latach. Szczególnie dotkliwe skutki odczuwają mikro, mali i śred-

ni przedsiębiorcy, którzy dysponują ograniczonymi rezerwami finansowymi i mają mniejsze możliwości przenoszenia rosnących kosztów na klientów.

Rzecznik przychyliła się też do postulatów

wyspecjalizowanych usług fulfillment aż po rozwój branży kurierskiej i sposobów płatności. Obecnie jesteśmy w kolejnym przełomowym momencie, kiedy to jednym z najważniejszych trendów jest automatyzacja procesów magazynowych. Systemy transportu wewnętrznego, automatyczne regały, sortery oraz roboty mobilne przejmują wiele powtarzalnych zadań wykonywanych wcześniej przez pracowników. Dzięki temu jest możliwe skrócenie czasu realizacji zamówień, zmniejszenie liczby błędów oraz lepsze wykorzystanie dostępnej powierzchni magazynowej. Automatyzacja pozwala również ograniczyć skutki niedoboru pracowników, który od kilku lat stanowi wyzwanie dla branży logistycznej.

Grupa Rhenus od wielu lat inwestuje w automatyzację magazynów. Obecnie w Polsce jest realizowane duże wdrożenie systemu AutoStore w magazynie w Bolesławcu, który będzie jedną z największych instalacji tego typu w kraju. Nowe rozwiązanie zajmie 4,5 tys. mkw. powierzchni magazynowej i pomieści do 1,8 mln sztuk produktów. To inwestycja, która odpowiada na rosnące wymagania sektora e-commerce, w którym liczą się szybkość, precyzja, skalowalność oraz zdolność obsługi bardzo dużej liczby zamówień.

Przed nami rozkwit technologii AI, która już teraz analizuje ogromne ilości danych dotyczących sprzedaży, sezonowości oraz zachowań klientów, umożliwiając dokładniejsze prognozowanie popytu. Inteligentne magazyny staną się fundamentem konkurencyjności przedsiębiorstw, a umiejętne wykorzystanie automatyzacji, danych i sztucznej inteligencji będzie decydować o sukcesie operatorów logistycznych.

zgłaszanych przez sektor. Mowa o modyfikacji mechanizmu waloryzacji opłat drogowych, czasowego obniżenia stawek lub wdrożenia innych instrumentów wspierających przedsiębiorców z sektora MŚP. Według

niej istnieje potrzeba przeprowadzenia pogłębianej analizy wpływu kolejnych zmian w systemie opłat drogowych na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz sytuację całej branży transportowej. PAO

PREZENTACJA

Cyfrowy skok i hybrydowa rewolucja



Naszym celem jest zapewnienie kupującemu online pełnego komfortu i pełnej kontroli nad dostawą na każdym etapie, niezależnie od tego, czy mówimy o technologii, automatyzacji, czy budowaniu inkluzywności – mówi Łukasz Zembowicz, dyrektor ds. sprzedaży i marketingu oraz członek zarządu DPD w Polsce.

Jak z perspektywy 35 lat działalności ocenia pan transformację polskiego sektora kurierskiego?

Dynamika rozwoju i tempo zmian były niezwykle trudne do przewidzenia kilkadziesiąt lat temu. Dziś, pod wpływem błyskawicznych zmian zachowań konsumentów, łańcuchy logistyczne musimy dopasowywać w skali miesięcy, a czasem tygodni. Lubię porównywać rynek kurierski z sektorem finansowym po transformacji ustrojowej: w Polsce pominięliśmy wiele etapów ewolucji, takich jak czeki, i od razu weszliśmy w nowoczesne metody płatności. Podobnie stało się w logistyce. Zaczynaliśmy od dostaw B2B. Gdy 20-25 lat temu rodził się e-commerce, umowy wciąż trzeba było fizycznie dostarczyć pod adres prywatny, zebrać podpisy i odesłać do banku. Wtedy w całym systemie dystrybucyjnym obsługiwaliśmy ok. 5-8 tys. paczek dziennie. Dziś mówimy o milionach na dobę.

Zmieniła się chyba nie tylko skala, ale przede wszystkim technologia i oczekiwania klientów?

Dokładnie. Ćwierć wieku temu wszystko opierało się na pracy manualnej, dziś korzystamy z zaawansowanych technologii maszynowych. Zmieniło się też podejście konsumenta: dawniej po prostu czekał na dostawę, teraz chce mieć pełną kontrolę nad jej przebiegiem. Wybiera punkty odbioru i automaty, niekoniecznie chcąc czekać w domu. Dlatego wypracowaliśmy model hybrydowy, w którym odbiorca



decyduje, jak, gdzie i kiedy odbierze przesyłkę. Oprócz dostawy pod drzwi może skorzystać z sieci ponad 33 tys. punktów DPD Pickup w Polsce, w tym ponad 12 tys. automatów paczkowych.

Kto jest Waszym klientem?

W planach biznesowych uwzględniamy wszystkich interesariuszy – od pokolenia Z po osoby starsze i z niepełnosprawnościami. Raport „E-commerce w Polsce” wskazuje, że odsetek kupujących online w wieku 50+ wzrósł z 12 proc. w 2015 r. do 35 proc. w 2025 r. W Polsce z niepełnosprawnościami żyje ponad 4 mln osób, dlatego rozwijamy usługi z myślą o ich potrzebach. Z pomocą naukowców z Politechniki Morskiej wprowadziliśmy zmiany w automatach DPD Pickup, m.in. obniżyliśmy panele pin-pad, dodaliśmy oznaczenia dotykowe i wydzieliśmy strefę łatwego dostępu, czyli skrytki na wysokości 80-130 cm. Równolegle rozwijamy aplikację DPD Mobile z obsługą VoiceOver oraz TalkBack. W efekcie 87 proc. badanych oceniło jej dostępność bardzo dobrze lub dobrze, a 80 proc.

uznało nawigację za intuicyjną i logiczną. Ponad 70 proc. naszych automatów paczkowych jest w pełni dostosowanych do potrzeb osób starszych i z niepełnosprawnościami, a przyjazność usług będziemy dalej rozwijać w aplikacji mobilnej.

Dostępność to jednak nie tylko sam automat, lecz także cała infrastruktura wokół niego. Jak radzą sobie państwo z tymi wyzwaniami?

W kwestii lokalizacji zawsze musimy iść na pewien kompromis. Weryfikujemy i audytujemy lokalizacje naszych automatów. W naszej sieci jasno oznaczamy punkty mające dodatkową dostępność według określonych kryteriów. Automaty, które są sprawdzone pod kątem dostępności, zostały wyraźnie oznaczone w aplikacji DPD Mobile. Współpraca z miastami i samorządami nigdy nie była łatwa, ale włodarze coraz wyraźniej dostrzegają konieczność zmian w sferze mobilności czy organizacji ruchu w centrach miast.

Kolejnym silnym trendem są zakupy transgraniczne. Jak DPD radzi sobie z obsługą rosnącego rynku cross-border?

Wobec nasycania się rynku krajowego wielu polskich sprzedawców szuka dywersyfikacji i decyduje się na ekspansję zagraniczną. Rynek Unii Europejskiej to 450 mln potencjalnych klientów, z których ponad połowa regularnie kupuje za granicą. Dla MŚP, stanowiących 99,8 proc. przedsiębiorstw w Polsce, to ogromna szansa, choć wciąż słabo wykorzystana: według naszego raportu „Trendy w sektorze MŚP i e-commerce” u 53 proc. firm sprzedaż poza Polskę nie przekracza 10 proc. wolumenu. Ekspansja często odbywa się przez platformy marketplace, ale widzimy też przedsiębiorców samodzielnie rozwijających marki na rynkach ościennych. Jako grupa obecna w 28 krajach dobrze wpisujemy się w ten trend. Poza dostawami pod adres rozwijamy usługi out-of-home, czyli odbiory w punktach. Europejska sieć DPD Pickup liczy już ponad 160 tys. punktów i automatów paczkowych.



Szybko i wiarygodnie

Teraz INFORLEX z Asystentem AI ✨
dla księgowych, kadrowych, biur rachunkowych i JST

Zadaj pytanie...



Nowość

INFORLEX Asystent AI ✨ gwarantuje:

- Szybkie, precyzyjne i zrozumiałe odpowiedzi
- Odpowiedzi oparte na wiarygodnych źródłach INFORLEX
- Wygodę korzystania bez skomplikowanych promptów



Zeskanuj kod i umów się
na bezpłatną prezentację