

Raport specjalny:
Państwo kontra biznes

Krzysztof Gawkowski:
Nie wycofam się
z podatku cyfrowego

Andrzej Olechowski:
Unia boksuje poniżej
potencjału

BIZNES

wprost

MARTA
PÓŁTORAK

Biznes to
ultramaraton
cierpliwości,
determinacji
i przemysłanej
strategii





Górskie Resorty

Zorganizuj konferencję tam,
gdzie widok inspiruje



GÓRSKIE
RESORTY



OSADA ŚNIEŻKA



BLUE MOUNTAIN
RESORT



GREEN MOUNTAIN



PLATINUM MOUNTAIN
Hotel & SPA



FIVE SEASONS

CRYSTAL
MOUNTAIN



ELEMENTS
HOTEL & SPA

LINEA MARE



FOREST PARK
SWIERADÓW ZDRÓJ



www.gorskie-resorty.pl



SZYMON KRAWIEC, REDAKTOR PROWADZĄCY

Rzeczpospolita przedsiębiorcza

Prawie połowa Polaków uważa, że relacje państwa z biznesem są średnie. Większość z nas nie ma złudzeń, że politycy nie kierują się w swojej pracy dobrem przedsiębiorców, a ponad 40 proc. twierdzi, że przedsiębiorcy sami powinni angażować się w politykę – to tylko niektóre wnioski, które płyną z wyjątkowego badania, które „Wprost” przygotował wspólnie ze Szkołą Główną Handlową, Fundacją „Pomysł o Przyszłości” i agencją badawczą SW Research.

Wyniki obszernego raportu na temat współpracy polityków z przedsiębiorcami publikujemy w tym specjalnym wydaniu „Wprost”. Pytamy Polaków o sprawy fundamentalne. Czy państwo dba o rozwój gospodarczy kraju? Czy lepiej u nas mają polskie, czy zagraniczne firmy? Jakie relacje między biznesem a polityką Polacy uważają za najbardziej pożądane? A może tych relacji powinno w ogóle nie być i przedsiębiorca ma być całkowicie od polityki oderwany? O ile to w ogóle realne.

Przez ostatnich kilka miesięcy znów głośno było o deregulacji. Znów, bo to słowo nie jest przecież dla Polaków nowe. Historia deregulacji polskiej gospodarki jest tak długa, jak i sama III RP. Kolejne rządy mówią, że przedsiębiorców trzeba odciążyć. Mówią, bo poza tym niewiele się

dotychczas w tej sprawie działo. Wśród przedsiębiorców panuje absolutna zgoda, że państwo z całym swoim aparatem – regulacjami, instytucjami, kontrolami, urzędnikami, zezwoleniami, pozwoleniami, rozporządzeniami – stało się tak przytłaczające, że z roku na rok działalność gospodarczą prowadzi się nad Wisłą trudniej. Ale pozostaje pytanie, jak na te relacje patrzą zwykli Polacy, którzy często przedsiębiorcami nie są. Czy również dostrzegają to, co głośno postulują właściciele polskich firm? A może sądzą, że przedsiębiorcom wcale nie jest w Polsce tak źle, za to lubią sobie ponarzekać.

Z naszym badaniem ruszyliśmy w maju. Chcieliśmy odczekać kilka miesięcy po gorącym lutym, kiedy premier Donald Tusk powierzył deregulacyjną misję Rafałowi Brzose, prezesowi InPostu. Gdybyśmy robili takie badanie wtedy czy nawet w marcu lub kwietniu, jego wyniki mogłyby być bardzo zaburzone, bo media zalewała masa materiałów o tym, z jakimi absurdami muszą się borykać polscy przedsiębiorcy. Badanie przeprowadziliśmy więc w trakcie kampanii prezydenckiej. Okres był bezpieczny. Niestety bezpieczny, bo problemy przedsiębiorców praktycznie nie były przez kandydatów poruszane.

Dzisiaj mamy już wyniki. Jest optymistycznie, chociaż niektóre odpowiedzi mogą budzić spore emocje. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Pytamy o sprawy fundamentalne. Czy państwo dba o rozwój gospodarczy kraju? Czy lepiej u nas mają polskie, czy zagraniczne firmy?

Wydawca: Agencja Wydawniczo-Reklamowa „Wprost” Sp. z o.o.,
Wydawca tytułu, spółka AWR „Wprost”, należy do Grupy
Kapitałowej PMPG Polskie Media SA
Zarząd: Katarzyna Gintrowska (prezes)
Redaktor prowadzący „Wprost”: Szymon Krawiec
Dyrektor wydawniczy: Robert Pstrokoński
ISSN 2082-0135

BIZNES WPROST



6 RAPORT PAŃSTWO KONTRA BIZNES

W Polsce z jednej strony aprobuję się rynkowy model gospodarki, z drugiej zaś chętnie ucieka pod opiekuńcze skrzydła państwa – pisze dr hab. Sławomir Winch.

16 JAK SIĘ PATRZY NA PRZEDSIĘBIORCÓW

Wbrew obiegowej opinii, że „trzeba zrobić porządek z prywaciarzami”, w naszym badaniu społeczeństwo raczej broni przedstawicieli biznesu – analizuje Przemysław Wesołowski.

18 KRÓTKA HISTORIA DEREGULACJI

Od Balcerowicza, przez Morawieckiego, po Tuska. Deregulować w Polsce chcieli wszyscy. Raz się udawało, innym razem wychodziło jak zwykle – przypomina Szymon Krawiec.

21 POWRÓT DO PATRIOTYZMU GOSPODARCZEGO

Politycy i dziennikarze na świecie wracają do starych pojęć, takich jak interes gospodarczy, suwerenność technologiczna czy narodowość kapitału – zauważa dr Krzysztof Mazur.

22 PIENIĄDZE LUBIĄ CISZĘ

– Wielu przedsiębiorców myśli: „Do-póki nikt mnie nie zauważy, mogę spać spokojnie”. To przekonanie nie wzięło się znikąd – tłumaczy Bożena Damasiewicz.



26 BIZNES TO ULTRAMARATON CIERPLIWOŚCI, DETERMINACJI I PRZEMYŚLANEJ STRATEGII

O kuszących rynkach azjatyckich i szansach dla polskiego biznesu rozmawiamy z **Martą Półtorak**, prezesem spółki Marma Polskie Folie.

40 WCIĄŻ WALCZĘ O PODATEK CYFROWY

– Będę naciskał w rządzie, żeby podatek dla gigantów cyfrowych przeszedł przez Radę Ministrów. Na stole są już konkrety – zapowiada Krzysztof Gawkowski, wicepremier.

44 UNIA BOKSUJE PONIŻEJ POTENCJAŁU

– Pamiętajmy, że UE jest nadal potęgą ekonomiczną, ale nigdy nie skupiała się na geopolityce, będąc w silnym sojuszu z USA – mówi Andrzej Olechowski, ekonomista.



Górskie Resorty

Miejsca do których wracasz

www.gorskie-resorty.pl

GÓRSKIE
RESORTY



OSADA ŚNIEŻKA



BLUE MOUNTAIN
RESORT



GREEN MOUNTAIN



PLATINUM MOUNTAIN
Hotel & SPA



FIVE SEASONS

CRYSTAL
MOUNTAIN



ELEMENTS
HOTEL & SPA

LINEA MARE



FOREST PARK
ŚWIERADÓW ZDRÓJ



www.gorskie-resorty.pl

Państwo kontra biznes

Dr hab. Sławomir Winch,
prof. SGH

Od tysiącleci analizowane są relacje pomiędzy biznesem, państwem i polityką. W zamierzonych czasach używano innych pojęć (dwór królewski, gildie, cechy, itp.), ale zwykle chodziło o wprowadzenie zasad regulujących kwestie własności przedsiębiorstwa, związanych z nim zysków oraz ich podział. Generalnie rzecz ujmując, chodziło o mechanizmy regulacji gospodarki. W pierwszych wiekach naszej ery były to regulacje zwyczajowe, a nadał im wyższą rangę Statut Żupny Kazimierza Wielkiego, wydany w kwietniu 1368 r. Dotyczył on regulacji zasad wydobywania i sprzedaży soli. W kolejnych wiekach wydawano dalsze akty prawne dotyczące wielu innych obszarów gospodarczych. Celem owych regulacji, najprościej rzecz ujmując, było wskazanie grup (lub pojedynczych osób) czerpiących zyski z prowadzonej działalności. Był nim zazwyczaj właściciel, państwo, ale także i urzędnicy podejmujący decyzje w imieniu polityków sprawujących władzę. Już wtedy zaczęła się gra polityczna o wpływy w gospodarce, która nabrała większej dynamiki w czasie rewolucji przemysłowej w XIX w.

W Polsce upolitycznienie gospodarki w formule centralnego sterowania nastąpiło w czasach tzw. „komuny”. Po 1990 r. nastą-



piła decentralizacja zarządzania, ale nadal obowiązujący system koncesji, zezwoleń, dotacji itp. stanowił obszar przetargu pomiędzy różnymi grupami interesu. Formuła przedsiębiorstw państwowych pozwalała nagradzać (poprzez obejmowanie wysokich i bardzo dobrze płatnych stanowisk) lojalnych przedstawicieli partii politycznych. Zarządzanie w przedsiębiorstwach prywatnych stało się w większym stopniu wolne od bezpośredniej ingerencji polityki. Może ona jednak wpływać na nie pośrednio poprzez np. system podatkowy, kodeks pracy, przepisy Unii Europejskiej.

Doświadczenia lat minionych wskazują,



< Dr Sławomir Winch:
Doświadczenia pierwszej dekady transformacji wskazują na upolitycznienie procesów gospodarki

że dominacja sfery politycznej nad biznesową hamuje rozwój gospodarki, a z drugiej danie pełnej swobody gospodarczej ogranicza sferze politycznej czerpanie zysków generowanych przez prywatne przedsiębiorstwa. Ważny jest też stopień akceptacji przez społeczeństwo granic ingerencji biznesu w politykę i z drugiej strony – państwa i polityki w biznes. Ważny dlatego, że to społeczeństwo odczuwa konsekwencje owych relacji. Wydaje się, że przyzwala ono na wzajemne oddziaływanie państwa, polityki i biznesu na określonych warunkach – tj. wtedy, gdy owe relacje nie godzą w społeczne poczucie bezpieczeństwa.

W latach 90. ubiegłego wieku oczekiwania obywateli szły w kierunku „kapitalizmu z ludzką twarzą”. I tak, w 1997 r. blisko **80** proc. obywateli uważało, że rząd powinien kontrolować ceny, a także powinien zapewniać mieszkania tym, których na to nie stać (również **80** proc.). Państwo powinno zmniejszać różnice dochodów między bogatymi i biednymi (blisko – **70** proc.). Istniały zatem w tamtym czasie sfery socjalne, w których obywatele oczekiwali interwencji państwa, a także polityków. Tym samym fakt wnikania się polityki w sferę biznesu nie musiał być odbierany negatywnie, co było jednym z wniosków z badań Witolda Morawskiego („Socjologia ekonomiczna”, PWN, Warszawa 2001).

W innych badaniach (sondaż Ośrodka Badań Społecznych Opinii Publicznej z 2004 r.) **80** proc. respondentów chciało ograniczenia swobody zakupu polskich przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny, **60** proc. opowiadało się za tym, by przedsiębiorstwa były w rękach prywatnych, a **40** proc. „wybierało życie w socjalizmie takim, jakim był”, mając zapewne na uwadze bezpieczeństwo zatrudnienia.

Doświadczenia pierwszej dekady transformacji wskazują na upolitycznienie procesów gospodarki. Było i jest ono nieuniknioną konsekwencją prywatyzacji, albowiem niedostatek relacji kapitałowych powodował interwencjonizm państwowy. Ten z kolei uwikłany jest i był w upartyjnienie struktur, co pociąga



za sobą grę polityczno-ekonomiczną, prowadzoną przez nie do końca zdefiniowane grupy interesu. Jak twierdzi bowiem Friedrich August von Hayek, państwo biorąc na siebie zadania organizacji życia gospodarczego, powoduje zarazem upolitycznienie procesu kształtowania się stosunków ekonomicznych. Właśnie owo upolitycznienie rozpatrywane z punktu widzenia poszczególnych grup interesu (grupy te niekoniecznie tworzone są wedle klucza partii politycznych) jest płaszczyzną analiz z tej perspektywy badawczej.

W wymiarze świadomości społecznej lat 1990-2004 obserwować można co najmniej dwa zjawiska. Pierwsze to zapewne myślenie o przedsiębiorstwie w kategoriach rynkowych – relacji kapitałowych, jakości produkcji, rynków zbytu itp. Drugie to rodzące się przeświadczenie, że osiągnięcie dobrobytu nie musi wynikać z pracy, lecz „z cwaniactwa i kombinowania”. Za najbardziej pokrzywdzonych w wyniku prywatyzacji uważa się obywateli kraju.

„Tęsknota za socjalizmem” nie odnosiła się zapewne do kwestii natury ideologicznej, lecz do obowiązującego ładu instytucjonalnego. Transformacja spowodowała ograniczenie socjalnej funkcji państwa i przedsiębiorstwa. Zapewne lęk przed utratą pracy generuje obawy przed wprowadzeniem zmian. Stąd też wiele partii politycznych obiecujących bezpieczeństwo socjalne może liczyć na poparcie wielu grup społecznych.

Cała koncepcja prywatyzacji związana była z administracyjno-państwową transformacją prawa własności. Skutkiem tego stanu rzeczy nastąpiło upolitycznienie całego procesu, w którym to doraźne interesy sprawujących władzę dominowały (i dominują) nad interesami ekonomicznymi. Sprzyja temu niejednoznaczność przepisów prawa, umożliwiającą realizację partykularnych interesów (zarówno indywidualnych, jak i branżowych).

Wydaje się, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o skalę ingerencji państwa oraz polityki w gospodarkę. Społeczeństwo polskie z jednej strony aprobuje rynkowy model gospodarki, z drugiej zaś chętnie ucieka pod opiekuńcze skrzydła państwa. Na tak zarysowany grunt postaw społecznych wobec relacji biznes – polityka trafiły badania „Wprost”, przygotowane przez agencję SW Research. Ważnym jest, między innymi, jak i czy na przestrzeni ostatnich 20 lat zmieniły się postawy respondentów wobec związków biznesu ze sferą polityki.

OCENA RELACJI POMIĘDZY PAŃSTWEM A PRZEDSIĘBIORCAMI

Pierwsze pytanie sondażu brzmiało:

Jak ocenił(a) by Pan/Pani relacje pomiędzy państwem a przedsiębiorcami?

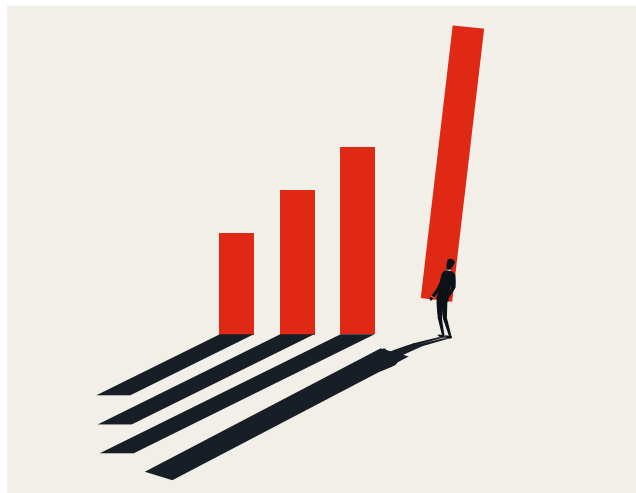
Bardzo dobre i dobre 18% ☐

Średnie 45% ☒

Kiepskie i bardzo złe 28% ☐

Nie mam zdania 9% ☐

Zbliżone rozkłady procentowe obserwujemy niemalże we wszystkich kategoriach respondentów wyróżnionych ze względu



„Tęsknota za socjalizmem” nie odnosiła się zapewne do kwestii natury ideologicznej, lecz do obowiązującego ładu instytucjonalnego

na: płeć, wiek, wykształcenie, zarobki, miejsce zamieszkania, zajmowane stanowisko, formę zatrudnienia. Co ważne, we wszystkich tych kategoriach otrzymane wyniki są istotne statystycznie (poziom istotności jest mniejszy od 0,05 tj. można się pomylić nie więcej niż w 5 przypadkach na 100). Siła związku statystycznego mierzona współczynnikiem V Kramera nie przekracza 0,2 (maksymalna wartości wynosi 1.0). Zapewne na ocenę relacji wpływa więcej niż jeden czynnik. Ważne, że są one istotne statystycznie.

Od tych rozkładów procentowych znacząco odbiegają opinie właścicieli firm. W tej grupie nieco ponad 40 proc. respondentów oceniło owe relacje jako bardzo dobre i dobre; 32 proc. jako średnie, a 28 proc. jako kiepskie i bardzo złe. Zbliżone rozkłady procentowe odpowiedzi znajdziemy też w przypadku zajmujących wyższe miejsca w hierarchii organizacyjnej (dyrektorzy, kierownicy, menedżerowie). Osoby zarabiające powyżej 7 tys. zł również, w porównaniu z ogółem wyników, częściej oceniają owe relacje w kategoriach pozytywnych (31 proc.).

Wymienione grupy respondentów na co dzień, jak się wydaje, doświadczają relacji pomiędzy państwem a przedsiębiorcami. Szczególnie dotyczy to właścicieli firm. Pozostałe grupy czerpią swoją wiedzę z innych źródeł (media, znajomi itp.), które nie zawsze przekazują ją w rzetelny sposób lub też koncentrują się na jednostkowych przypadkach.

Światło Cię Uniesie

Okna, które zmieniają dom



Okna FAKRO | INNOVIEW powstały z połączenia drewna i aluminium, co wpływa na ich wyjątkową trwałość i daje możliwość tworzenia ogromnych przeszkleń. Naturalne drewno zapewnia ciepły klimat wnętrza oraz ponadczasową estetykę, a wysoka energooszczędność obniża rachunki za ogrzewanie. Okna są unikatowe, ponieważ każde wytwarzane jest na indywidualne zamówienie z szeroką możliwością personalizacji.



WSPARCIE PAŃSTWA

Kolejne pytanie dotyczyło wsparcia przedsiębiorstw przez państwo.

Czy Pana/Pani zdaniem państwo powinno wspierać prywatnych przedsiębiorców?



Rozkłady procentowe odpowiedzi mogą wydawać się zaskakujące, ponieważ doświadczenia mechanizmów regulacji gospodarki z ostatnich dwóch dekad powinny skłaniać do większej liberalizacji gospodarki. Tymczasem odpowiedzi mogą sugerować skłonność do akceptacji ingerencji państwa w zarządzanie firmami, albowiem ten, kto wspiera, z reguły oczekuje czegoś w zamian. Ten sposób myślenia odbiega od myśli konserwatywnej, która nie odrzuca zasadności ingerencji państwa, ale ogranicza ją do minimum.

Daleko idącym uproszeniem jest utożsamianie konserwatyzmu z gospodarką wolnorynkową i dążeniem do bogactwa zgodnym

Daleko idącym uproszeniem jest utożsamianie konserwatyzmu z gospodarką wolnorynkową oraz mechanizmem „niewidzialnej ręki rynku”

z mechanizmem „niewidzialnej ręki rynku”. Gdyby tak było, to konserwatyści całkowicie negowaliby ingerencję państwa w gospodarkę, a tak nie jest. Co więcej, w imię solidarności społecznej, godzą się oni na ograniczanie zysków przedsiębiorstw. W ujęciu konserwatystów własność staje się warunkiem koniecznym do uruchomienia procesu wymiany dóbr pomiędzy różnymi podmiotami. Własność to nie tylko samo posiadanie, ale także posiadanie prawa do niej, odpowiedzialność za jej wykorzystanie i przekazanie kolejnym pokoleniom.

Zaskakującym jest również fakt, że owego wsparcia oczekuje ok. 90 proc. właścicieli firm oraz zajmujących wyższe miejsce w hierarchii organizacyjnej. Być może teza o odejściu od konserwatywnego myślenia o przedsiębiorstwie nie do końca jest prawdziwa? Warto zatem spojrzeć na rozkłady procentowe odpowiedzi na pytanie, jakich obszarów działalności ma dotyczyć owo wsparcie.



WYKRES 1 | Które z wybranych postulatów Pana/Pani zdaniem najbardziej ułatwiłyby życie przedsiębiorcom?



WYKRES 2 |



OBSZARY WSPARCIA PAŃSTWA

W tym pytaniu respondenci mogli podkreślić więcej niż jedną z wyróżnionych obok odpowiedzi. (Patrz **WYKRES 1** <)

Znaczące różnice procentowe (tj. powyżej 10 proc.) występują w grupie emerytów. (Patrz **WYKRES 2** <)

Dlaczego akurat w tej grupie? Dodać należy, że w innych grupach różnice również przekraczały 10 proc., np. wśród osób poniżej 24. roku życia oraz pracujących na niepełny etat. Liczebność wymienionych grup nie przekraczała liczby 100, co z punktu widzenia statystycznego nie pozwala przyjąć założenia o normalnym rozkładzie próby. Co prawda istnieje punkt widzenia, że taki rozkład jest możliwy już przy liczebności przekraczającej 30 respondentów, ale czasami warto przyjąć bardziej rygorystyczne założenia. Stąd też rozkłady procentowe w obu tych grupach mogą być przypadkowe. Grupa emerytów liczyła 153 osoby.

Wracając do pytania o wyrażone opinie emerytów w sprawie uproszczenia systemu podatkowego: jest to grupa, mająca w swoim osobistym doświadczeniu lata transformacji, które – jak prezentowano nieco wcześniej – nie sprzyjały poczuciu bezpieczeństwa (np. socjalnego) wielu Polaków. Jednym z powodów tego stanu rzeczy mogła być ingerencja państwa (oraz polityków) w procesy prywatyzacyjne. W jednym z badań OBOP-u z 2003 r. (Opinie o prywatyzacji) wskazano, iż największymi beneficjentami prywatyzacji są urzędnicy państwowi (39 proc.) oraz cwaniacy i kombinatory (48 proc.). Najwięcej traci na prywatyzacji większość obywateli (63 proc.). Grupa ta nadal może należeć do najbardziej rozczarowanej transformacją. Nie dlatego, że nie była ona potrzebna, ale dlatego, że nie miała rynkowego (konserwatywnego) charakteru.

Patrząc na rozkłady procentowe wypowiedzi ogółu respondentów, trudno jest podtrzymać wcześniej (we fragmencie „Wsparcie państwa”) sformułowaną tezę o odejściu od konserwatywnego podejścia do relacji państwo – przedsiębiorstwo. Może być zupełnie inaczej. Warto zwrócić uwagę na to, że najczęściej wskazań wsparcia dotyczy ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej w obszarze podatków oraz stanowione prawa. Za wsparciem finansowym opowiada się 26 proc. ogółu respondentów i tylko 12 proc. emerytów.

WSPARCIE ZAGRANICZNYCH FIRM

Kolejne pytanie ankiety sformułowano w następujący sposób:

Czy Pana/Pani zdaniem państwo bardziej wspiera zagraniczne firmy działające w Polsce niż przedsiębiorstwa z polskim kapitałem?



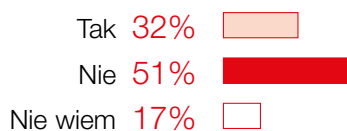
Zastanawiający jest bardzo wysoki odsetek odpowiedzi w kategorii „Nie mam zdania”. Można przyjąć założenie, że ze względów wizerunkowych władze państwowe nie chwalą się preferencyjnym traktowaniem zagranicznych firm. Kwestie płacenia w Polsce podatków przez firmy zagraniczne budzą szereg zastrzeżeń. Wskazywał na to w kwietniu br. między innymi Rafał Brzóska jako członek komisji ds. deregulacji. Mówił, że polskie przepisy podatkowe są bardziej korzystne dla zagranicznych korporacji niż dla rodzimych firm. Zjawisko jest znane, ale wielu respondentów nie ma zdania w tej sprawie. Znacznie rzadziej (22 proc.) takiej odpowiedzi udzielali mieszkańcy miast liczących powyżej 500 tys. mieszkańców.

Wśród pracowników zajmujących wyższe miejsce w hierarchii firmy (dyrektorzy, kierownicy, menedżerowie) odpowiedzi „Tak” udzieliło blisko 62 proc. respondentów. Można przypuszczać, że mają większą wiedzę – z racji pełnionych funkcji – o mechanizmach regulacji polskiej gospodarki.

PAŃSTWO A MIEJSCA PRACY

Na początku XXI w. spór pomiędzy dwoma największymi ugrupowaniami politycznymi w Polsce ilustrowało pytanie – „Czy chcemy mieć Polskę solidarną czy Polskę liberalną?”. Ta pierwsza odwoływała się do idei państwa opiekuńczego, a ta druga do „niewidzialnej ręki rynku”, w której to – używając innej metafory – ludziom trzeba dać wędkę, a nie rybę. Wspomniany podział, przy wykorzystaniu innych metafor, trwa do dnia dzisiejszego. Jak współcześnie postrzegają Polskę badane osoby – jako solidarną czy liberalną? Do diagnozy sytuacji posłużą nam odpowiedzi na pytanie ankiety:

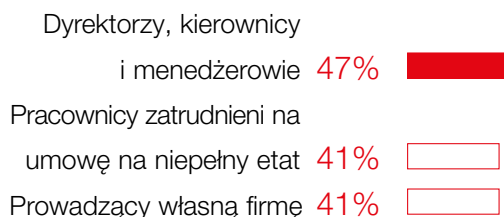
Czy Pana/Pani zdaniem państwo dba o rozwój gospodarczy i tworzenie miejsc pracy w Polsce?



O ile w poprzednich rozkładach procentowych można było dostrzec różnice przekraczające 10 proc. pomiędzy grupami respondentów (płeć, wiek, wykształcenie, zarobki, miejsce za-

mieszkania, zarobki, zajmowane stanowisko, formę zatrudnienia) tak w kontekście odpowiedzi na to pytanie w większości nie przekroczyły one 9 proc. Wyjątek stanowiła grupa zajmujących wyższe miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (47 proc.).

Najwięcej odpowiedzi „Tak” udzieliły następujące grupy respondentów:



Największy odsetek odpowiedzi „Nie” pochodzi od pracowników niższego szczebla (60 proc.). Wydaje się, że ta grupa respondentów w dużym stopniu może odczuwać depriację społeczną, tj. stan, w którym doświadcza się braku takich elementów społecznych, jak: wsparcie społeczne, poczucie przynależności itp. Bywa, że są to bardziej istotne czynniki niż np. wynagrodzenie. Odsetek w grupie respondentów udzielających odpowiedzi „Tak” i zarabiających do 5 tys. zł, wyniósł 29 proc., czyli jest bardzo zbliżony dla całej badanej populacji. W pozostałych grupach różnica nie przekroczyła 10 proc., jeśli wziąć za punkt odniesienia odpowiedzi całej badanej populacji.

CZYM SIĘ KIERUJĄ POLITYCY

Wydaje się, że pojęcie państwa częściej w świadomości społecznej może kojarzyć się z rolą instytucji winnej dbać o interesy wszystkich obywateli. Z kolei pojęcie polityka kojarzyć się może z osobami dbającymi wyłącznie o swoje partykularne dobro, traktującymi potrzeby obywateli w sposób instrumentalny. Weryfikując tę hipotezę rozkłady procentowe odpowiedzi na kolejne pytanie:

Czy Pana/Pani zdaniem politycy kierują się w swojej pracy dobrem przedsiębiorców?



W odpowiedziach zaskakuje fakt, iż blisko 50 proc. respondentów nie ma zdania w tej sprawie! Niewykluczone, że większość z nich zna polityków wyłącznie z mediów, w których to deklarują oni „realizację dobra wspólnego”, „dbania o interes przedsiębiorców” itp. Z drugiej jednak strony pojawiają się informacje medialnie o skrajnie odmiennych postawach. Być może jest to jeden z powodów trudności udzielenia jednoznacznej odpowiedzi w tej sprawie?

Nie we wszystkich grupach respondentów występuje tak duży odsetek odpowiedzi „Nie mam zdania”:

Wykształcenie podstawowe, zawodowe, średnie



Wykształcenie wyższe



Zatem osoby z wyższym wykształceniem częściej postrzegają polityków jako osoby nie dbające o dobro przedsiębiorców.

A jakie zdanie w tej sprawie mają osoby prowadzące własne firmy – przedsiębiorcy? Oto ich odpowiedzi:



W tej grupie respondentów wystąpił najmniejszy odsetek osób nie mających zdania w tej sprawie oraz jeden z większych udzielających odpowiedzi „Nie”. Może właściciele firm częściej niż pozostałe grupy kontaktują się z politykami i mają więcej wiedzy na temat ich działań?

PRZEDSIĘBIORCY ZAANGAŻOWANI W POLITYKĘ

Kolejne pytanie odnosiło się do zaangażowania przedsiębiorców w politykę:

Czy Pana/Pani zdaniem przedsiębiorcy powinni angażować się w politykę?



Odpowiedź na to pytanie podzieliła respondentów na bardzo zbliżone do siebie liczebnie grupy zwolenników oraz przeciwników zaangażowania przedsiębiorców w politykę. Nie zaobserwowano istotnych statystycznie związków pomiędzy odpowiedzią na to pytanie a wyróżnionymi grupami respondentów. Należy odnotować, że największy odsetek odpowiedzi „Tak” zanotowano wśród kadry zarządzającej (52 proc.) oraz zarabiających powyżej 7 tys. zł (50 proc.). Niewykluczone, że są to osoby wywodzące się z kręgów polityki.

Największy odsetek odpowiedzi „Nie” zanotowano wśród emerytów (45 proc.) oraz respondentów pochodzących z miast liczących od 200 tys. do 400 tys. mieszkańców (44 proc.).

Kolejne z pytań ankiety sformułowano w następujący sposób:

Czy według Pana/Pani zaangażowanie prywatnego przedsiębiorcy w politykę może przynieść korzyści biznesowe?



W przypadku odpowiedzi na to pytanie ponad połowa respondentów udzieliła pozytywnej odpowiedzi. W świadomości społecznej istnieje zatem przekonanie o partykularnych interesach związanych z zaangażowaniem w działalność polityczną. To się po prostu opłaca. Ale z drugiej strony – blisko 30 proc. nie ma zdania w tej sprawie.

W przypadku kilku grup respondentów zanotowano istotnie statystycznie zależności, i tak: mężczyźni nieco częściej (57 proc.) niż kobiety (50 proc.) udzielili pozytywnej odpowiedzi na przedstawione pytanie.

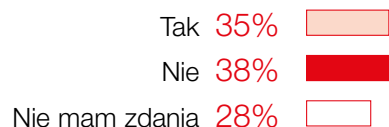
Wypowiedzi respondentów różnicują ich zarobki. Im są one większe, tym częściej udzielano odpowiedzi „Tak” (zarabiający do 5000 zł – 51 proc.; 5001-7000 – 54 proc.; powyżej 7000 zł – 56 proc.).

Podobnie jest w przypadku zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej. Im ono jest wyższe, tym częściej określano odpowiedzi „Tak” (najwyższe stanowiska – 64 proc., najniższe 41 proc.).

Nie różnicują za to respondentów wykształcenie oraz miejsce zamieszkania. Może jednym z czynników wpływających na odmienne oceny, co już wcześniej sygnalizowano, jest bezpośrednia znajomość osób związanych z polityką? A może osoby o większym statusie materialnym i z wyższą pozycją w przedsiębiorstwie zawdzięczają swoje osiągnięcia układom politycznym? Są to tylko hipotezy.

Korzyści biznesowe można zaliczyć do pozytywnych stron zaangażowania w politykę, ale też należy brać pod uwagę negatywne konsekwencje związane z podejmowaną działalnością. Świadomość owych konsekwencji ilustrują rozkłady procentowe odpowiedzi na pytanie:

Czy przedsiębiorca jawnie wspierający daną opcję polityczną powinien się obawiać negatywnych konsekwencji?



Można zauważyć konsekwencję w udzielaniu odpowiedzi na pytania związane z relacjami sfery polityki z przedsiębiorcami. Większość pytań dzieli respondentów na zbliżone liczebnie grupy i odnotowujemy liczny odsetek odpowiedzi „Nie wiem”.

Nie zaobserwowano statystycznie istniejących związków pomiędzy odpowiedziami a wyróżnionymi grupami respondentów. Wyjątek stanowi różnicowanie ze względu na płeć. Odpowiedzi „Tak” udzieliło **30** proc. kobiet i **40** proc. mężczyzn. Dlaczego? W badanej grupie istnieje istotnie statystyczny związek pomiędzy płcią respondentów a zajmowanym miejscem w strukturze oraz zarobkami. I tak **7** proc. kobiet i **12** proc. mężczyzn zajmuje najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwie. Powyżej 7000 zł miesięcznie zarabia **10** proc. kobiet i **16** proc. mężczyzn. Zatem nie tyle płeć różnicuje opinie respondentów w kwestii negatywnych konsekwencji zaangażowania przedsiębiorców w politykę, co miejsce w strukturze zarządzania oraz związane z nim zarobki.

Największy odsetek odpowiedzi „Tak” zanotowano wśród respondentów zajmujących najwyższe miejsca w strukturze organizacyjnej – **45** proc. – oraz, co zaskakuje, zatrudnionych na niepełny etat (**49** proc.). Niewykluczone, że rozkłady procentowe są przypadkowe, ponieważ były 73 takie osoby w badanej populacji, co nie musi gwarantować z punktu widzenia statystyki rozkładu normalnego.

POŻĄDANE RELACJE MIĘDZY BIZNESEM A POLITYKĄ

Jest to jedno z ostatnich pytań ankiety. Odpowiedzi na nie są ciekawe, ponieważ informują o pożądanych mechanizmach regulacji w gospodarce – rynek vs partykularne interesy polityków. Pytanie brzmiało:

Jakie relacje między biznesem a polityką uważa Pan/Pani za najbardziej pożądane?

Żadnych relacji. Całkowita niezależność **26%** 

Umiarkowane relacje. Współpraca przy określonych projektach **53%** 

Ścisłe relacje. Stała konsultacja decyzji politycznych z przedsiębiorcami **10%** 

Nie mam zdania **11%** 

Za oddzieleniem sfery polityki od biznesu opowiedziało się **26** proc., a nieco ponad połowa wybrała model hybrydowy, który ilustruje powiedzenie „to zależy”. Z drugiej jednak strony, sumując wypowiedzi umiarkowanych relacji ze ścisłymi, otrzymamy **64** proc. respondentów pozytywnie oceniających owe relacje.

W przypadku odpowiedzi na to pytanie zanotowano istotne statystycznie związki w ramach grup respondentów. (Patrz WYKRES 3 >)

Największy odsetek zwolenników ścisłych relacji występuje w grupie pracowników fizycznych/produkcyjnych (**17** proc.). W tej grupie dochody miesięczne nie przekraczają 3 tys. zł w przypadku

blisko **30** proc. respondentów. Jest to grupa osiągająca najniższe dochody w badanej populacji. Politycy w kampaniach wyborczych obiecują korzystne zmiany w sferze socjalnej i być może dlatego ta grupa widzi w nich gwarantów poprawy swojego bytu materialnego. Przypomnijmy, że badania były realizowane w trakcie kampanii prezydenckiej.

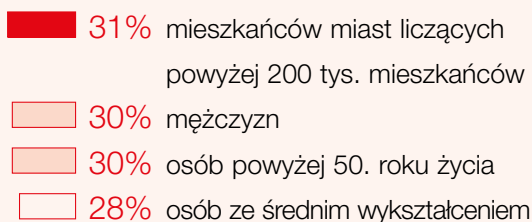
LINIE PODZIAŁU

Wyniki badań pokazują, że większość respondentów ocenia relacje pomiędzy biznesem a państwem i politykami w kategoriach „średnie” lub „ani dobre, ani złe”. Zastanawia, że **75** proc. respondentów uważa, że państwo powinno wspierać przedsiębiorców. Wydawać by się mogło, że po upływie 35 lat od zmian własnościowych społeczeństwo nadal upatruje skutecznych mechanizmów regulacji w gospodarce centralnie sterowanej. Otóż nie. Zupełnie inny obraz, tj. bliższy mechanizmom rynkowym, rysuje się, gdy spojrzymy na rodzaj owego wsparcia. W tym momencie zaznaczają się dwie linie podziału.

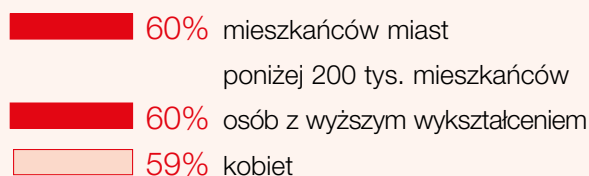
Pierwsza to wiek respondentów. Okazało się, że osoby w wieku powyżej 35 lat są bliżej konserwatywnej wizji regulacji gospodarki niż młodszy badani, a najbardziej dotyczy to osób, które ukończyły 55. rok życia. Odnosi się to do takich kwestii, jak uproszczenia systemu podatkowego, stabilność prawa i większa odpowiedzialność urzędników za popełnione błędy. Wzrastające wraz z wiekiem doświadczenie wskazuje na dominację negatywnych skutków ingerencji państwa w sferę gospodarki powiązanej z upolitycznieniem zarządzania. Osoby powyżej 55. roku życia mają w swojej pamięci okres prywatyzacji lat 90., który z mechanizmami rynkowymi, pomimo licznych deklaracji, nie miał wiele wspólnego. Pokolenia łączy za to brak akceptacji (ponad **70** proc.) dla finansowego wsparcia prywatnych przedsiębiorców przez państwo.

Druga linia podziału to miesięczne dochody oraz zajmowane miejsce w strukturze organizacyjnej firmy. W tych właśnie grupach nieco ponad **50** proc. respondentów uważa, że przedsiębiorcy winni angażować się w politykę. Niewykluczone, że są to osoby wywodzące się z kręgów polityki. Grupa ta (w ponad **50** proc. przypadków) uważa, że zaangażowanie prywatnego

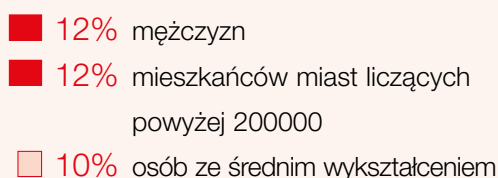
WYKRES 3 | Za całkowitym oddzieleniem polityki od biznesu opowiada się:



Do najbardziej umiarkowanych należą:



Za ścisłymi relacjami opowiadają się:



przedsiębiorcy w politykę może przynieść korzyści biznesowe. Podobnie twierdzi ponad **66** proc. właścicieli firm. Mówiąc inaczej – bycie politykiem przynosi profity biznesowe, opłaca się.

Związki polityki i biznesu jako umiarkowanie pożądane określiło **53** proc. respondentów, całkowitą niezależność podkreśliło **26** proc. Może to świadczyć o przyzwoleniu społecznym dla relacji pomiędzy biznesem a polityką. W opinii blisko **60** proc. respondentów politycy nie kierują się dobrem przedsiębiorców. Zapewne główną motywację stanowi możliwość realizacji partykularnych interesów. Zwykle związana jest z nimi korupcja jako mechanizm regulacji owych relacji. W tym wszystkim jest jeszcze trzeci gracz – państwo. Nie powinno utrudniać, zdaniem ponad **60** proc., życia przedsiębiorcom, co dotyczy głównie systemu podatkowego.

W opinii blisko 60 proc. respondentów politycy nie kierują się dobrem przedsiębiorców

PODSUMOWANIE

1 Ponad **45** proc. Polaków uważa, że relacje państwa z biznesem są średnie. Praktycznie co czwarty respondent jest jeszcze gorszego zdania, oceniając je jako kiepskie. Tylko **3,4** proc. ankietowanych uważa, że te relacje są bardzo dobre.

2 Prawie 3/4 Polaków (**74,7** proc.) uważa, że państwo powinno wspierać prywatnych przedsiębiorców

3 Najwięcej Polaków (**63,7** proc.) jest zdania, że uproszczenie systemu podatkowego ułatwiłoby życie przedsiębiorcom. Korzyść przyniosłoby również ustabilizowanie prawa i przyspieszenie pracy sądów (**36,7** proc.) oraz większa odpowiedzialność urzędników za popełnione błędy (**35** proc.).

4 Prawie połowa Polaków (**47** proc.) uważa, że państwo bardziej wspiera zagraniczne firmy, niż te z polskim kapitałem

5 Polacy nie uważają, że politycy kierują się w swojej pracy dobrem przedsiębiorców (**57,4** proc.). Tylko **18,7** proc. respondentów uważa, że jest inaczej. Reszta nie ma zdania.

6 **41,8** proc. Polaków uważa, że przedsiębiorcy powinni się angażować w politykę. Niewiele mniej (**38** proc.) twierdzi, że tego robić nie powinni.

7 Ponad połowa Polaków (**53,2** proc.) uważa, że zaangażowanie prywatnego przedsiębiorcy w politykę może przynieść mu korzyści biznesowe.

8 Jednocześnie respondenci są podzieleni co do tego, czy takie zaangażowanie przedsiębiorcy w politykę może nieść za sobą negatywne dla niego konsekwencje. **34,8** proc. twierdzi, że tak, **38** proc., że nie.

9 **53,4** proc. Polaków uważa, że biznes z polityką powinien mieć umiarkowane relacje i te dwie siły powinny współpracować tylko przy określonych projektach. Co czwarty ankietowany jest zdania, że relacji nie powinno być w ogóle żadnych – ma panować całkowita niezależność.

10 Większość Polaków (**50,8** proc.) jest zdania, że polskie państwo nie dba o rozwój gospodarczy kraju i tworzenie nowych miejsc pracy. **31,5** proc. uważa odwrotnie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Jak się patrzy na przedsiębiorców

Przemysław Wesołowski,
prezes SW Research

W tegorocznym (2025) rankingu społecznego poważania zawodów, organizowanym od 2021 r. przez SW Research, zawód przedsiębiorcy zaliczył największy spadek spośród wszystkich badanych profesji (minus 6 pozycji i zajął 28. miejsce na 51). W 2025 r. tylko **48,4** proc. Polaków dobrze lub bardzo dobrze ocenia przedsiębiorców (dokładnie takie samo poważanie ma zawód kierowcy TIR-a).

Jeśli jednak pełnoletnim Polakom zadamy pytanie o wymarzony zawód dla dziecka – okazuje się, że rodzice chcą, by ich synowie lub córki zostali przedsiębiorcami (syn – 4. pozycja, córka – 5. pozycja w rankingu). W tym zestawieniu właściciele firm przegrywają tylko z lekarzami, adwokatami, programistami i profesorami uniwersytetu, czyli profesjami, które wymagają wielu lat nauki i poświęceń.

NIEBEZPIECZNE ZWIĄZKI?

Jako przedsiębiorca z 15-letnim stażem, prowadzący firmę w Polsce, mam podobne jak wielu moich kolegów-przedsiębiorców opinie o nas samych oraz o relacjach z państwem i jego instytucjami. Oczywiście wzajemnie oceniamy się bardzo pozytywnie, bo „to my przecież dajemy pracę i tworzymy większość PKB”. Państwo z kolei zawsze oceniamy gorzej od siebie – z różnym natężeniem, co zależy od sytuacji. Jednak zawsze będziemy w mniejszości względem całego społeczeństwa, dlatego ciekawie wygląda opinia Polaków o przedsiębiorcach w ich relacjach do instytucji państwowych.

Wyniki badania „Rzeczpospolita przedsiębiorcza. Relacje polityki z biznesem” przeprowadzonego w maju 2025 r. możemy podzielić na dwa obszary tematyczne.

Pierwszym jest ocena wpływu przedsiębiorców na instytucje państwowe. W tym obszarze wyniki są umiarkowanie optymistyczne. W każdej badanej kwestii pada więcej odpowiedzi wspierających przedsiębiorców.

KOGO WSPIERA PAŃSTWO

Szczególnie w pytaniu: „Jakie relacje między biznesem a polityką uważa Pan/Pani za najbardziej pożądane?” – tylko jedna czwarta uważa, że nie powinno być żadnych relacji między państwem a biznesem. Jednak większość (**53,4** proc.) wskazuje na umiarkowane relacje, przy określonych projektach. Aż **42** proc. badanych uważa też, że przedsiębiorcy (nie tylko najwięksi) powinni angażować się w politykę.

> Przemysław Wesołowski:
Okazuje się, że rodzice chcą, by ich synowie lub córki zostali przedsiębiorcami



Sondaż został wykonany w trakcie prac Komisji do Spraw Deregulacji i ogłoszeniu zapowiedzi pierwszych pozytywnych zmian – co mogło trochę rzutować na ten wynik. Zatem, jeśli jesteś przedsiębiorcą i myślisz o zaangażowaniu się w politykę lokalną lub ogólnopolską, twój status biznesmena nie jest przeszkodą w oczach Polaków. Zapewne przegrasz wizerunkowo ze wspomnianym wyżej lekarzem lub profesorem, ale negatywny elektorat jest stosunkowo niewielki (**25** proc.).

Drugim, mniej optymistycznym obszarem, jest ocena wpływu państwa na przedsiębiorców. Wbrew obiegowej opinii, że „trzeba w końcu zrobić porządek z polskimi prywaciarzami” – w naszym badaniu społeczeństwo raczej broni przedstawicieli biznesu. Prawie 3/4 respondentów uważa, że państwo powinno wspierać prywatnych przedsiębiorców. Między zaś tym, co władze powinny robić a stanem faktycznym jest przepaść.

W ocenie tylko **18** proc. Polaków relacje między państwem a przedsiębiorcami są dobre lub bardzo dobre. Tylko **19** proc. uważa, że politycy kierują się dobrem grupy, która odpowiada za większość polskiego PKB. Społeczeństwo dostrzega też inny problem – uważa, że zagraniczne firmy/ obcy kapitał – są bardziej wspierane przez polskie państwo niż nasze rodzime firmy.

Jeśli jesteś przedsiębiorcą i myślisz o zaangażowaniu się w politykę, twój status biznesmena nie jest przeszkodą w oczach Polaków

To zdanie podzieliła **47** proc. ankietowanych. Pomimo tego, że nie pytaliśmy o preferencje partyjne, możemy się domyślić, że nie jest to opinia wyrażona przez tylko jedno środowisko, ale przez ludzi o różnym światopoglądzie, którzy dostrzegają fakt, że najbogatsze zagraniczne firmy – oprócz pieniędzy, które i tak by u nas musiały zostawić, np. finansując pensje pracowników – dostają liczne przywileje, ulgi, ich sprawy są załatwiane poza kolejką, a na koniec dnia niektóre nie płacą podatków. Równolegle nagłaśnia się sytuacje, w których polscy przedsiębiorcy starają się postępować w podobny sposób i oskarża się ich np. o ukrywanie dochodów, korzystanie z legalnych wehikułów finansowych, np. fundacji rodzinnych etc.

BĘDZIE LEPIEJ?

Kończąc, w pierwszym półroczu 2025 r. jesteśmy na starcie przemian deregulacyjnych zapoczątkowanych przez zespół kierowany przez przedsiębiorcę Rafała Brzoskę. Od efektów

wprowadzanych zmian zależeć też będzie wizerunek przedsiębiorców i ich relacji z państwem w kolejnych latach. Jeśli ta próba się nie powiedzie, to umiarkowanie optymistycznie wyniki z tego pomiaru w kolejnych latach będą gorsze. Jeśli jednak się okaże, że proponowane (setki) zmian zostaną sprawnie wprowadzone i wpłyną pozytywnie nie tylko na przedsiębiorców, ale też na polskie społeczeństwo – jest prawie pewne, że w kolejnym badaniu te wyniki już będą znacznie lepsze, przede wszystkim w obszarze oceny relacji państwo-przedsiębiorcy. Czego wszystkim nam życzę. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone



Krótką historia deregulacji

Od Balcerowicza, przez Morawieckiego, po Tuska. Deregulować w Polsce chcieli wszyscy. Z biurokracją walczono zresztą na całym świecie. Raz się udawało, innym razem wychodziło jak zwykle.

TEKST: SZYMON KRAWIEC

Przedsiebiorczość III RP zaczęła się od słynnej ustawy Mieczysława Wilczka. W 1988 r. na pięciu kartkach papieru ówczesny minister przemysłu uregulował prowadzenie działalności gospodarczej w kraju. Ustawa weszła w życie w 1989 r. W pierwszym roku jej obowiązywania Polacy założyli 2,5 mln prywatnych firm. W następnym kolejny milion.

NIEDOŚCIGNIONY WZÓR

Mieczysław Wilczek obudził usypianą przez lata PRL-u przedsiębiorczość Polaków. W kolejnych niespełna siedmiu latach obowiązywania jego ustawy dołączyło kolejne 6 mln przedsiębiorców. Ustawa ówczesnego ministra przemysłu do dzisiaj jest nazywana niedoścignionym wzorem.

„Potem było już tylko gorzej: kolejne regulacje, ograniczenia, koncesje, zezwolenia w myśl zasady typowej raczej dla komunizmu, a nie budowanego kapitalizmu” – tłumaczył we „Wprost” prof. Robert Gwiazdowski.

Na placu boju zostali najwytrwalsi. „Obserwujemy, jakich to miliardów dorobili się niektórzy polscy przedsiębiorcy, ale nie patrzymy na to, ilu innych przedsiębiorców w tym samym czasie zbankrutowało albo zatrzymało się na niskim poziomie, albo zamknęło firmę i przeszło na etat” – opowiadał na naszych łamach Michał Sołowow.

OD BALCEROWICZA DO MORAWIECKIEGO

Już ćwierć wieku temu pod wodzą prof. Leszka Balcerowicza powstał Zespół ds. Odbiurokratyzowania Gospodarki. – Dużo udało się zmienić, ale nie tyle, co trzeba – mówi dzisiaj Paweł Narożny, który pełnił funkcję sekretarza tego zespołu.

18 lat temu deregulować miał Janusz Palikot. Pewnie mało kto pamięta, ale w 2007 r. powołano Komisję Nadzwyczajną „Przyjazne Państwo” do spraw związanych z ograniczeniem biurokracji. Janusz Palikot robił sobie wtedy sesje zdjęciowe,

W pierwszym roku obowiązywania ustawy Wilczka Polacy założyli 2,5 mln prywatnych firm. W następnym kolejny milion

jak leży na stercie pociachanych przez niszczarkę buble prawnych. Z komisją wyszło na odwrót. Do niszczarki wpadł Palikot, który po serii kontrowersyjnych wystąpień z kontrowersyjnością jednak przeszarżował i przestał być traktowany z całą swoją komisją poważnie. Sam na koniec przyznał, że przełomu nie było. Z 57 tys. nadesłanych mu przez obywateli absurdów prawnych, do marszałka Sejmu zgłoszono 143 ustawy, z czego przepchnięto... 68. – Nie spełniliśmy pokładanych nadziei – podsumował Palikot.

Sześć lat temu deregulować chciał Mateusz Morawiecki. W swoim exposé z 2019 r. mówił, że opracuje pakiet deregulacyjny, zredukuje biurokrację, administrację, prawo podatkowe. Też wyszło na odwrót. Prawo podatkowe komplikowało się jeszcze bardziej, biurokracja puchła, a rząd Morawieckiego urósł do monstrualnych rozmiarów. Z 27 osobami w gabinecie był największym w historii Polski. Większe rozmiary miały tylko ówczesne rządy Rosji, Serbii czy Białorusi.

WSZYSTKO W RĘKACH POLITYKÓW

Deregulować chce i rząd Donalda Tuska. 10 lutego tę misję premier powierzył Rafałowi Brzose, prezesowi znanej sieci kurierskiej InPost. „Niech pan się za to weźmie” – tymi



słowami zwrócił się do przedsiębiorcy podczas spotkania z biznesem na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Brzoska rzeczywiście się wziął i zaczął robić.

Potrzebował zaledwie tygodnia, żeby stworzyć zespół i przedstawić pierwsze pomysły zmian. Tak powstała inicjatywa Sprawdzamy, która zaprezentowała już kilkanaście pakietów rozwiązań, jak odciążyć obywateli oraz małe i średnie firmy z biurokracji. Zespół Brzoski przeszedł przez tysiąc propozycji zgłoszonych przez zwykłych obywateli. 400 z nich przekazał już stronie rządowej. Co szokuje najbardziej? Choćby gold-plating, czyli dodawanie przez polskich legislatorów krajowych przepisów do często bardzo prostych unijnych dyrektyw.

– Dzisiaj już wszystko w rękach polityków. To nie ja siedzę w parlamencie. To nie ja głosuję czy podpisuję ustawy. Społeczeństwo oceni, kto na serio mówił o deregulacji, a kto robił sobie z niej kwiatek do kożucha. Wierzę w zbiorową mądrość wszystkich posłów i senatorów – mówi Brzoska dla „Wprost”.

WALKA Z CZERWONĄ TAŚMĄ

Ale dereguluje się nie tylko w Polsce. Próby odciążania przedsiębiorców z biurokracji podejmowało wiele krajów. Jedne robiły to z lepszym, drugie gorszym skutkiem.

W Wielkiej Brytanii to oczywiście Margaret Thatcher deregulowała, gdzie się tylko dało, odblokowując sektor finansowy, energetyczny, paliwowy czy mieszkalnictwo. Wyspiarze mają też za sobą wielki projekt „Red Tape Challenge” z czasów premiera Davida Camerona. Gwoli wyjaśnienia, „red tape”, czyli tłumacząc z angielskiego na polski „czerwona taśma”, to synonim biurokracji. Nazwa wzięła się od czerwonych tasiemek czy gumek, którymi spięte były kolejne tomy aktów prawnych za granicą. W przypadku brytyjskim i inicjatywy Camerona, to sami obywatele zgłaszali administracji rządowej buble prawne, które utrudniają im życie. W ten sposób od 2011 do 2015 r. udało się wyrzucić z obiegu kilkaset zbędnych regulacji.

Deregulowali też Niemcy, chociaż z trochę mniejszą pompą. Na uwagę zasługują reformy Hartz’a, które zrewolucjonizowały niemiecki rynek pracy i znacząco obniżyły stopę bezrobocia. Za projektem nie stał polityk, a menadżer – Peter Hartz, były członek zarządu ds. personalnych w koncernie Volkswagen. W Niemczech toczy się to jednak podobnie, jak w Polsce.

„Dyskusja o deregulacji jest stałym elementem agendy politycznej w Niemczech. Wiele się o tym mówi, ale mało się dzieje. Większość nowych regulacji jest spowodowana wdrożeniem prawa unijnego. Aby odnieść sukces, deregulacja musi rozpocząć się na poziomie europejskim” – tłumaczy dr Thilo Sarrazin, niemiecki ekonomista, autor licznych bestsellerów i były członek zarządu Bundesbanku.

Odbiurokratyzować chciała się też Holandia. W latach 2003–2007 trwał tam cały deregulacyjny cykl. Udało się wtedy, jeśli wierzyć wyliczeniom holenderskiego rządu, zmniejszyć o jedną czwartą ciężar administracji na biznes. Miało to przynieść ponad 16 mld euro zysku całej gospodarce.

Mistrzem deregulacji pozostaje oczywiście mała Estonia. Poziom cyfryzacji państwa, łatwego sposobu komunikacji z obywatelem i uproszczenia do minimum wielu procedur sprawia, że Estończycy są dzisiaj jednym z najbardziej innowacyjnych społeczeństw w naszej części Europy.

TRUMP, CLINTON, MUSK

Deregulowano nie tylko w Europie, ale też za Oceanem. W Kanadzie w 2015 r.

wprowadzono „Red Tape Reduction Act”. Zasada była prosta – za każdym razem, kiedy rząd chce wprowadzić jakiś przepis obciążający przedsiębiorców, musi jeden już obowiązujący usunąć.

Swoją historię deregulacji mają też Stany Zjednoczone. Dużo mówił o tym Donald Trump, ale wraz z wyrzuceniem z Białego Domu Elona Muska, który stał na czele specjalnie utworzonego Departamentu Wydajności Państwa, deregulacja znalazła się tam na kolejnym wirażu. Twórca Tesli ambicje miał duże. Chciał na odbiurokratyzowaniu państwa znaleźć nawet 2 biliony dolarów oszczędności. Ostatecznie państwowe wydatki udało mu się ograniczyć o kwotę kilkanaście razy mniejszą – skromne, jak na amerykańskie możliwości, 150 mld dolarów.

Ale Musk z Trumpem nie byli pierwsi. W 1993 r. deregulował również i Bill Clinton, który ruszył z gigantycznym programem „National Partnership for Reinventing Government”. Wtedy udało się zwolnić 250 tys. urzędników, skonsolidować kilkadziesiąt rządowych agencji, przesunąć wiele spraw do raczkującego jeszcze wtedy internetu. Gospodarka była mu za to bardzo wdzięczna.

POLITYK A BLOKUJE POLITYKA B

Patrząc na historię deregulacji w Polsce i za granicą, można dojść do smutnego wniosku, że jednak częściej się nie udaje, niż udaje.

Dlaczego tak się dzieje, że co jakiś czas mamy w Polsce taki deregulacyjny zryw, że trzeba Polakom rozwiązać ręce, że trzeba nam prawo odgruzować, że trzeba z tą wstrętną biurokracją skończyć raz na zawsze, a potem nic? Cóż.

Paweł Narożny, który tych 25 lat temu chciał deregulować z prof. Balcerowiczem pisze w ten sposób:

„Największym przeciwnikiem deregulacji są urzędnicy, którzy – wbrew pozorom – mają największą władzę. Nie jest tak, bo mają złą wolę. Jest tak, bo nie mają w tym interesu, a co więcej, widzą swoje osobiste ryzyko. Łatwiej jest zablokować zmianę, niż ponieść jej prawne i finansowe konsekwencje. Zresztą w korporacjach jest całkiem podobnie, gdy brakuje silnego lidera. Blokującymi są politycy. Często walczą o poparcie, nagłośnienie, zasięgi, a nie o inne efekty swojej działalności,

jak na przykład deregulację. Dlatego propozycje polityka A, będzie blokował polityk B, a dzięki temu obaj będą bardziej znani”.

POEZJA PRAWNA

Żeby nie popadać w pesymizm, każdym podejściom do deregulacji w Polsce sprzyjać trzeba, bo prowadzenie biznesu w Polsce jest naprawdę trudne.

Zmora polskich podatników jest to, że wiele przepisów podatkowych jest wieloznacznych i niezrozumiałych. Nasz kraj od lat szoruje brzuchem po dnie we wszystkich rankingach mierzących przejrzystość syste-

mów podatkowych. Według waszyngtońskiego think tanku Tax Foundation, Polska ma drugi najbardziej skomplikowany system podatkowy na świecie.

Polskie prawo podatkowe przypomina nie prawo, a w zasadzie wiersze. Każdy może je interpretować inaczej, zadając sobie coraz częściej to słynne pytanie, co autor miał na myśli.

W zeszłym roku Krajowa Informacja Skarbowa (KIS) wydała ponad 25 tys. interpretacji indywidualnych. O 8 proc. więcej niż rok wcześniej. Te liczby szokują jeszcze bardziej, bo rocznie podatnicy dzwonią do informacji skarbowej ponad milion razy,

pytając o porady dotyczące tego, jak płacić w Polsce podatki. Nie lepiej jest z samymi urzędnikami, którzy też prawa nie rozumieją. W zeszłym roku KIS przez telefon pomogła półtora tysiąca razy pracownikom zwykłych urzędów skarbowych rozsianych po całej Polsce.

Pytanie, czy o tym wszystkim wiedzą zwykli obywatele i co sądzą o relacjach przedsiębiorców z państwem. Czy ich zdaniem to nie premier do przedsiębiorców, a przedsiębiorcy do premiera powinni zwrócić się z tym słynnym już zawołaniem: „Niech pan się za to weźmie”? <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

METODOLOGIA

Badanie zrealizowała agencja badań rynku i opinii SW Research. To lider panelowych badań w Polsce. Agencja ze 100-proc. polskim kapitałem, nie należąca do żadnej zagranicznej sieci czy międzynarodowej grupy kapitałowej. Niezwiązana w jakikolwiek sposób z mediami czy polityką. Badanie zostało zrealizowane 22 maja 2024 r. metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 800 wywiadów z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia. Respondentów zróżnicowano ze względu na: płeć, wiek, wykształcenie, dochód i miejsce zamieszkania.

KIM BYLI RESPONDENCI?

STATUS ZAWODOWY



KTÓRE OKREŚLENIE NAJLEPIEJ OPISUJE
PANA/I STANOWISKO?



W Polsce na ten globalny trend nakłada się konieczność zmiany modelu rozwoju. Ostatni raport „Pulsu Biznesu” pt. „Nowy model rozwoju Polski” stawia tezę, że nasz kraj, chcąc dalej się rozwijać, potrzebuje więcej rodzimych prywatnych firm globalnych. Dalszy rozwój nie wydarzy się już tylko przez tanią siłę roboczą, montownie i eksport komponentów. Musimy przejść na wyższy poziom – stać się krajem, który tworzy, posiada i rozwija własne marki o globalnym zasięgu. Tylko wtedy zatrzymamy kapitał, stworzymy innowacyjne miejsca pracy i zaczniemy realnie wpływać na światowe trendy. To rodzime firmy tworzą nowoczesne miejsca pracy, podnoszą poziom innowacji, wzmacniają budżet i prestiż Polski. Bez nich nie będziemy naprawdę zamożnym i suwerennym państwem.

Przykłady takich firm już istnieją. CD Projekt – producent kultowej serii gier Wiedźmin czy Cyberpunk 2077 – swoją globalną pozycję zbudował dzięki silnemu zespołowi kreatywnemu, rozpoznawalnej marce i konsekwentnej obecności na rynku krajowym, zanim ruszył na rynki Ameryki czy Azji. Podobnie InPost, który po ugruntowaniu pozycji lidera w Polsce w obszarze logistyki ostatniej mili i sieci paczkomatów, rozpoczął skuteczną ekspansję m.in. w Wielkiej Brytanii i krajach Beneluksu. Również Fakro, producent okien dachowych, dzięki inwestycjom w technologie, własne know-how i rozbudowaną sieć dystrybucji, skutecznie konkuruje z globalnymi gigantami w ponad 50 krajach.

BLASK ZACHODNICH MAREK

Tymczasem w raporcie, który trzymają państwo w ręku, jedna liczba przykuwa szczególną uwagę. Prawie połowa Polaków (47 proc.) jest zdania, że nasze państwo bardziej wspiera zagraniczne firmy, niż te z polskim kapitałem. Pomimo kolejnych deklaracji polityków, by wspierać rodzimy biznes, społeczeństwo widzi to inaczej. W przetargach, programach rządowych czy na konferencjach prasowych zagraniczny biznes ciągle jest dla administracji ważniejszym partnerem niż rodzime firmy. Zamiast być dumnymi z naszych globalnych czempionów, politycy wolą ogrzewać

Powrót do patriotyzmu gospodarczego

Patriotyzm gospodarczy powrócił na pełnej petardzie. Politycy i dziennikarze ekonomiczni na całym świecie powracają do starych pojęć, takich jak interes gospodarczy, suwerenność technologiczna czy narodowość kapitału.

się w blasku znanych zachodnich marek.

Dlatego jednym z kluczowych postulatów raportu jest konieczność stworzenia spójnej strategii państwa na rzecz internacjonalizacji polskich firm. Strategii, która łączy wsparcie eksportu, ochronę własności intelektualnej, działania dyplomacji gospodarczej oraz promowanie polskich marek na arenie międzynarodowej. Jako Rada Polskich Przedsiębiorców Globalnych tu widzimy wielkie pole do współpracy pomiędzy społeczeństwem, biznesem i administracją. To najwyższy czas, by Polska wypracowała klarowną strategię, która firmy o globalnych ambicjach stawia w centrum polityki gospodarczej.

STRATEGIA PONAD PODZIAŁAMI

Rodzime przedsiębiorstwa, by skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych, muszą najpierw osiągnąć efekt skali, stabilną pozycję rynkową oraz przewagę kompetencyjną (know-how) na krajowym gruncie. Ważną kwestią pozostaje jakość i przewidywalność krajowych regulacji prawnych, które powinny wspierać – a nie ograniczać – skalowanie działalności. Potrzebne są polityki publiczne stymulujące inwestycje w B+R, ułatwiające dostęp do finansowania wzrostu oraz premijujące reinwestowanie zysków w rozwój strukturalny firm.

Aby osiągnąć ten strategiczny cel, konieczne jest przekształcenie kultury instytucjonalnej i politycznej państwa w kierunku aktywnego wspierania narodowych, prywatnych czempionów, którzy mogą być ambasadorami polskiej innowacyjności i jakości. Potrzebujemy modelu, w którym państwo nie konkuruje z biznesem, lecz tworzy przestrzeń do jego ekspansji. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Jednym z kluczowych postulatów raportu jest konieczność stworzenia spójnej strategii państwa na rzecz internacjonalizacji polskich firm



DR KRZYSZTOF MAZUR

Prezes Rady Polskich Przedsiębiorców Globalnych. Wykłada politykę gospodarczą i zarządzanie publiczne na Uniwersytecie Jagiellońskim.



Pieniądze lubią ciszę

To popularne powiedzenie jest wciąż żywe wśród polskich przedsiębiorców. Wiele osób prowadzących działalność gospodarczą myśli: „Dopóki nikt mnie nie zauważy, mogę spać spokojnie – ominą mnie nadmierne regulacje, kontrole ze strony urzędów czy problemy z uzyskaniem koncesji”.

To przekonanie nie wzięło się znikąd – ma swoje mocne podstawy w naszej krajowej rzeczywistości. Pamiętam spotkanie z lokalnymi przedsiębiorcami, w którym miałam okazję uczestniczyć. Jeden z nich opowiadał, że po tym, jak skrytykował politykę władz miasta, w jego sklepie pojawiła się kontrola Sanepidu. Kilka dni później – kontrola Państwowej Inspekcji Pracy. A przecież to nie musiał być koniec – mamy w kraju ponad 50 instytucji, które mogą przeprowadzać kontrole w firmach.

Bezlitosne są też statystyki. W 2024 r. fiskus przeprowadził 59,7 tys. ukrytych kontroli, które zakończyły się mandatami

na łączną kwotę 20,4 mln zł. Średnio każdego dnia w Polsce rozpoczyna się 77 kontroli. Średni czas trwania kontroli to 113 dni dla kontroli podatkowych i 332 dni dla kontroli celnoskarbowych. Przyznajmy – może to utrudnić działanie przedsiębiorcy.

GOSPODARKA SŁUŻĄCA PRZEDSIĘBIORCOM

Tymczasem w Niemczech powszechnie mówi się, że to gospodarka służy przedsiębiorcom – a nie odwrotnie. Każda zagraniczna wizyta niemieckiego kanclerza odbywa się z udziałem delegacji biznesowej. Politykowi towarzyszą przedsiębiorcy, którzy inwestują lub planują inwestycje w danym kraju.

W jednej z kampanii wyborczych kandydat na Prezydenta RP określił Prezydenta USA mianem „komiwojażera” – sprzedawcy, który objeżdża świat, by promować amerykańskie produkty i zabezpieczać interesy tamtejszych firm.

Podobnie działała Margrethe Vestager, była duńska minister gospodarki, a później Komisarz ds. Konkurencji w Komisji Europejskiej. Jej kalendarz był wypełniony spotkaniami z... duńskimi przedsiębiorcami.

BIZNES, POLITYKA I CAŁE SPOŁECZEŃSTWO – NIEROZERWALNE OGNIWO ROZWOJU

Po co to wszystko? Bo nie da się oddzielić gospodarki od polityki, jeśli chcemy budować dobrobyt obywateli i rozwój kraju. Wiedzą to zarówno przedsiębiorcy, jak i politycy w najzamożniejszych państwach. Tymczasem w Polsce nadal pokutuje mętlik, że przedsiębiorcy powinni trzymać się z dala od polityki. To podejście hamuje nas w dążeniu do poziomu życia krajów rozwiniętych.

Równie szkodliwe jest przekonanie, że państwo powinno pomagać przedsiębiorcom. Czy rzeczywiście o to chodzi, by to państwo lub politycy wspierali przedsiębiorców? Moim zdaniem – nie.

Rolą państwa i polityków nie jest pomoc wybranej grupie zawodowej, lecz dbanie o dobrobyt wszystkich obywateli. A ten najtrwalej i najskuteczniej buduje się poprzez pracę – własną, uczciwą, systematyczną.

PANUJ NAD KLIMATEM PANUJ NAD KOSZTAMI

DRZWI ZEWNĘTRZNE

PIVOT DOOR

Drzwi zewnętrzne
z przesuniętą
osią obrotu



*Szymon
Marciniak*

www.aluprof.com/dom



Dlatego obowiązkiem państwa jest tworzenie takich warunków – w tym ram prawnych i instytucjonalnych – które sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości, powstawaniu miejsc pracy oraz zdrowej konkurencji. A że przedsiębiorcy to grupa zawodowa, która miejsca pracy tworzy, daje zatrudnienie, to pomoc państwa niejako idzie za ich pośrednictwem. W tym sensie państwo, wspierając przedsiębiorczość, działa na rzecz dobra wspólnego, ale nie dla przedsiębiorców, lecz poprzez nich – z korzyścią dla całego społeczeństwa.

Sami przedsiębiorcy to zresztą grupa ludzi, która z natury rzeczy nie oczekuje pomocy. Często powtarzają: „Nie oczekujemy wsparcia – wystarczy, żebyście nam nie przeszkadzali.”

Państwo – a w jego imieniu politycy – ma służyć obywatelom. A może jeszcze inaczej: to obywatele zorganizowali się w państwo i zatrudnili polityków, by ci reprezentowali ich interesy i tworzyli warunki do godnego życia i pracy.

Od lat Fundacja „Pomyśl o Przyszłości” powtarza, że sukces gospodarczy wymaga współpracy wszystkich grup społecznych na rzecz wzrostu PKB. Bo wpływ na naszą gospodarkę ma każdy:

- > Polityk, który tworzy prawo sprzyjające (lub nie) rozwojowi gospodarczemu.
- > Urzędnik, który może rozpatrzyć sprawę przedsiębiorcy/obywatela sprawnie lub odwlekać decyzję do ostatniego dnia.
- > Nauczyciel, kształtujący kompetencje przyszłych pracowników, urzędników, przedsiębiorców i konsumentów.
- > Dziennikarz, wpływający na świadomość gospodarczą społeczeństwa.
- > Pracownik, który sumiennie wykonuje swoje obowiązki.



> Konsument, który wydając własne ciężko zarobione pieniądze, swoimi wyborami zakupowymi wspiera krajową lub zagraniczną gospodarkę.

Taką współpracę określamy mianem Kapitału Społecznego. Niestety w naszym kraju jest on jeszcze zbyt niski w porównaniu z zamożnymi krajami.

CZAS NA DEBATĘ

Dlatego oddajemy w państwa ręce raport „Rzeczpospolita Przedsiębiorcza. Relacje polityki z biznesem”. Mamy nadzieję, że stanie się on impulsem do szerokiej debaty publicznej i początkiem zmiany myślenia polityków, przedsiębiorców, a przede wszystkim całego polskiego społeczeństwa. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone



BOŻENA DAMASIEWICZ

Prezes Fundacji „Pomyśl o Przyszłości”, która od lat podejmuje i wspiera wszelkie inicjatywy służące rozwojowi gospodarczemu Polski. Od samego początku, czyli od 2010 r., pełni w niej funkcję prezesa zarządu. Współautorka wielu raportów fundacji, inicjatorka i pomysłodawczyni realizowanych przez fundację projektów. Z pasją włącza się w projekty dotyczące rozwoju gospodarczego Polski.

Zajmuje również stanowisko dyrektora ds. organizacyjno-administracyjnych FAKRO. Na jej oczach i dzięki jej zaangażowaniu FAKRO prężnie się rozwija, zajmując dzisiaj pozycję wicelidera na światowym rynku okien dachowych. Absolwentka Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Otwarta na świat i ludzi nie przestaje się rozwijać. Skończyła studia podyplomowe z psychologii i pedagogiki, zarządzania finansami firmy, psychologii zarządzania kadrami i zarządzania projektami.

ALUPROF
SYSTEMY ALUMINIOWE

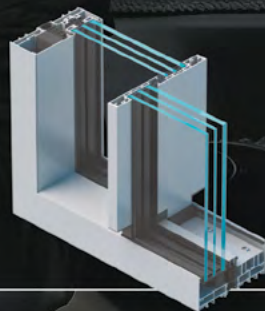
PANUJ NAD KLIMATEM PANUJ NAD KOSZTAMI

DRZWI TARASOWE Z ALUMINIUM



SkyLine

Panoramiczne
drzwi przesuwne
z ukrytą ramą



*Szymon
Marciniak*

www.aluprof.com/dom



Biznes to ultramaraton cierpliwości, determinacji i przemyślanej strategii

O kondycji polskiej branży tworzyw sztucznych, kuszących rynkach azjatyckich i szansach dla polskiego biznesu rozmawiamy z **Martą Póltorak**, prezesem spółki Marma Polskie Folie.

ROZMAWIAŁA BEATA ANNA ŚWIECICKA

Mamy moment niezwykle dynamiczny dla biznesu. Z jednej strony pojawiły się sygnały możliwych pokojowych negocjacji za naszą wschodnią granicą, które mogą przynieść trudne do przewidzenia konsekwencje geopolityczne. Z drugiej – trwa wyścig technologiczny, przyspieszający w tempie, jakiego chyba nigdy wcześniej nie doświadczaliśmy. A na krajowym podwórku coraz głośniej rezonuje „afery KPO”, karmiąc wyobraźnię Kowalskiego obrazami dziesiątków jachtów wyludzonych przez przedsiębiorców z unijnych funduszy i jednocześnie podkopując zaufanie do całego rodzimego biznesu. Czy rzeczywiście powinniśmy się obawiać, że środki wspierające polski biznes są wydawane w niewłaściwy sposób?

To właśnie najważniejsza kwestia – nie chodzi o to, by podważać sam sens takich programów, tylko by pilnować, aby pieniądze były wydawane zgodnie z zasadami. To trochę jak z przepisami ruchu drogowego – fakt, że ktoś przekroczy prędkość, nie oznacza, że należy zlikwidować cały kodeks. Trzeba raczej egzekwować reguły. Dlatego nie zawsze warto ulegać emocjom i pochopnym ocenom. Owszem, media nagłaśniają przypadki kupna jachtów czy kawiarek, ale przecież takie zakupy mogą być częścią realnej działalności – np. turystycznej, gdzie dzięki temu powstają nowe miejsca pracy. Najpierw sprawdźmy, czy środki zostały użyte zgodnie z celem, a dopiero potem oceniamy. Widzimy jedynie sensację i nagłówki, a zapomina się o tym, jak realnie działają programy wspierające rozwój przedsiębiorstw. Nie sztuką jest krytykować wszystko, co związane z dotacjami, bo to niczym nieuzasadniona nagonka.

Spójrzmy wstecz – np. na ustawę dotyczącą ochrony osób niepełnosprawnych, która była jedną z lepszych inicjatyw w Pol-

sce. Chroniliśmy i wspomagaliśmy osoby niepełnosprawne poprzez ich aktywizację zawodową. Nagle pojawiła się jedna, druga czy trzecia sprawa związana z tym, że ktoś nadużył środków z PFRON-u. I zaraz fala hejtu. Tymczasem generalnie program działał prawidłowo, a inni – np. Skandynawowie – przyjeżdżali uczyć się naszych rozwiązań.

Nie możemy inwestować w badania, rozwój i nowe technologie bez wsparcia publicznego. Nigdzie na świecie nie odbywa się to bez dofinansowania. Musimy postawić na nowoczesność, specjalizację i wspieranie polskiego biznesu. Tylko w ten sposób nadgonimy czas, który straciliśmy w przeszłości. W mojej ocenie Polska świetnie wykorzystuje środki KPO i inne formy wsparcia, dzięki którym nasze firmy prywatnie są w stanie konkurować z najlepszymi graczami na rynku.

Marma korzysta ze wsparcia KPO?

Dla nas KPO to ogromna szansa. Wspólnie z NCBR realizujemy projekt w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego, wart około 150 mln zł. Bez dofinansowania nigdy nie udałooby się nam wdrożyć tak dużego przedsięwzięcia badawczo-rozwojowego. Oczywiście nie każdy pomysł się udaje – z dziesięciu innowacyjnych projektów często wypala jeden. Ale ten jeden potrafi zmienić branżę na skalę globalną.

Dziś pracujemy nad rozwiązaniem, które pozwoli nam stać się drugą firmą na świecie produkującą geowłókninę igłowaną z włókna ciągłego. Produkt ten ma bardzo szerokie zastosowanie – od boisk sportowych i parkingów, przez umacnianie brzegów rzek, jezior, zapór i tam, aż po uszczelnianie skarp, a także zastosowania w filtrach oraz militarne. Naszą przewagą jest to, że w przeciwieństwie do amerykańskiej konkurencji wykorzystujemy surowce wtórne. To inwestycja, która dzięki wspomnianemu wsparciu ma szansę realnie wpłynąć na gospodarkę i pozycję Polski w branży tworzyw sztucznych.

Czy unijna polityka ekologiczna nie zakłóca tego rozwoju? Jej przeregulowanie, obrosłe już legendą, bywa wyjątkowo dotkliwe dla branży tworzyw sztucznych.

Unia jest bardzo dobrym tworem. Dzięki niej możemy – jako przedsiębiorcy – działać bez przeszkód na rynku europejskim. Ten swobodny przepływ towarów, surowców,

Polska, w mojej ocenie, świetnie wykorzystuje środki KPO i inne formy wsparcia, dzięki którym nasze firmy prywatnie są w stanie konkurować z najlepszymi graczami na rynku



ludzi czy wiedzy to ogromny przywilej, który otworzył przed nami nowe rynki. Dzięki temu polskie firmy mogą funkcjonować w całej Europie na równych zasadach i korzystać z szerszych możliwości rozwoju.

Problem z Unią zaczyna się wtedy, gdy porządkowanie przeradza się w nadmiar procedur. W efekcie zamiast ułatwień dostajemy kolejne bariery. Tymczasem na rynek europejski swobodnie trafiają produkty z Azji, które nie spełniają unijnych standardów, a często nawet nie podlegają certyfikacji. My musimy sprostać dziesiątkom rygorystycznych wymogów, co zwiększa koszty i osłabia konkurencyjność. Gdyby warunki były równe, nasze produkty bez problemu wygrywałyby jakością i ceną. Zresztą polscy urzędnicy „dolewają oliwy do ognia”, jeszcze bardziej zaostrzając nasze regulacje na poziomie krajowym.

Dlatego jestem zwolenniczką prostych, ale skutecznych rozwiązań. Ekologia jest absolutnie konieczna, ale zamiast mnożyć raporty i biurokrację, powinniśmy koncentrować się na realnych działaniach. Naszą odpowiedzią jest inwestowanie w innowacje – tylko dzięki nim możemy być o krok przed konkurencją. To pozwala nam utrzymać stabilność finansową, mimo że koszty pracy i energii w Polsce są bardzo wysokie.

Czyli można powiedzieć, że problemem nie jest sama idea ekologii, ale sposób, w jaki Bruksela próbuje ją wdrażać? I czy takie podejście nie osłabia jeszcze bardziej pozycji Europy wobec konkurencji z Azji?

Dokładnie tak. Marma Polskie Folie od lat stawia na ekologię – i robimy to nie dlatego, że ktoś nam nakazuje, ale dlatego, że to przyszłość naszej branży. Nasze produkty są często bardziej ekologiczne, niż wymagają tego przepisy. Dlatego boli nas, że coraz więcej czasu musimy poświęcać na raportowanie i wypełnianie kolejnych formularzy, zamiast koncentrować się na produkcji, sprzedaży czy rozwoju nowych rozwiązań. Unia tak bardzo boi się, że coś nie będzie ekologiczne, że momentami dochodzi do absurdów. Stąd tak ważne są inicjatywy jak Manifest Polskiej Chemii – dokument przygotowany przez Polską Izbę Przemysłu Chemicznego, który podczas niedawnej polskiej prezydencji w UE prezentowaliśmy europosłom. Pokazujemy w nim, gdzie regulacje są potrzebne, a gdzie wręcz szkodzą i osłabiają naszą konkurencyjność.

Jeśli Unia Europejska będzie się dalej tak przeregulowywać, to z dużego gracza na rynku chemicznym stanie się tylko małą kropką – a w końcu może całkiem zniknąć z mapy. Pandemia jasno pokazała, jak groźne jest uzależnienie się od jednego regionu. Wystarczy wyobrazić sobie sytuację, w której Chiny przejmują całą produkcję w danym obszarze – i nagle Europa zostaje bez alternatywy.

Mamy zresztą własne doświadczenia. Kiedyś produkowaliśmy worki raszlowe, w które pakowało się owoce i warzywa. To była praco- i kosztochłonna produkcja, więc w pewnym momencie przegraliśmy cenowo z Azją. Ale szybko okazało się, że ta oszczędność była pozorna. Rolnicy wrócili do nas z prośbą, byśmy wznowili produkcję, bo chińskie worki były tak słabej jakości, że dwa na trzy pękały, niszcząc towar. To świetnie pokazuje, że jakość i niezależność mają ogromne znaczenie – i że czasem tańsze wcale nie znaczy lepsze. Nie mówiąc już o tym, że produkt, żeby trafił do Europy, musi płynąć wiele tygodni statkiem, który zużywa hektolitry oleju napędowego.

Tymczasem nasza produkcja jest bezemisyjna, ale żeby to osiągnąć, inwestujemy ogromne środki w linie produkcyjne. Dbamy o to, aby jakiegokolwiek substancje uboczne powstające przy nadrukach na foliach były eliminowane przez systemy filtracyjne – efekt jest taki, że powietrze wychodzące z naszego zakładu często bywa czystsze niż to, które do niego trafia. Taki paradoks.

Wspomniany rynek azjatycki słynie, nazwijmy to dyplomatycznie, z niekontrolowanego transferu technologii. Jest jednak niezwykle kuszącym biznesowo obszarem. Jak ocenia pani opłacalność i korzyści ze współpracy?

Współpraca z tymi rynkami otwiera ogromne możliwości, ale niesie też spore ryzyko. Przede wszystkim należy pamiętać, że w Azji prawo patentowe działa inaczej, a import takich produktów do Europy nie zawsze jest skutecznie kontrolowany. Wyzwaniem jest również logistyka – transport morski bywa nieprzewidywalny, a globalne kryzysy, jak blokada Kanału Sueskiego, wydłużają czas dostaw.

Marma „romansowała” z Chinami i nie skończyło się to happy endem, prawda?

Dostarczaliśmy do Państwa Środka przez pewien czas jeden z naszych produktów. Gdy tylko Chińczycy nauczyli się, jak można go wyprodukować, zaczęli robić to sami. Oczywiście mamy patenty. Problem w tym, że Azjaci mają bardzo luźny stosunek do ochrony patentowej i na tamtych rynkach ona nas nie chroni. Wiemy, że to podróż w jedną stronę – jeżeli coś dostarczymy, oni bardzo szybko ucą się pewnych rzeczy, nie mają tych obwarowań, które my mamy, i po jakimś czasie przejmują kontrolę nad produkcją. To schemat stały i nie dotyczy tylko branży tworzyw sztucznych.

Do tego dochodzi kwestia jakości. Standardy w Azji bywają różne, często odmienne od europejskich. My prowadzimy regularne audyty, kontrole jakości surowców i produktów – i nasze wyroby zawsze trzymają ten sam poziom. Natomiast z rynkiem azjatyckim bywa różnie: czasem produkt jest naprawdę dobry, a potem kolejna partia zupełnie nie odpowiada ustalonym parametrom.

O czym warto pamiętać w relacjach z biznesową Azją?

Idąc na współpracę z Azją, trzeba mieć buforowe zapasy, korzystać z kilku

Ekologia jest absolutnie konieczna, ale zamiast mnożyć raporty i biurokrację, powinniśmy koncentrować się na realnych działaniach

operatorów i stosować instrumenty finansowe chroniące przed ryzykiem kursowym. Ważne są też kwestie kulturowe, regulacyjne i budowanie długofalowych, partnerskich relacji – tylko wtedy współpraca ma sens.

Które rynki są dziś dla Marmy najważniejsze?

Na pewno rynek unijny – Europa Zachodnia, Skandynawia, Wielka Brytania – to są dla nas rynki kluczowe. Oczywiście z naszymi bardzo zaawansowanymi wyrobami staramy się też trafiać dalej, czyli do Stanów Zjednoczonych czy Kanady, ale to nie jest na ten moment priorytetowe, ponieważ w przypadku tak odległych rynków olbrzymią rolę odgrywa logistyka.

To są rynki dla wyrobów wysoko zaawansowanych technologicznie, ale również o niskiej masie i niewielkich gabarytach, gdzie transport ma drugorzędne znaczenie. Zawsze powtarzam, że jeżeli jakiś wyrób będzie jechał dalej, podróżował więcej, to nie znaczy, że będzie lepszy. On musi być droższy. I to samo dotyczy naszego rynku – pewne wyroby sprowadzane z daleka również obciążone są kosztami logistyki, transportu, a także czasem i wszystkimi ryzykami z tym związanymi, o ekologii nie wspominając.

Na co Marma ma jeszcze biznesowy apetyt?

Jestem dumna, że Marma Polska Folie pozostaje w 100 procentach polską firmą, z pięcioma zakładami w kraju, a nasze produkty znajdują uznanie na najbardziej wymagających rynkach zagranicznych. To pokazuje, że mimo trudności można budować konkurencyjność opartą na jakości i technologii. Przed Marmą jeszcze sporo wyzwań, ale z pewnością chcemy być firmą globalną.

W którym kierunku powinna iść polska gospodarka?

Powinniśmy się wyspecjalizować w czymś konkretnym. Weźmy przykład Szwajcarii – kraj znany z zegarków czy kosmetyków. To połączenie tradycji z nowoczesnością. My nie musimy burzyć tradycji, żeby iść w nowe technologie – wręcz przeciwnie. Wspierajmy tradycję nowymi technologiami i wyspecjalizujmy się w czymś konkretnym, pomagając w ten sposób polskiemu biznesowi, a tym samym całej polskiej gospodarce.

Nie chcę krytykować firm państwowych z udziałem Skarbu Państwa, bo strategiczne przedsiębiorstwa też muszą funkcjonować. Jednak przy porównaniu wyników firm prywatnych i państwowych widać różnice. Firma prywatna nie może sobie pozwolić na zatrudnianie niekompetentnych osób – po prostu jej na to nie stać. W firmach państwowych niestety zdarzają się przypadki przydziałów partyjnych, co skutkuje brakiem racjonalnych decyzji i zaprzeczonymi szansami. Mieliśmy już przykłady, gdy osoby kompletnie spoza branży znajdowały się na eksponowanych stanowiskach, podejmowały nieracjonalne decyzje, a skutki tego ponosimy wszyscy.

Dlatego warto zadać pytanie: czy lepiej inwestować miliony czy miliardy w nietrafione przedsięwzięcia, czy wspierać gospodarkę poprzez inwestycje w biznes prywatny? Inwestycja to nie jest przejadanie środków – to wsparcie dla przedsiębiorców, którzy realizują duże projekty i nie mogliby ich zrealizować w krótkim czasie bez dofinansowania. A czas jest dla nas bardzo cenny. Polska potrafi wykorzystywać środki w sposób efektywny i nadganiać opóźnienia. Polacy są kreatywni – potrafią z niczego stworzyć coś wartościowego, do tego mamy świetnych naukowców.

Naukowców, których w pewnym sensie „tworzą”?

W Marmie stawiamy mocno na współpracę z nauką. Bardzo dobrze układają się nasze relacje z Politechniką Rzeszowską czy

Pracujemy nad rozwiązaniem, które pozwoli nam stać się drugą firmą na świecie produkującą geowłókninę igłowaną z włókna ciągłego

Uniwersytetem Rzeszowskim. Tamtejsi naukowcy świetnie łączą teorię z praktyką, a my wspólnie tworzymy kierunki i wydziały o charakterze interdyscyplinarnym. Do procesu dydaktycznego zaprasza się także ludzi biznesu, by pokazać studentom, jak w praktyce dochodzi się do rozwiązań. Dzięki temu młodzi ludzie są znacznie lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy, który z roku na rok staje się coraz bardziej wymagający.

Branża chemiczna czy tworzyw sztucznych wymaga szerokiego spojrzenia – od chemii, przez informatykę, po automatykę. Dlatego we współpracy z uczelniami powstają kierunki magisterskie i podyplomowe, nierzadko prowadzone w języku angielskim, które łączą różne obszary wiedzy. Przykładem jest chociażby projekt tworzenia protez medycznych z tworzyw sztucznych, realizowany wspólnie z wydziałami lekarskimi. To nie tylko wsparcie dla polskiej gospodarki, ale też przygotowanie absolwentów do pracy w Polsce, Europie i na świecie. Co więcej, tacy specjaliści nie muszą obawiać się, że sztuczna inteligencja ich zastąpi – przeciwnie, będą potrafili wykorzystać ją jako narzędzie wspierające.

Ta współpraca z nauką idzie w parze z naszą filozofią biznesu. W Marmie każda złotówka jest reinwestowana. Rozwijamy zaplecze badawczo-rozwojowe, patentujemy innowacyjne rozwiązania, chronimy know-how i nieustannie podnosimy kompetencje zespołów. Dzięki temu możemy realnie myśleć o globalnym rozwoju i o tym, by wyprzedzać konkurencję nie tylko w Polsce, ale i na świecie.

Podsumowując naszą rozmowę – czy łatwo jest dziś prowadzić biznes w Polsce, nie tylko w branży tworzyw sztucznych?

Biznes to ultramaraton – wymaga cierpliwości, determinacji i przemyślanej strategii. Napotykamy przeszkody legislacyjne, finansowe i organizacyjne, ale konsekwencja pozwala osiągać cele. Edukacja zorientowana na przyszłość jest dziś kluczowa – trzeba wiedzieć, gdzie Polska ma być za pięć, 10 czy 20 lat. Strategia dla Polski to strategia na ludzi oraz polskie firmy. I szanujemy przedsiębiorców, bo tak szybko odchodzą. <

Przyszłość to blockchain, stablecoiny i AI

O globalnych trendach, sile złotego, rewolucji fintechów i tym, jak wygląda droga od startupu do miliardowych obrotów, mówi **Lukasz Paszkiewicz**, prezes spółki Ekantor, właściciel platformy wymiany walut ekantor.pl.

ROZMAWIAŁ BARTOSZ MICHALSKI



< Lukasz Paszkiewicz zbudował jeden z najważniejszych na rynku podmiotów wymiany walut online

Jak z perspektywy eksperta wygląda dziś kondycja globalnego rynku walutowego?

2025 r. to czas szczególny. Widzimy nie tylko zmiany w rynku walutowym, ale i całym globalnym systemie finansowym. Polska złotówka ma dziś bardzo dobre

warunki – jest mocna, a inwestorzy zagraniczni chętniej lokują kapitał właśnie tutaj.

Kluczowym zjawiskiem jest osłabienie dolara. Wbrew prostym narracjom to nie tylko „polityka Trumpa”. Owszem, polityka celna czy decyzje administracyjne miały znaczenie, ale prawdziwe powody są głębsze. Kurs dolara powiązany jest z ceną złota – a złoto w ostatnich latach mocno się umacnia. Wzrost ten napędzają kraje BRICS – Rosja, Chiny, Indie – którym zależy na osłabianiu dolara. Ale paradoksalnie także Amerykanie mieli w tym swój interes – słabszy dolar to większa konkurencyjność amerykańskiej gospodarki.

Czyli można powiedzieć, że Stany Zjednoczone i kraje BRICS szły chwilowo w jednym kierunku?

Tak, ale tylko na krótką metę. W początkowej fazie ich cele były zbieżne – wszystkim pasował słabszy dolar. Jednak na dłuższą metę drogi się rozeszły. Kraje BRICS chcą, by dolar przestał być walutą rezerwową i rozważają stworzenie własnej waluty. Amerykanie przeciwnie – chcą utrzymać jego globalną dominację.

Tu zaczyna się gra o przyszłość systemu walutowego. Jeśli Chiny i Indie zaczną intensywnie promować własną walutę, możemy być świadkami największej zmiany w finansach od czasu odejścia od parytetu złota.

A jak w tej rozgrywce wygląda Europa?

Unia Europejska niestety nie zdała egzaminu. Trump zawsze zaczyna negocjacje od „grubego C” – straszy 50- czy 100-proc. cłami, by potem zejść do 15 proc. Dla Unii to i tak dramat, bo wcześniej było zero. W efekcie europejskie firmy mają gorsze warunki eksportu, a by utrzymać rynek, muszą przenosić produkcję do USA.

I to się dzieje. Niemieckie fabryki samochodów otwierają zakłady w Stanach. Polskie firmy też inwestują za oceanem, bo w Unii procesy inwestycyjne są zbyt długie a przepisy coraz bardziej socjalistyczne. W USA administracja świadomie tworzy warunki dla przemysłu – cła, regulacje, subsydia – wszystko w duchu „America first”.

Czyli Ameryka wygrywa walkę o przemysł, a Europa przegrywa?

Na razie tak. Proszę spojrzeć na transformację energetyczną. USA podeszły pragmatycznie – odrzuciły część „zielonej agendy”, stawiają na przemysł i rozwój. Tymczasem Unia idzie w kierunku regulacji, które zabijają konkurencyjność. Oczywiście ekologia jest ważna – nie powinniśmy zaśmiecać świata – ale trzeba zachować proporcje.

Polska ma trudniej niż Niemcy czy Francja. Oni budowali kapitał przez pokolenia. My jesteśmy pierwszym lub drugim pokoleniem, które dopiero tworzy majątki. Dlatego musimy rozwijać się szybciej, a nie nakładać na siebie dodatkowe ograniczenia.

Wspomniał pan o energii i nowych technologiach.

Jak one wpływają na finanse?

Fundamentem rewolucji jest dziś energia i data center. Świat stoi na danych – sztuczna inteligencja potrzebuje mocy obliczeniowej, a ta wymaga energii. Europa nie ma wystarczających zasobów, by konkurować z USA.

Chińczycy świetnie to rozumieją. Zmienili program edukacji – rezygnują z nacisku na naukę języków obcych, stawiają wyłącznie na AI i dane. Ich filozofia jest prosta: przyszłość to sztuczna inteligencja i przetwarzanie danych, reszta to dodatek.

Polska powinna brać przykład. Bez inwestycji w technologię i energetykę będziemy zawsze o krok za największymi.

A jak na tle tych trendów wygląda polski złoty?

Jeśli prognozy banków się sprawdzą i eurodolar dojdzie do 1,23, złoty pozostanie silny. Ważnym elementem jest wojna na Ukrainie – jej koniec oznaczałby euforię na rynkach i dodatkowe wzmocnienie złotego. Już dziś widać, że zagraniczny kapitał napływa do Polski, a to zwykle znak, że inwestorzy wierzą w stabilizację.

Przejdźmy do fintechów. Jakie trendy będą kształtować branżę w latach 2025–2030?

Widzę trzy. Po pierwsze – automatyzacja procesów. Dzięki technologii obsługujemy w Ekantorze 470 tys. transakcji miesięcznie. Kilka lat temu było ich zaledwie 2 tys.

Po drugie – konsolidacja. Mniejsze kantory nie mają szans na samodzielne przetrwanie, więc dochodzi do przejęć. My też uczestniczymy w tym procesie.

Po trzecie – poszerzanie oferty. Sama wymiana walut to za mało. Trzeba oferować przelewy transgraniczne, nadawać klientom numery IBAN, obsługiwać branżę, których banki się boją. To naturalna ewolucja – od kantoru internetowego do instytucji płatniczej.

Czyli fintechy przejmują funkcje banków?

Tak, choć z ograniczeniami – instytucje płatnicze nie mogą udzielać kredytów. Ale w obszarze płatności i wymiany walut fintechy już dziś są bardziej innowacyjne, elastyczne i szybsze niż banki.

Cofnijmy się do początku – skąd wziął się pomysł na Ekantor?

Cała moja droga zawodowa od początku związana była z finansami. Punktem przełomowym był moment, gdy moi przyjaciele z Wielkiej Brytanii – pracujący w tamtejszym domu maklerskim – zaczęli oferować usługę fizycznej dostawy waluty, czyli w praktyce wymianę online. W Polsce to wciąż była egzotyka. Postanowiłem sprawdzić, jak to działa i jakie warunki mogą zaoferować. Wprowadziłem im pierwszego klienta instytucjonalnego z Polski i zobaczyłem, że ich ceny i jakość obsługi są naprawdę konkurencyjne.

Chwilę później pojawił się duży klient korporacyjny, jeden z największych polskich inwestorów za granicą. Wtedy

uświadomiłem sobie, że wachlarz możliwości jest ogromny – i że to nie jest nisza, lecz przyszłość.

Czyli to klienci de facto podsunęli panu pomysł?

Dokładnie tak. W praktyce to rynek wskazał kierunek. Szybko jednak okazało się, że jest pewien problem. Część polskich przedsiębiorstw chciała współpracować tylko z instytucją międzynarodową – tu moi londyńscy współpracownicy byli atutem. Ale inna część klientów miała zupełnie odwrotne oczekiwania: „Chcemy pracować wyłącznie z polską firmą”.

Pamiętam szczególnie jedną sytuację. Rozmawialiśmy z fabryką zbrojeniową, która potrzebowała wymienić polskiego złotego na nigeryjską nairę. PKO BP wtedy nie oferował takiej waluty. My mogliśmy to zrobić, ale w Londynie zapaliły się czerwone lampki – Afryka, przemysł zbrojeniowy, ryzyko AML i compliance. Tłumaczenia, że to spółka Skarbu Państwa, że nie ma mowy o praniu pieniędzy czy finansowaniu terroryzmu, nie pomagały. To doświadczenie pokazało mi jasno: jeśli chcemy rozwijać ten biznes w Polsce, potrzebujemy polskiej, lokalnej instytucji.

I to był moment narodzin Ekantoru?

Jeszcze nie, ale wtedy pojawiła się decyzja o stworzeniu polskiej spółki. Założyliśmy PK Capital, który operował jako platforma wymiany walut kantordlafirm.pl. To była pierwsza próba wejścia w rynek. Zaczęliśmy od obsługi biznesu, oferując im szybkie rozliczenie i korzystne kursy.

W pewnym momencie poczuliśmy, że to za mało. Rynek detaliczny – zwykli klienci, którzy też chcą wymieniać waluty przez internet – rósł dynamicznie. Wtedy na naszej drodze stanął Ekantor. Znałem właścicieli, wiedziałem, że firma nie ma „trupów w szafie”. Marka była rozpoznawalna, miała dobrą reputację, ale brakowała jej technologii i kapitału.

I wtedy postanowiliście przejąć Ekantor?

Tak. Przejęliśmy firmę i zaczęliśmy ją przebudowywać. Zmieniliśmy platformę transakcyjną, wdrożyliśmy własne systemy, postawiliśmy na automatyzację. Z czasem cały handel przenieśliśmy z Kantoru dla Firm do Ekantoru, czyniąc z niego główną markę. To był przełom – od tego momentu mogliśmy myśleć nie tylko o obsłudze kilku dużych klientów, ale o skali masowej.

Czy początki były trudne?

Oczywiście. Czasy szybkich pieniędzy już dawno w Polsce się skończyły. Dziś aby osiągnąć sukces, potrzeba wytrwałości i konsekwencji, a w branży finansowej także funduszy. My firmę zbudowaliśmy z własnych pieniędzy, nie mamy żadnych zobowiązań finansowych w stosunku do podmiotów trzecich. Udało nam się. Dziś Ekantor to setki tysięcy transakcji miesięcznie i miliardowe obroty w skali roku.

Jakie kierunki ekspansji zagranicznej rozważacie?

Patrzymy na Amerykę Północną, Afrykę i wybrane kraje byłego ZSRR. To rynki trudne, ale wysokomarżowe. Ekspansja wymaga zrozumienia prawa, ale przede wszystkim kultury. Różnice mentalnościowe mogą zniszczyć nawet najlepiej przygotowany projekt.

Jakie błędy popełniają młode firmy w zarządzaniu ryzykiem walutowym?

Najczęściej – brak świadomości. Startupy planują budżet przy kursie euro 4,25, a gdy spada do 3,80, nagle okazuje się, że kontrakt nie jest opłacalny. Dlatego radzę: patrzcie szerzej, zabezpieczajcie się, słuchajcie doradców. Brak strategii walutowej może zabić biznes szybciej niż brak klientów.

Jakie technologie będą kluczowe dla finansów przyszłości?

Trzy: blockchain, stablecoiny i sztuczna inteligencja. Stablecoiny mogą stać się alternatywą dla systemu bankowego w przelewach transgranicznych. Blockchain daje przejrzystość i bezpieczeństwo. AI już dziś rewolucjonizuje procesy biznesowe, ale powinna być kontrolowana, by nie wymknęła się spod nadzoru.

Do tego dochodzi rewolucja w płatnościach – dziś płacimy zegarkiem czy obrączką. Polska jest w tu awangardzie, nasze fintechy wprowadzają innowacje szybciej niż banki w Niemczech czy Francji.

A co z przywództwem? Jakie wartości są dla pana kluczowe?

Szacunek i empatia. Staram się znać problemy swoich pracowników – także prywatne – i pomagać im je rozwiązywać. Jeśli pracownik czuje wsparcie i w biurze, i w domu, nie będzie chciał odchodzić. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Jak automatyka pomiarowa wspiera zmianę w przemyśle przetwórczym?

Przemysł przetwórczy staje się polem bitwy o przyszłość klimatu. W dążeniu do redukcji emisji CO₂ kluczowe znaczenie zyskują dane, a wraz z nimi – zaawansowane systemy automatyki pomiarowej.

TEKST: ANNA SONIK

To one umożliwiają optymalizację procesów, precyzyjny monitoring emisji, kontrolę zużycia energii i wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju. Wspierają tym samym cztery filary dekarbonizacji: redukcję emisji, przejście na czyste paliwa, wykorzystanie OZE oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym. Dlaczego dekarbonizacja wymaga współpracy ponad branżami i co musi się zmienić, by przyspieszyć zieloną transformację przemysłu?

Sektor przemysłu przetwórczego – obejmujący m.in. branżę chemiczną, naftowo-gazową, spożywczą, metalurgiczną, przetwórstwo kruszyw i minerałów czy energetyczną – odpowiada za około trzy czwarte emisji przemysłowego CO₂ w skali globalnej. Emisje te mają źródło zarówno w charakterze procesów technologicznych (np. kalcynacja w produkcji cementu), jak i wciąż dominującym udziale paliw kopalnych w miksie energetycznym.

Wyzwaniem jest więc nie tylko ograniczenie emisji wynikających z samego procesu produkcji, ale także transformacja źródeł energii, zasilających instalacje przemysłowe. Potrzebne są działania oparte na wiedzy, technologii i danych – a tu do gry wchodzi zaawansowane oprzyrządowanie przemysłowe.

DANE W CENTRUM DEKARBONIZACJI

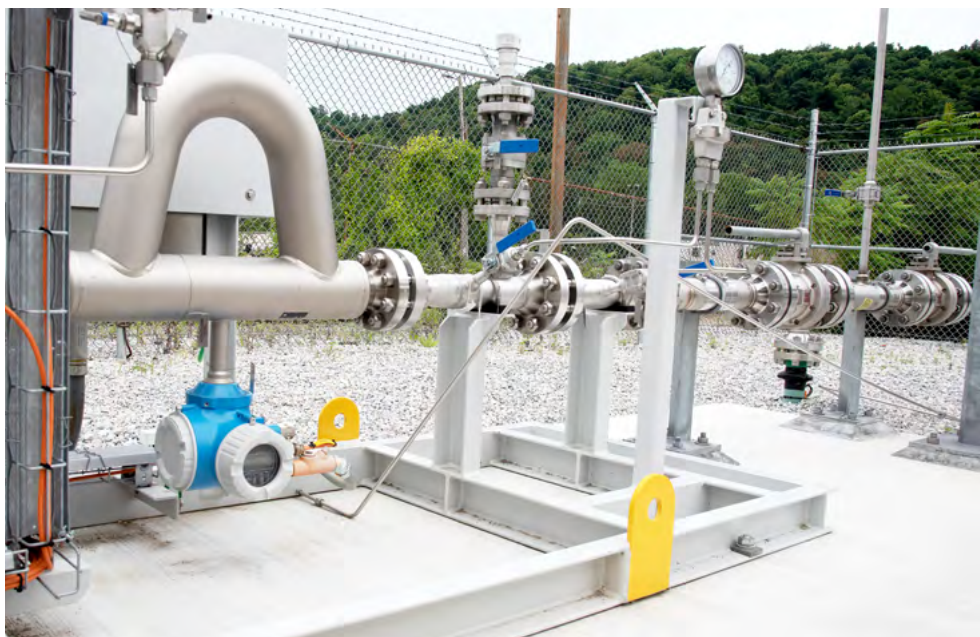
– To właśnie dane są pierwszym krokiem w kierunku zmian – pozwalają mierzyć, analizować i optymalizować procesy pod kątem emisji i zużycia energii – podkreśla Janusz Zajączkowski, Industry Manager w Endress+Hauser. Ta szwajcarska firma, obchodząca w tym roku 30-lecie obecności w Polsce, od lat wspiera krajowy przemysł we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań automatyki pomiarowej. Dziś jej technologie są integralnym elementem strategii dekarbonizacyjnych w wielu zakładach.

Nowoczesne przepływomierze, analizatory składu gazów i emisji (CEMS) czy systemy monitorowania zużycia mediów umożliwiają nie tylko dokładny pomiar, ale również inteligentne zarządzanie danymi procesowymi. – Automatyka pomiarowa to dziś źródło cennej wiedzy, którą można poddawać wszechstronnym i głębokim analizom. Dzięki temu możliwe staje się na przykład wychwycenie miejsc, gdzie dochodzi do strat energetycznych lub właśnie emisji, które można ograniczyć – dodaje ekspert.

Wdrażanie systemów pomiarowych w zakładach produkcyjnych pozwala nie tylko spełniać normy środowiskowe, ale także zwiększać efektywność operacyjną. Dokładny monitoring parametrów procesowych – takich jak ciśnienie, temperatura, przepływ czy skład chemiczny – umożliwia szybsze reagowanie na odchylenia, redukcję przestoju i zmniejszenie kosztów produkcji.

WYZWANIA PRODUCENTÓW AUTOMATYKI

Zmieniające się potrzeby rynku, rosnąca presja na ograniczanie emisji oraz cyfryzacja przemysłu wymusiły także ewolucję wśród



producentów automatyki. Ostatnie lata były intensywnym czasem dla branży – nie tylko z powodu transformacji cyfrowej, ale również z uwagi na konieczność dostosowania produktów do standardów zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzią Endress+Hauser było m.in. wprowadzenie rozwiązań wspierających efektywność energetyczną, rozwój technologii komunikacji cyfrowej (IIoT), czy integrację urządzeń pomiarowych z systemami klasy MES i ERP.

To podejście, łączące szwajcarską precyzję technologiczną z doświadczeniem polskich inżynierów, zapewnia klientom nie tylko zgodność z regulacjami, ale też realną wartość biznesową. – Mierzalne korzyści to nasza specjalność – czy chodzi o ograniczenie zużycia pary technologicznej, redukcję strat chemikaliów czy optymalizację spalania w piecach przemysłowych – podkreśla Janusz Zajączkowski.

Równolegle, wraz z ciągłym rozwojem urządzeń pomiarowych, firmy takie jak Endress+Hauser inwestują w szkolenia i rozwój kompetencji swoich klientów. Warsztaty, konsultacje oraz dostęp do cyfrowych platform wiedzy pomagają firmom skutecznie wdrażać nowe technologie i zarządzać procesem transformacji.

CZTERY FILARY SKUTECZNEJ DEKARBONIZACJI

Aby przemysł przetwórczy mógł zrealizować cele klimatyczne, konieczne jest całościowe podejście do wyzwania. Obejmuje ono następujące filary:

1. Redukcja emisji – przez optymalizację procesów i wykorzystanie technologii wychwytywania oraz magazynowania CO₂ (CCUS). Kluczowe jest tu prowadzenie precyzyjnego monitoringu emisji na każdym etapie cyklu produkcyjnego.
2. Czyste paliwa – przejście na wodór, biopaliwa czy gaz ziemny jako paliwo przejściowe wymaga nowych rozwiązań w zakresie kontroli jakości i bezpieczeństwa procesów.
3. Dekarbonizacja energii – wdrożenie OZE, elektryfikacja procesów technologicznych oraz lokalna produkcja energii to fundamenty zmian.
4. Gospodarka o obiegu zamkniętym – minimalizacja strat materiałowych, ponowne wykorzystanie surowców i precyzyjna kontrola jakości u źródła



stają się obowiązkowymi elementami przemysłowej strategii ESG.

Coraz większe znaczenie ma także automatyzacja działań, związanych z raportowaniem śladu węglowego. Dzięki integracji systemów pomiarowych z platformami ESG, firmy mogą na bieżąco śledzić wskaźniki środowiskowe i raportować je zgodnie z europejskimi regulacjami, takimi jak CSRD czy taksonomia UE.

LOKALNY KONTEKST, GLOBALNE WYZWANIA

Polski przemysł stoi dziś przed szczególnym wyzwaniem – z jednej strony posiada silne zaplecze inżynierskie i kompetencje technologiczne, z drugiej – wiele instalacji wciąż opiera się na przestarzałych rozwiązaniach. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga nie tylko inwestycji, ale również partnerów rozumiejących lokalne realia, język branżowy i potrzeby operacyjne firm.

– Od trzech dekad wspieramy rozwój przemysłu w Polsce, ale dziś nasze zaangażowanie nabiera nowego znaczenia – towarzyszymy naszym klientom na drodze do neutralności klimatycznej – zwraca uwagę Janusz Zajączkowski i dodaje: – Niezależnie od tego, czy współpracujemy z dużymi koncernami przemysłowymi,

małymi firmami, sektorem publicznym czy organizacjami pozarządowymi, jesteśmy nie tylko dostawcą urządzeń, ale partnerem technologicznym, doradcą i źródłem know-how w obszarze dekarbonizacji.

WSPÓŁPRACA PONAD GRANICAMI BRANŻ

Dekarbonizacja nie może być zadaniem realizowanym w izolacji. Konieczna jest ścisła współpraca pomiędzy przemysłem, światem nauki, organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Wspólna wymiana doświadczeń, standaryzacja podejść oraz szeroka edukacja techniczna mogą znacząco przyspieszyć wdrażanie realnych i skalowalnych rozwiązań.

– Dekarbonizacja przemysłu przetwórczego to nie sprint, lecz długodystansowy bieg. Kluczowe są: konsekwencja, otwartość na zmiany i umiejętność wykorzystywania dostępnych technologii do realizacji celów środowiskowych i biznesowych – podsumowuje Janusz Zajączkowski.

Przemysł przyszłości to przemysł niskoemisyjny, inteligentny i odpowiedzialny. Dzięki nowoczesnym narzędziom automatyki pomiarowej oraz strategicznym partnerstwom droga do tego celu staje się coraz bardziej osiągalna. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Budownictwo to nowa linia obrony

– Budownictwo to dziś nie tylko silnik gospodarki, to także zaplecze obronne, suwerenność energetyczna i odporność infrastrukturalna – mówi **Jan Styliński**, prezes Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa.

ROZMAWIAŁA
NINA VINCENZ-KRAJEWSKA

Gdzie widzi pan dziś miejsce budownictwa w układzie polskiej gospodarki?

Budownictwo to kręgosłup nowoczesnego państwa. Bez sprawnej infrastruktury nie ma sprawnej armii. Bez suwerenności energetycznej – nie ma realnej niezależności. Bez własnych wykonawców – stajemy się tylko rynkiem zbytu dla silniejszych. Ta branża to coś znacznie więcej niż prace budowlane – to system nerwowy gospodarki i realna linia obrony.

Dziś daje zatrudnienie blisko półtora milionom ludzi, generuje ponad 10 proc. PKB, napędza dziesiątki powiązanych sektorów – od transportu, przez przemysł materiałów budowlanych, po nowe technologie. Ale co równie ważne – budownictwo to dziś wyznacznik poziomu rozwoju państwa. Im silniejszy ten sektor, tym silniejsza Polska.

Czy państwo rzeczywiście traktuje budownictwo jak sektor strategiczny?

> Jan Styliński, prezes PZPB, twierdzi, że budownictwo to system nerwowy gospodarki i realna linia obrony państwa w czasach wojny



Niewystarczająco. Mimo że jesteśmy w przededniu bezprecedensowej kumulacji inwestycji – w energetykę jądrową, transport, infrastrukturę krytyczną – to brakuje realnej ochrony krajowego rynku budowlanego.

Nie chodzi o protekcyjność. Chodzi o zdrowy rozsądek i strategiczne myślenie. Musimy pozbyć się myślenia, w którym polskie firmy sprowadzane są do roli podwykonawców – wykonujących prostsze prace w wielkich inwestycjach. Nie chcemy specjalnego traktowania. Chcemy równych zasad – na swoim własnym podwórku. Nasza nowa dywizja – Stowarzyszenie Energetyki Jądrowej PZPB-Atom, skupi się między innymi na przesunięciu w górę miejsca polskich firm w łańcuchu wartości.

Czyli mówimy o tzw. „local content”?

Dokładnie tak – ale nie jako hasło polityczne. Local content to konkret. To zobowiązanie, by jak największa część wartości inwestycji – praca, technologie, materiały, podatki – zostawała

w polskiej gospodarce. To miejsca pracy, to know-how, to kapitał, który nie wypływa z kraju.

Local content to także kwestia suwerenności. Jeśli państwo nie potrafi zrealizować kluczowych inwestycji własnymi siłami, prędzej czy później zapłaci za to wysoką cenę. Dlatego jako PZPB powołaliśmy inicjatywę „Wektor Polska”, która śledzi i analizuje udział krajowych firm w realizacji strategicznych projektów.

Czy polskie firmy mają kompetencje, by konkurować na tym poziomie?

Nie tylko mają – w wielu przypadkach są w europejskiej czołówce. Przez ostatnie 20 lat polski rynek budowlany przeszedł potężną transformację. Dziś to sektor nowoczesny, dobrze zorganizowany, technologicznie zaawansowany. Nasze firmy z sukcesem realizują skomplikowane inwestycje publiczne i prywatne – od infrastruktury drogowej, przez obiekty przemysłowe, po lotniska i centra badawcze.

To, co buduje naszą siłę, to elastyczność, doświadczenie i skuteczność. Potrafimy działać sprawnie, terminowo i z wysoką jakością – a to dziś kluczowe.

W jakich obszarach widać ten potencjał najbardziej?

Coraz lepiej odnajdujemy się w sektorach krytycznych – jak energetyka, infrastruktura militarna, budownictwo obronne. Jako Związek wspieramy ten kierunek rozwoju. Powołaliśmy m.in. PZPB-Atom, które angażuje liderów wykonawstwa dla sektora nuklearnego. Naszym celem jest stworzenie silnego, krajowego zaplecza wykonawczego dla polskiego programu jądrowego.

Organizujemy również konferencję „Budownictwo Obronne i dla Ochrony Ludności”, która ma być platformą rozmowy o roli branży w bezpieczeństwie kraju – nie tylko militarnym, ale i infrastrukturalnym czy cywilnym.

Jak dziś wygląda kondycja rynku?

Rynek jest w trudnym momencie. Z jednej strony widzimy na horyzoncie koniec cyklu inwestycji finansowanych ze środków UE i budżetu, z drugiej – wciąż nie ruszyła fala nowych, strategicznych projektów. Czekamy, ale w międzyczasie mamy stagnację. Spada liczba nowych umów, kurczy się portfel zamówień publicznych.

W 2024 r. sytuacja już była trudna – a w 2025 jest, o dziwo, jeszcze gorzej i to mimo niskiej bazy roku poprzedniego.

Brakuje przewidywalności, długofalowego planowania, uproszczonych procedur. A firmy, mimo ogromnego potencjału, działają w warunkach permanentnej niepewności.

Co trzeba zrobić, by ten potencjał nie został zmarnowany?

Po pierwsze: odblokować inwestycje. Po drugie: uprościć procesy decyzyjne i procedury administracyjne. Po trzecie: uznać branżę budowlaną za realnego partnera państwa, nie tylko wykonawcę.

W optymistycznym scenariuszu widzę sektor budownictwa jako część systemu strategicznego planowania kraju. Branżę, która współtworzy inwestycje – nie tylko fizycznie, ale i koncepcyjnie.

Nie budujemy tylko obiektów. Budujemy odporność państwa. I chcemy to robić nie z boku, ale ramię w ramię z administracją – na jasnych zasadach i z realnym udziałem.

Czego dziś najbardziej brakuje?

Odwagi i konsekwencji. Czas przestać udawać, że rynek sam się obroni. Polska buduje przyszłość – pytanie tylko, kto ją zbuduje: my, czy ktoś za nas. Mamy kompetencje, mamy ludzi, mamy doświadczenie. Potrzebujemy tylko jednego – żeby państwo traktowało nas jak strategicznego sojusznika, a nie jak wykonawcę z przetargu.<

Powołaliśmy niedawno m.in. PZPB-Atom, które angażuje liderów wykonawstwa dla sektora nuklearnego

© Wszelkie prawa zastrzeżone



PR jest nawet w serialach

Oglądanie seriali to nie zmarnowany czas, a dobra sesja treningowa z PR-owych case study – o najlepszych praktykach i najważniejszych trendach w komunikacji rozmawiamy z **Karoliną Janik**, założycielką i CEO agencji Personal PR, przewodniczącą międzynarodowej sieci PR Exchange.

ROZMAWIAŁA ANNA SONIK



Jaki zmienia się PR i czego możemy się spodziewać w najbliższym czasie?

Zmienia się branża nowych technologii, do przodu idzie medycyna, energetyka. Zmienia się także PR i komunikacja, które w firmach zyskują na znaczeniu, bo wpływają na biznes pośrednio i bezpośrednio. Dobry PR to widoczność, wiarygodność i rozpoznawalność na rynku, ale też mniejsza retencja pracowników, mniej konfliktów wewnętrznych i niedomówień. PR stoi obecnie szybko i precyzyjną informacją – przekazaną skutecznie wybranym kanałem. Młodsze pokolenia porozumie-

wają się inaczej, a obowiązkiem PR-owca jest te różnice uwzględniać w komunikacji firmy.

TikTok stał się dziś w komunikacji jednym z najbardziej zasięgowych serwisów społecznościowych. Ale czy radziłaby pani każdej firmie, aby prowadziła TikToka?

Nie, byłoby to uproszczenie. Nawet nie każda musi mieć Facebooka. Aktywność

ZDJĘCIA: MATERIAŁY PRASOWE

marki w danym kanale komunikacji powinna wynikać z danych, a nie przekonań. Nadal trafiam na osoby odpowiedzialne za PR, które osobiście nie mają żadnych mediów społecznościowych i ich nie znają. Blokują komunikację marki w social mediach z wielką szkodą dla firmy. Mówi się, że „nieznajomość prawa szkodzi”, nie zwalnia z odpowiedzialności. Tak samo jest w PR-ze. Obowiązkiem szefów PR-u jest znać narzędzia, trendy, etykietę. Zatem, jeżeli ktoś mi mówi, że jego PR nie działa, pytam zawsze: jak jest prowadzony? Dobry PR wymaga nie tylko pomysłowości i kreatywności, ale też znajomości najnowszych kierunków i mechanizmów oraz stabilności w realizacji. Dobry PR to nie tylko słowo, ale obraz, wideo, dźwięk. Dobry PR to komunikacja zintegrowana.

Podobno na szkoleniach z komunikacji korporacyjnej „rozgrzesza” pani havy userów platform, np. Netflix. Dlaczego? Co takiego jest w serialach i filmach, co przydaje się osobom odpowiadającym za komunikację w firmach?

Seriale i filmy to narracje zrealizowane w oparciu o lepszy lub gorzej zbudowane scenariusze. Jest w nich mnóstwo PR-owych sytuacji. Rozwój akcji można odnieść do życia firmy. Im lepszy scenariusz i produkcja (struktura, procesy i komunikacja w firmie), tym bardziej zadowolony widz (w firmie pracownik czy kontrahent). Dobra komunikacja to większy porządek, efektywność zespołu, mniej nieudolności, kryzysów, krótko mówiąc: lepszy biznes. Jaka komunikacja, taki nasz dzień w pracy.

Oglądanie seriali to nie zmarnowany czas, a dobra sesja treningowa z PR-owych case study. Oglądamy, angażujemy się w akcję. Analizujemy dostępne rozwiązania, przewidujemy, co się może wydarzyć. Na końcu widzimy konsekwencje i efekty podjętych przez bohaterów decyzji oraz dokonanych wyborów. Dużo jest w serialach rozwiązywania problemów słowem, dużo wystąpień w mediach, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Jest też komunikacja w mediach społecznościowych.

Jak się domyślam, seriale pokazują dobre praktyki PR-u, ale też złe?

Oczywiście! Dlatego oglądanie seriali pod kątem PR-owym może być tak fascynujące. Można uczyć się PR-u na błędach i sukcesach bohaterów. Najlepszym przykładem złej komunikacji w firmie jest serial „The Office”. Oglądamy, śmiejąc się, ale zachowanie Michaela Scotta zabawne nie jest. Wierzę, że poprzez analogię do jego zachowań wiele osób poprawiło komunikację w swoich zespołach. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

KAROLINA JANIK

doświadczona ekspertka PR i komunikacji, z ponad dwudziestoletnim stażem, prezeska Personal PR, agencji komunikacji zintegrowanej. Specjalizuje się w media relations, komunikacji korporacyjnej, kryzysowej oraz strategiach komunikacyjnych. Oferuje audyty, zarządzanie wizerunkiem menedżerów i wsparcie marek w budowaniu globalnych strategii.

Public Relations to **must have** każdego biznesu!



Media Relations



Social Media



Graphic Design



Komunikacja Kryzysowa



Komunikacja Korporacyjna



Szkolenia z wystąpień
publicznych

**Prowadź z nami
mądry, skuteczny PR.
Lokalnie i globalnie!**

personalpr.

PR & MARKETING SOLUTIONS



personal-pr.pl

W jakich sytuacjach firma powinna rozważyć restrukturyzację?

Każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą powinien brać pod uwagę restrukturyzację w momencie wystąpienia kryzysu lub wtedy, gdy istnieje ryzyko jego pogłębienia. Szczególnie istotnym sygnałem jest zagrożenie niewypłacalnością, czyli sytuacją, w której firma traci zdolność regulowania wymagalnych zobowiązań pieniężnych.

Mówiąc prościej – kiedy dostępne środki przestają wystarczać na pokrycie wszystkich zobowiązań, powinna zapalić się „lampka ostrzegawcza”. W takim momencie nie warto czekać, lecz podjąć działania prewencyjne, które zatrzymają pogarszanie się sytuacji.

Główne przesłanki do rozpoczęcia restrukturyzacji to pierwsze problemy z płynnością finansową oraz narastające zadłużenie, objawiające się m.in. trudnościami w regulowaniu bieżących zobowiązań wobec kontrahentów i należności publicznoprawnych. Z czasem mogą pojawić się ujemne wyniki finansowe, świadczące o poważniejszym kryzysie. Dodatkowym sygnałem są negatywne zmiany rynkowe: spadek popytu, rosnąca konkurencja czy niekorzystne zmiany gospodarcze i prawne. Należy też analizować efektywność działalności – przestarzałe technologie, nieefektywne procesy czy przerost zatrudnienia mogą w dłuższej perspektywie obniżyć konkurencyjność. Warto pamiętać, że restrukturyzacja może, a nawet powinna być wdrażana prewencyjnie, jeśli widać, że efektywność firmy może spadać w przyszłości.

Jakie są główne rodzaje restrukturyzacji i jakie mają skutki prawne?

Prawo restrukturyzacyjne przewiduje cztery rodzaje postępowań.

- > Pierwsze to **postępowanie o zatwierdzenie układu**, przeznaczone dla firm, które potrafią samodzielnie porozumieć się z większością wierzycieli. Zarząd zachowuje tu pełną kontrolę, a rola sądu ogranicza się do końcowego zatwierdzenia układu. Dodatkowym atutem jest zawieszenie egzekucji komorniczych po ustaleniu dnia układowego.
- > Drugie – **przyspieszone postępowanie układowe** – stosuje się, gdy sporne wierzytelności nie przekraczają

Restrukturyzacja – ratunek czy ostateczność?

- Rosnące zadłużenie, problemy z płynnością czy gwałtowne zmiany na rynku – to tylko część sygnałów ostrzegawczych, które powinny skłonić przedsiębiorcę do myślenia o restrukturyzacji
- mówi radca prawny,

Maja Chwaliszewska.

ROZMAWIAŁ TOMASZ STANKIEWICZ

> – W czasach kryzysu każdy przedsiębiorca powinien brać pod uwagę restrukturyzację – podkreśla Maja Chwaliszewska.

15 proc. ogółu. Postępowanie jest szybsze niż standardowe, ale rola sądu jest większa: wyznacza on nadzorcę sądowego, a zarząd w kluczowych decyzjach musi uzyskiwać jego zgodę.

- > Trzecie – **postępowanie układowe** – dotyczy firm z wierzytelnościami spornymi powyżej 15 proc. ogółu. Jest dłuższe i bardziej sformalizowane, również z udziałem nadzorcy sądowego, a ochrona przed egzekucją działa od momentu otwarcia postępowania.
- > Czwarte i najbardziej zaawansowane jest **postępowanie sanacyjne**, dedykowane firmom w najtrudniejszej sytuacji. Tu sąd odbiera zarząd, przekazując go zarządcy, który może odstępować od niekorzystnych umów, zwalniać pracowników w trybie uproszczonym czy sprzedawać zbędny majątek. To głęboka ingerencja w firmę, ale dająca największe szanse na jej uratowanie.

Jaka jest sytuacja akcjonariuszy firmy podczas restrukturyzacji?

W zależności od rodzaju postępowania rola akcjonariuszy różni się, jednak zawsze zarząd musi współpracować z nadzorcą lub zarządcą, przygotowywać dokumenty, udzielać informacji i podejmować działania naprawcze.

Restrukturyzacja ma uratować firmę, lecz często wiąże się z ustępstwami właścicielskimi. W postępowaniu sanacyjnym właściciel traci kontrolę na rzecz zarządcy sądowego.



W pozostałych procedurach kontrola jest ograniczona, ale wciąż pozostaje w rękach właścicieli. Może dojść do zmian struktury właścicielskiej, np. poprzez konwersję długu na udziały, co zmniejsza wpływ dotychczasowych akcjonariuszy.

Jakie prawa mają wierzyciele w procesie restrukturyzacji?

Wierzyciele decydują o kształcie układu i stopniu zaspokojenia należności. Mają prawo do informacji o sytuacji firmy, przyczynach problemów i proponowanych rozwiązaniach. Kluczowe jest prawo głosu nad układem – przyjmowany jest on, gdy poprze go większość wierzycieli posiadających co najmniej dwie trzecie sumy wierzytelności. Mogą też powołać radę wierzycieli, kontrolującą działania nadzorcy lub zarządcy oraz zaskarżać decyzje sądu.

Jakie kroki należy podjąć, aby zminimalizować ryzyko restrukturyzacji?

Podstawą jest bieżące monitorowanie płynności i rentowności, analiza przepływów pieniężnych oraz szybka reakcja na negatywne trendy. Należy dywersyfikować źródła przychodów, utrzymywać rezerwy gotówkowe, dbać o innowacyjność i optymalizować koszty. Ważne jest też korzystanie z doradztwa prawnego i finansowego oraz podnoszenie kompetencji menedżerskich, aby unikać powtarzania błędów i reagować, zanim kryzys wymusi drastyczne działania. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

MAJA CHWALISZEWSKA

Radca prawny, doradca restrukturyzacyjny. Absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, studiów podyplomowych „Ochrona danych osobowych i bezpieczeństwo teleinformatyczne w biznesie” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, studiów podyplomowych Prawo Restrukturyzacyjne i Upadłościowe (restrukturyzacja i likwidacja przedsiębiorstwa) na Uczelni Łazarzskiego. Aktualnie kontynuuje rozwój naukowy jako uczestniczka seminarium doktorskiego na Uniwersytecie SWPS. Od 2017 r. posiada licencję doradcy restrukturyzacyjnego.



ZDJEĆIE: ANTONI BYSZEWSKI / FOTONEWS / FORUM

Wciąż walczę o podatek cyfrowy

– Nie wycofuję się z podatku dla gigantów cyfrowych. Będę naciskał w rządzie, żeby przeszedł przez Radę Ministrów.

Na stole są już konkrety – zapowiada **Krzysztof Gawkowski**, wicepremier i minister cyfryzacji.

ROZMAWIAŁA JOANNA MIZIOŁEK

Czy rekonstrukcja rządu zmieni nastroje Polaków wobec was?

Uważam, że rekonstrukcja nam się udała. Teraz przekładamy ją na cel strategiczny, którym jest wykorzystanie i wzmocnienie dobrej koniunktury gospodarczej w Polsce: rosnącego PKB i spadającej inflacji. Zamierzamy poprawić wykorzystywanie środków z Krajowego Planu Odbudowy, które odzyskaliśmy po PiS-ie; przykładem mogą być tu pożyczki na cyfryzację uruchomione przez nasze ministerstwo wspólnie z BGK – 2,8 mld zł, które mają pracować dla innowacji. Ten mechanizm daje przedsiębiorcom, samorządom i uczelniom możliwość przyspieszenia rozwoju dzięki dostępowi do kapitału na bardzo preferencyjnych warunkach.

Dodatkowo chcemy doprowadzić do łatwiejszego zarządzania procesami inwestycyjnymi, a jednocześnie przyspieszyć inicjatywy legislacyjne, żeby nie czekały, tylko przechodziły do parlamentu. Po to powstały resorty gospodarcze i po to było przyspieszenie.

Może lepsze efekty dałaby wam wymiana premiera? Według sondażu IBRIS-u przeprowadzonego dla Radia Zet ponad połowa Polaków (54,2 proc.) uważa, że Donald Tusk nie jest skutecznym szefem rządu.

Donald Tusk jest najbardziej rozpoznawalnym członkiem rządu i chyba nikogo nie dziwi, że to na niego spada największa odpowiedzialność. Jeżeli do tej pory coś nie szło, ale nie zakomunikowano tego w odpowiedni sposób, godzi to w wizerunek premiera. Te badania pokazały nam, co powinniśmy byli zrobić. Chodziło o powołanie rzecznika rządu, zwiększenie komunikacji i uspołnienie prac rządowych. Niestety wcześniej niewystarczająco dużo mówiliśmy o sukcesach rządu, o wielu sprawach w resortach, które się udały czy o tym, że dobrze idzie wykorzystywanie pieniędzy z Unii Europejskiej. Nadchodzące miesiące traktuję jako szansę na nadrobienie tego.

Dlatego Tuska bym nie wymieniał, bo zmiana na stanowisku premiera skomplikowałaby też sytuację wewnętrzną. Uważam szefa rządu za twardego zawodnika, który wie, że czasem się wygrywa, a czasem przegrywa. Nie zawsze byłem w koalicji, czasem krytykowałem rządy, którymi Donald Tusk kierował. Ale dzisiaj, obserwując z bliska, mam poczucie, że trudno znaleźć polityka, który byłby w stanie lepiej wejść w rolę premiera i dobrze zarządzać.

Skoro pan minister mówi o tym, że za mało się chwalcie, to czym możecie błysnąć jeśli chodzi o wydawanie środków z KPO? Ostatnia

afery związana z wydatkowaniem funduszy pokazała, że rząd nie potrafi ich dobrze rozdysponować.

Pieniądze z KPO służą dziś modernizacji całego państwa i wspierają polską gospodarkę. Bez nich nasz kraj byłby w trzeciej lidze rozwoju gospodarczego Europy. Przez PiS, który nie potrafił ich do Polski wprowadzić, mieliśmy ponad 800 dni opóźnień i tylko determinacja naszego rządu pozwala je dziś wykorzystywać.

W moim resorcie środki finansowe z KPO to ponad 16 mld zł. Wydajemy je skutecznie w wielu segmentach. Po pierwsze: szybki dostęp do internetu dla każdego. Za mojego urzędowania zatwierdziliśmy projekty na kwotę ponad 3,3 mld zł, co spowoduje, że niemal 800 tys. gospodarstw domowych będzie miało szybki internet. Ludzie w mniejszych miejscowościach otrzymają dzięki temu taką samą możliwość pracy, jak ci w dużych miastach.

Druga bardzo ważna rzecz to znaczące inwestycje w przyjazne państwo: e-usługi i e-administrację. Coraz więcej spraw załatwia się przez e-urząd. Dlatego z KPO finansujemy przejście dwóch tys. urzędów na elektroniczne zarządzanie dokumentacją. Z tych środków finansujemy również rozwój usług cyfrowych: z MSZ-em tworzymy usługę wsparcia obywatel za granicą, z Ministerstwem Nauki repozytorium dyplomów elektronicznych, z Ministerstwem Sprawiedliwości rozwijamy e-KRS.

Kolejna rzecz to modernizacja. Do 2035 r. chcemy wycofać się z dokumentów papierowych i usprawnić elektroniczną administrację.

W elemencie, o którym jest ostatnio głośno, czyli wsparciu dla branży HoReCa, trzeba wszystko skontrolować. Ukarać winnych i tak zaprojektować programy, aby ta sytuacja nigdy się nie powtórzyła.

Kilka miesięcy temu mieliśmy problem ze sztuczną inteligencją na portalu X. I wtedy powiedział pan, że tę platformę odłączy.

Nie. Powiedziałem, że to jest możliwe. Bo to jest możliwe.

Ale mamy w Polsce wolność słowa.

Wolność słowa przynależy człowiekowi; wolność słowa nie przynależy sztucznej inteligencji. Ja się z tego nie wycofam. W 2018 r. napisałem książkę „Cyberkolonializm” o konsekwencjach wpływu technologii na życie człowieka, w której

wskazywałem, że algorytmy i sztuczna inteligencja mogą doprowadzić do rozprzestrzeniania się mowy nienawiści i hejtu. I dziś przypadek GROK-a to potwierdza.

GROK to model językowej sztucznej inteligencji, który funkcjonuje na platformie X. Nie mam problemu z tym, żeby każdy obywatel mógł tam sobie pisać, co chce. Ale niech pamięta, że za to odpowiada; gdy zamieści coś karalnego, będzie miał proces karny.

Ale kogo możemy pociągnąć do odpowiedzialności, gdy treści karalne wypisuje model językowy? Odpowiada za niego platforma czy właściciel platformy? Jeżeli mówimy właścicielowi: „Wyłącz to, bo to jest mowa nienawiści, obrażanie innych ludzi, hejt w internecie”, a on mówi, że tego nie robi i w dodatku zapowiada, że będzie podkręcał algorytmy, to ja ostrzegam, że mamy możliwość wyłączenia platformy. Jeżeli szkodziłoby to polskiej demokracji, właśnie w taki sposób trzeba to rozwiązać.

Co się dokładnie stało z GROK-iem?

Uważam, że były to celowe działania ludzi, którzy projektują algorytmy i – być może – podkręcili systemy na polecenie samego Elona Muska.

Dla zwiększenia bezpieczeństwa w sieci chcemy też powołać nową instytucję państwową: Komisję Rozwoju i Bezpieczeństwa Sztucznej Inteligencji.

A co z projektem dotyczącym mowy nienawiści, który chciał pan wprowadzać?

Chodzi o Digital Service Act, czyli ustawę, która zakazuje dezinformowania.

Donald Tusk kazał panu zawiesić pracę nad ustawą w czasie kampanii.

Nie, prace nad nią się toczyły. Odbyło się wysłuchanie obywatelskie, zebraliśmy opinie organizacji pozarządowych i zmodyfikowaliśmy projekt zgodnie z oczekiwaniami strony społecznej, aby oprócz celu nadrzędnego, jakim jest walka z nielegalnymi treściami, zachować wolność słowa i swobodę wypowiedzi. Obecnie kończymy prace nad tym projektem na szczeblu rządowym i wkrótce trafi on do Sejmu.

Digital Service Act to europejskie prawo, które ma ustalić ramy tego, co mogą i muszą robić platformy takie jak Google, Facebook, Meta, czy TikTok w internecie. Kiedy pojawiają się na nich nielegalne treści,

np. pornograficzne, to państwo musi mieć argument w rozmowach z platformą, aby móc nakazać ich natychmiastowe wycofanie. Teraz bywa i tak, że platforma odpowiada dopiero po 3-4 tygodniach, a szkodliwe treści w tym czasie wiszą w sieci. Nasza propozycja ustawy nie jest więc żadną cenzurą, tylko formą ochrony internautów.

Czy prezydent Nawrocki podpisze taką ustawę?

Prezydent Nawrocki po doświadczeniach córki, którą dotknął hejt w sieci, zmienił zdanie na temat naszego projektu ustawy. To pokazuje, że narasta zrozumienie dla sprawy bezpieczeństwa w sieci, że ludzie zaczynają dostrzegać, że nikt nie chce odbierać im wolności.

Będę przekonywał pana prezydenta do poparcia naszych rozwiązań, bo pracujemy też nad ustawą dotyczącą ochrony niepełnoletnich przed dostępem do treści pornograficznych w sieci.

Masz 18 lat? Oglądaj, ile chcesz. Ale jeżeli jesteś niepełnoletni, zadziałać musi państwo, bo dzisiaj mamy pozorowaną weryfikację wieku. Klikasz, że masz 18 lat i nikt tego nie sprawdza.

Mamy coraz więcej ataków hybrydowych na Polskę. Jak pan nas przed tym zabezpiecza?

Jesteśmy najbardziej atakowanym państwem w Unii Europejskiej. Służby białoruskie i rosyjskie w tym roku trzykrotnie wzmożyły ataki na Polskę. Celują w naszą infrastrukturę, wodociągi i kanalizację a my odpieramy ponad 99 proc. tych zagrożeń.

Szykujemy programy takie jak cyberbezpieczny samorząd, na który przeznaczyliśmy ponad 1,5 mln zł, cyberbezpieczny rząd, na który mamy 300 mln zł i cyberbezpieczne wodociągi z budżetem 300 mln zł. Na cyberbezpieczeństwo w Polsce wydamy w tym roku ponad 3,1 mld zł.

Ale zmian systemowych nie da się dokonać bez pana prezydenta. Z chęcią usiądę z Karolem Nawrockim i o tym porozmawiam, przestawię mu dane.



KRZYSZTOF GAWKOWSKI

– polityk, działacz samorządowy i pisarz, doktor nauk humanistycznych. W latach 2019–2023 był przewodniczącym Koalicyjnego Klubu Parlamentarnego Lewicy a od 2023 r. sprawuje funkcję wiceprezesa Rady Ministrów i ministra cyfryzacji.

Chcę wysłać do pana prezydenta pełną informację na temat założeń programu dotyczącego cyberbezpieczeństwa.

Poprzedni i obecny prezydent mieli dotąd dobre relacje z prezydentem Trumpem. Jak pan chce wprowadzić podatek cyfrowy, żeby ich nie nadszarpnąć?

Nie wycofuję się z podatku dla gigantów cyfrowych. Będę naciskał w rządzie, żeby przeszedł przez Radę Ministrów. Ostatnio w ministerstwie przeprowadziliśmy dobre spotkanie konsultacyjne na temat kształtu tego podatku i na stole są już konkrety.

PiS zapowiadał wprowadzenie podatku cyfrowego, ale tego nie zrobił. Wszyscy się wycofywali, każdy się bał, bo „Wielki Brat ze Stanów patrzy”. Nam nie chodzi jednak o rozpoczynanie wojny handlowej z USA, tylko o to, żeby u nas polskie firmy i firmy zagraniczne działały na tych samych warunkach. W Polsce są big techy, które mają obrót sięgający miliarda, dwóch miliardów zł, a płacą dziesięć, czasem 20 razy mniej podatków niż firmy krajowe. Poza tym jeżeli ktoś zarabia na polskich użytkownikach sieci, ściągając ich dane, to dlaczego ma nie zapłacić podatku tutaj?

W Europie podatek cyfrowy wprowadziły Wielka Brytania, Austria, Hiszpania oraz Francja i Stany Zjednoczone nie protestowały. Dlaczego inaczej miałyby być w przypadku Polski? Kupujemy ogromne ilości sprzętu ze Stanów Zjednoczonych – nie tylko wojskowego, ale też komputerowego. Jesteśmy najbardziej wiarygodnym partnerem, bo budujemy wspólnie elektrownię atomową. Pozostajemy najbliższym sojusznikiem USA w tej części regionu, bo jeżeli chodzi o wsparcie Ukrainy, wszystko przechodzi przez Polskę.

Ministerstwo Cyfryzacji w tym roku przygotowuje więc projekt dotyczący podatku cyfrowego. I taki projekt trafi na biurko Karola Nawrockiego, który w kampanii prezydenckiej został poparty przez Donalda Trumpa. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Polska technologia w strategicznych sektorach przemysłu

Kontrola jakości w czasie rzeczywistym, redukcja kosztów i większa przewidywalność procesów produkcyjnych – to dziś jedne z kluczowych priorytetów przemysłu chemicznego i ciężkiego. Na te wyzwania pomysł ma polska firma **Gekko Photonics**.

TEKST: ANDRZEJ KONIECZNY

Przemysł chemiczny należy do najbardziej wymagających gałęzi gospodarki. Każdy błąd produkcyjny może kosztować miliony złotych. Tradycyjny model kontroli jakości przez lata opierał się na pobieraniu próbek, wysyłaniu ich do laboratorium i oczekiwaniu na wyniki. W najlepszym przypadku dane trafiały do operatorów z kilkugodzinnym opóźnieniem, w najgorszym – po całym dniu. W tym czasie reakcja w reaktorze mogła już dawno wymknąć się spod kontroli. W efekcie dochodziło do strat surowców, nadmiernego zużycia energii, problemów z powtarzalnością jakości, a nawet koniecznością utylizacji całych partii produktu. Presja na marżę rosła, a fabryki głównie „gașiły pożary”, zamiast świadomego sterowania procesem.

POLSKA ODPOWIEDŹ

Na te wyzwania odpowiada technologia od Gekko Photonics. Firma od początku stawiała sobie za cel opracowanie technologii, która pozwoli przemysłowi „widzieć” proces w czasie rzeczywistym, a nie tylko odczytywać jego skutki z opóźnieniem. Kluczem okazały się techniki spektroskopowe. System opracowany przez polskich inżynierów pozwala na ciągły pomiar parametrów in situ, czyli bezpośrednio w miejscu zachodzenia reakcji chemicznej. Dane z czujników analizowane są automatycznie przez oprogramowanie, które na bieżąco przekazuje operatorom czytelne (liczbowe, zamiast skomplikowanych widm) informacje o stanie procesu. Co ważne, system i monitoruje, i alarmuje w przypadku odchylenia od normy, umożliwiając natychmiastową reakcję. Rezultaty okazały się spektakularne. Czas kontroli jakości skrócono z godzin – a czasem dni – do kilkudziesięciu sekund.



▲ Robert Stachurski, prezes Gekko Photonics



▲ Maciej Jaworski, ekspert technik spektroskopowych

Zmniejszyła się liczba reklamacji, zredukowano zużycie energii i ilość odpadów produkcyjnych, a zakłady zyskały możliwość planowania działań na podstawie rzeczywistych danych, a nie domysłów. W niektórych przypadkach oszczędności sięgały setek tysięcy euro rocznie na pojedynczej linii produkcyjnej.

Nie bez znaczenia było również to, że automatyzacja rutynowych zadań odciążyła specjalistów laboratoriów, którzy zamiast wykonywać powtarzalne analizy, mogli skoncentrować się na działaniach rozwojowych i optymalizacyjnych. Dla zarządów fabryk równie istotny okazał się fakt, że system Gekko Photonics zapewnia ciągły wgląd w procesy – umożliwiając podejmowanie decyzji w oparciu o rzetelne dane dostępne w czasie rzeczywistym.

Z POLSKI DO EUROPY I USA

Pierwsze wdrożenia realizowano w krajowych zakładach przemysłu chemicznego – tu technologię przetestowano w trudnych warunkach produkcyjnych. To otworzyło firmie drogę na rynki międzynarodowe. Dziś firma nawiązuje kontakty w Europie Zachodniej i w USA. Strategia ekspansji opiera się na współpracy z lokalnymi integratorami systemów przemysłowych, co pozwala nie tylko na lepsze dopasowanie rozwiązań do specyfiki klientów, ale też na szybsze wdrożenia i obsługę serwisową.

ZNACZENIE DLA POLSKIEGO EKOSYSTEMU INNOWACJI

Ekspansja Gekko Photonics nie jest przypadkiem – to odpowiedź na szersze trendy przemysłowe. Na całym świecie rośnie presja związana z polityką klimatyczną i ESG, wysokimi kosztami energii oraz wymogami dotyczącymi efektywności. Technologie, które pozwalają połączyć optymalizację kosztową z redukcją śladu środowiskowego, stają się strategicznym wyborem dla koncernów przemysłowych. Historia Gekko Photonics to przykład, że polska myśl technologiczna może znaleźć miejsce w globalnych łańcuchach wartości. Firma łączy badania naukowe z praktycznym wdrożeniem w przemyśle, a jednocześnie udowadnia, że nawet w sektorze zdominowanym przez międzynarodowe koncerny technologiczne można zbudować konkurencyjną przewagę. <

Unia boksuje poniżej potencjału

– Pamiętajmy, że UE jest nadal potęgą ekonomiczną. Kiedyś o Niemczech mówiło się, że to nie gigant gospodarczy, a karzeł polityczny, państwo ograniczone w swojej polityce zagranicznej. Unia nie jest karłem, ale boksuje poniżej swojego potencjału, ponieważ nigdy nie skupiała się na geopolityce, będąc w silnym sojuszu z USA – mówi **Andrzej Olechowski**, ekonomista, współtwórca Platformy Obywatelskiej.

ROZMAWIAŁA AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA

Jak ocenia pan kierunek, w którym dziś podąża UE – zarówno politycznie, jak i instytucjonalnie? Czy grozi nam erozja integracji, czy raczej pogłębienie wspólnoty?

Jeśli chodzi o geopolityczną strategię UE, to się dopiero rozstrzygnie. Sojusz euroatlantycki jest dziś bardzo niepewny. My, Europejczycy, mamy stosunkowo mało do powiedzenia, ponieważ ostateczna decyzja zapadnie w USA. Trudno sobie wyobrazić, by Stany Zjednoczone chciały kompletnie wycofać się z tego sojuszu, ale zakres ich uczestnictwa będzie miał istotny wpływ na postępowanie Unii.

Istotą kwestią jest dalsze asertywne działanie wobec Rosji. Jak będą kształtowały się relacje Zachodu z Rosją?

Dziś większość Europejczyków jest przekonanych, że Rosja jest zagrożeniem w krótkim i dłuższym okresie, i do tego zagrożenia trzeba się ustosunkować. Konieczne jest wzmocnienie obronności i uzupełnienie luk, które powstaną po ograniczeniu obecności USA. Relacje gospodarcze z Rosją nie powrócą do poprzedniego poziomu długo albo wcale. To wszystko nie jest łatwe.

Nie jest, tym bardziej że jako wspólnota 27 państw musimy mierzyć się z wieloma wyzwaniami, jak obronność, migracja czy Zielony Ład. Czy jesteśmy jeszcze w stanie mówić jednym głosem w kluczowych sprawach?

Unia nadal ma ambicje, by być w trójce rozgrywających – z USA i Chinami

Moim zdaniem UE jest teraz bardziej jednomyślna niż kiedykolwiek, pomijając takie aberracje jak Węgry czy Słowacja. Rosja to jedna sprawa. Imigracja – druga. Definicja migranta, który potrzebuje opieki i gościnności, bardzo się zawężyła. Sojusz z USA to trzecia sprawa. W przeszłości stanowiska w tych trzech obszarach nie dawały się uzgodnić.

Jakie konsekwencje – w dłuższej perspektywie – może dla Unii Europejskiej i jej relacji z USA mieć powrót Donalda Trumpa do Białego Domu? Czy UE jest gotowa na większą samodzielność geopolityczną?

Pamiętajmy, że UE jest nadal potęgą ekonomiczną. Kiedyś o Niemczech mówiło się, że to nie gigant gospodarczy, a karzeł polityczny, państwo ograniczone w swojej polityce zagranicznej. Unia nie jest karłem, ale boksuje poniżej swojego potencjału, ponieważ nigdy nie skupiała się na geopolityce, będąc w silnym sojuszu ze Stanami Zjednoczonymi. To wymaga przede wszystkim realizacji zamierzeń i wysiłków w dziedzinie obronności, co da UE większą asertywność w stosunkach międzynarodowych. Nadal mamy ambicje i argumenty, by być w trójce rozgrywających – z USA i Chinami.

Zatrzymajmy się przy strategicznych wyzwaniach, które stoją dziś przed Polską w kontekście europejskim. Czy potrafimy wykorzystać nasze położenie i potencjał? Mamy realny wpływ na kształtowanie polityki unijnej?

Myślę, że nasz wpływ jest większy niż kiedykolwiek w przeszłości. Wynika to z konsekwencji i trafności polskiego poglądu na stosunki z Rosją, z wagi i znaczenia Polski na wschodniej flance UE, a także z osobistych walorów i wpływów Donalda Tuska i ministra Sikorskiego. Również polscy politycy i urzędnicy poruszają się z dużo większą odwagą i kompetencją w UE.

Ten wpływ jest duży, a stosunki są w wielu przypadkach zaskakująco bliskie. Wystarczy spojrzeć na kontakty z kanclerzem Niemiec, prezydentem Francji czy z Brytyjczykami. Uważam, że jest bardzo dobrze, więc nie niepokoiłbym się, że Polska zostanie wyslizgana przez wielkich.

Ale są też rażące błędy, które popełnialiśmy w ostatnich latach w relacjach z Brukselą i naszymi



partnerami. Które były w pana opinii największe?

Nie widzę istotnych błędów. Są ludzie, którzy uważają, że nasza deklaracja, iż w razie czego nie wyślemy żadnych wojsk na Ukrainę, osłabiła naszą pozycję w geopolitycznych rozważaniach. Ale ona została przyjęta ze zrozumieniem, dlatego ta pozycja nie ucierpiała.

Które reformy są niezbędne, by Unia Europejska pozostała konkurencyjna wobec USA i Chin? Jakie są priorytety?

W gospodarce kluczową sprawą jest obniżenie kosztów energii. Drugą sprawą są oczywiście cła zewnętrzne. Znajdujemy się w sytuacji, w której nie umiemy przewidzieć, co się stanie; kapryśność prezydenta Donalda Trumpa – jednego dnia cła wynoszą 50 proc., a innego 15 – ma kolosalny wpływ na politykę innych krajów. Dziś wszyscy czekają, aż cła w USA się ustabilizują, aby podjąć negocjacje pomiędzy sobą. Jestem spokojny, bo UE jest nadal największym rynkiem świata.

Nie wszyscy są tak spokojni.

Uważam, że wszystkim krajom bardziej zależy na dostępie do rynku UE niż nam na dostępie do ich rynków, dlatego nasza pozycja negocjacyjna jest dobra. Jest wiele innych potrzebnych reform, ale pamiętajmy, że dziś na unijny konsensus rosnący wpływ mają siły konserwatywne. To, co my nazywamy reformami, oni –

powiększeniem kompetencji unijnych, które wiążą się ze zmianą traktatów, co z góry przekreślają, nawet jeśli reformy przynosiłyby korzyści.

A konkretnie?

Potrzebna jest większa konsolidacja polityki zagranicznej, stworzenie wspólnego rynku kapitałowego, nowe inicjatywy w dziedzinie ochrony zdrowia. Te ostatnie wydawały się oczywiste po pandemii, gdy dzięki współpracy wszyscy obywatele UE zyskali równy dostęp do szczepionek.

Jak będzie wyglądać Unia Europejska za 10–15 lat? Czy będzie bardziej zintegrowana, federalna, czy raczej rozluźniona, z coraz większą rolą państw narodowych?

Jeden scenariusz mówi o upadku UE. To jest scenariusz, w którym USA wycofują się z NATO, a Rosja uderza w któryś z krajów Unii i wtedy każdy zaczyna działać na własną rękę. To jest scenariusz możliwy, ale mało prawdopodobny.

A najbardziej prawdopodobny?

Biorąc pod uwagę doświadczenia ostatnich lat – od czasu brexitu – widać, że w sytuacjach krytycznych Unia zwiera szyki. A więc mobilizacja i świadomość, że musimy być razem, wiedzie prym, bo pojedynczo nie podołamy.

Czy jednak podołamy z innymi zagrożeniami, które niesie ze sobą choćby rozwój sztucznej inteligencji? Jesteśmy jako społeczeństwo na to gotowi?

O sztuczną inteligencję i kwanty niech mnie pani nie pyta, ja tego nie ogarniam.

Wiele mówi się o tym, że AI nas zdominuje i jako cywilizacja zmierzamy ku upadkowi.

Od czasu wynalezienia ognia przy okazji każdego istotnego wynalazku ludzie wiesz-czyli rychłą anihilację ludzkości. Ale nadal istniejemy.

Wracając do polskiej polityki – czy strefa euro to nadal cel, do którego Polska powinna zmierzać? Wydaje się, że warunki polityczne nie sprzyjają dziś takiej decyzji – nowy prezydent jasno określił swoje stanowisko: „nie” dla euro.

Są dwie kluczowe zmiany, konieczne i korzystne, ale nie przejdą w Polsce – mam na myśli podwyższenie wieku emerytalnego i wprowadzenie euro. Cóż, nie ma o czym dyskutować, bo jak pani zauważyła, polityczny klimat nie sprzyja tego typu rozważaniom. To, co mogłoby spowodować szybszą reakcję, to potężny kryzys, ale tego sobie nie życzymy.

Co się zmieni w Polsce wraz ze zmianą warty w pałacu prezydenckim? Dojdzie do zwarcia z rządem i pogłębiania się chaosu między kluczowymi ośrodkami władzy?

Mogą być kłopoty, ale nie muszą. Jestem mniej historyczny w snueniu takich teorii niż wielu moich znajomych i komentatorów. Prezydent, co było dość zdumiewające, nakreślił kuriozalną definicję swojej roli – to on wyraża wolę narodu, ustala priorytety i nadzoruje ich realizację, stawia do pionu ministrów.

To mu się uda?

Nie może się udać. Porządek w Polsce jest jasny: naród, parlament, rząd i prezydent, który wspiera rząd w realizacji polityki ustalonej przez parlament. Albo przeszka-dza, co niestety coraz częściej się zdarza.

Przyjął jednak postawę dominującą.

To błąd, powinien być arbitrem, ale ma swoją wizję, dlatego mogą występować różne turbulencje. Jeśli będzie pogłębiał kryzys praworządności, nie będzie skłonny do kompromisów z rządem, to czarna dziura, jaką mamy dzisiaj, która powoduje masę jałowych działań polityków i denerwuje publiczność, będzie się pogłębiać.

Widać, że planuje konsekwentnie wdrażać obietnice wyborcze i zgła-

sząć własne projekty ustaw.

To będzie skuteczny bat na rząd?

Karol Nawrocki, co widać w kontekście jego wypowiedzi o Centralnym Porcie Komunikacyjnym, wyraźnie jest nieorientowany w sprawach gospodarczych – rozdzielnie mówi o ekonomii i gospodarce, czego słownikowo nie da się wyjaśnić. CPK jest realizowany, ale w zmodyfikowanej formie, więc najwyraźniej próbuje iść na zwanie z rządem.

A więc to wstęp do kolejnej kampanii i punktowania rządu za jego nieudolność?

Oczywiście. Nadrzędnym celem prezydenta będzie stworzenie warunków do zwycięstwa obozu prawicy w przyszłych wyborach. Jego exposé brzmiało jak orędzie przywódcy prawicy w Polsce, choć tym przywódcą dziś jest prezes PiS-u. Prezydent, sądząc po jego otoczeniu, wydaje się bardziej przechylony w kierunku Konfederacji, więc za chwilę może dojść do starć w jego własnym obozie.

Jedyną osobą zdenerwowaną podczas zaprzysiężenia Karola Nawrockiego był Jarosław Kaczyński?

Tak stwierdził Donald Tusk.

Podpisuję się pod tą obserwacją.

Tusk pochwalił przemówienie Nawrockiego. Panu też się podobało?

Takich mówców wśród polityków jest w Polsce jak na lekarstwo. Ale historycy przeważnie mają taką umiejętność. Przyznaję, że uderzająca była jego pewność siebie. Widać, że to jest bokser wagi ciężkiej.

Może się zerwać ze smyczy prezesa?

Swoją postawą, sposobem, w jaki chodzi, pokazuje, że jest silnym mężczyzną. Nie umiem powiedzieć, jakie będą tego konsekwencje, ale może być bardzo ambitny i bardzo trudny.

Budzi w panu respekt?

Raczej niepokój. Zawsze sobie wyobrażałem prezydenta idealnego jako arbitra, a nie autokratę. Uspokoiliem się trochę, gdy powiedział, że polityka zagraniczna i obszar bezpieczeństwa będą obszarami poza polityczną awanturą.

Uda się wypracować porozumienie ponad podziałami, czy to jedynie kurtuazyjna zapowiedź?

Myślę, że na początku będzie współpracował z rządem, ponieważ jest słabo zorientowany w sprawach zagranicznych, nie ma doświadczenia, więc nie sądzę, by chciał brać na siebie odpowiedzialność za

istotne negocjacje. Jeśli natomiast zacznie prowokować awantury, poniesie straty wizerunkowe.

Czy na podstawie oceny otoczenia Karola Nawrockiego, składu jego kancelarii, można stworzyć spójny obraz tej prezydentury?

Nie jestem koneserem środowiska prawicy, więc nie wiem, na ile spójne jest to środowisko. Zauważyłem, że część z nich mówi „po kibolsku”, więc powtarzam: to bardziej Konfederacja, nie PiS.

Mocna ekipa.

Może być mocna i aktywna w transformacji polskiej prawicy w kierunku jej radykalizacji.

Czy wokół Karola Nawrockiego może wyrosnąć nowa siła polityczna?

Przy każdym nowym prezydencie pojawiają się takie spekulacje.

Andrzej Duda ma takie zamiary i możliwości?

To nie jest korzystny moment dla Dudy ani Morawieckiego. Mieli swój czas w polityce.

A czas Donalda Tuska? Kończy się? Ostatnio, zwracając się do wyborców, mówił, że wraz ze zmianą prezydenta nadchodzi czas smutny i rozczarowujący, bo wszyscy wierzyliśmy w uczciwość, dobro, zwycięstwo miłości, a teraz ta wiara została wystawiona na próbę.

Nie ma wątpliwości, że jest to trudny czas, gdyż tym razem retoryka i apelowanie do uczuć jest mniej ważne, decydująca będzie skuteczność. Niestety w koalicyjnym rządzie ze skutecznością zawsze są problemy, co widzimy szczególnie w ostatnim czasie – myślę głównie o dziwacznych zachowaniach Hołowni. Premier ma duży problem, bo nie zapisał się w historii jako sprawny menedżer.

Liczę, że może minister Berek będzie osobą z mocną pięścią. Dobrze rokuje też wicepremierzy Sikorski i Kierwiński. To nie są ludzie, z którymi chciałbym odbywać rozmowy na temat tego, dlaczego nie wykonałem zadania.



ANDRZEJ OLECHOWSKI

– ekonomista, współtwórca Platformy Obywatelskiej, były minister spraw zagranicznych i były minister finansów.

Który z nich byłby najlepszym premierem?

Pytanie, kto jest najlepszy, jest nieważne. Ważniejsze jest to, kto zostanie wybrany, kto ma największy potencjał wyborczy.

W tym kontekście najczęściej wymieniany jest Radosław Sikorski.

Przebiło się do świadomości politycznej, że wicepremier Sikorski jest kompetentny i poważny, nie plotkuje, nie prowadzi gier. To go wyróżnia wśród naszych polityków. Oni strasznie dużo mówią, sięgają zamęt, co jest irytujące.

To byłaby dobra przeciwwaga dla wypalonego częściowo Donalda Tuska?

Nie namówi mnie pani na ten komentarz. Nie mam stuprocentowego przekonania, że pan Radek chce być premierem. Ale proszę spytać pana Hołownię. Jest drugą osobą w państwie i ma ogromne ambicje.

Wiele wskazuje na to, że podzieli losy Pawła Kukiza. Partia mu się posypie?

Wiele osób im tego życzy, bo jeśli przekonali Polaków, że są kluczowi i niezbędni do ratowania ojczyzny od degrengolady – bo takie było przesłanie kampanii parlamentarnej, że trzeba to zrobić drużynowo – a przy pierwszej okazji kopią kolegów po kostkach, to musi być kara.

W przyszłym roku Platforma Obywatelska będzie obchodziła 25 lat istnienia. To początek końca PO, bo wyborcy stracą cierpliwość dla partii, która nie dowiozła obietnic?

Dobrze, że mi pani przypomniała, muszę odłożyć butelkę dobrego wina na tę okazję w przyszłym roku. Bo to jest spore osiągnięcie, by instytucja polityczna istniała tyle lat. Możemy powiedzieć, że partia jest zmęczona, że to poważny wiek w polityce, ale kto ma ich zastąpić? Nic z tego innym partiom nie wychodziło i po tylu eksperymentach tylko idiota może próbować trzeciej drogi. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone



THE UPPER HOUSE BY ANGEL

ODKRYJ PODNIEBNE PENTHOUSY W SERCU WROCŁAWIA



Poznaj wyjątkowy projekt z luksusowej kolekcji
nieruchomości marki Angel Poland

+48 71 770 99 40 | WALOŃSKA 11/4U, 50-413 WROCŁAW



Niebo w zasięgu ręki

W samym sercu Wrocławia, na Przedmieściu Oławskim powstał The Upper House – flagowa inwestycja **Angel Poland Group**, która już dziś uznawana jest za jedną z najbardziej prestiżowych w mieście.

TEKST: AGNIESZKA POTRZEBOWSKA

To nowy punkt odniesienia dla nieruchomości klasy premium, z niemal 380 apartamentami, w tym ośmioma spektakularnymi penthouse'ami, które nie tylko zachwycają formą, ale opowiadają historie o świetle, przestrzeni i życiu na własnych zasadach. The Upper House to innymi słowy przemyślane założenie urbanistyczne, w którym elegancja, funkcjonalność i styl tworzą spójną całość.

Mieszkańcy budynku będą mieli dostęp m.in. do 25-metrowego basenu, strefy wellness i fitness, lobby z całodobową recepcją, residence lounge, strefy co-workingowej oraz kids klubu. Wszystko z myślą o tym, by stworzyć przestrzeń wyznaczającą nową jakość życia na miarę najbardziej luksusowych, pięciogwiazdkowych hoteli.

ZDJĘCIA: ANGEL POLAND GROUP



< Na najwyższych kondygnacjach The Upper House powstała kolekcja ośmiu ekskluzywnych penthouse'ów

na swoich właścicieli. Gdy projektanci Angel Poland przystąpili do jej tworzenia, przyświecała im jedna myśl: miejsce, które daje nie tylko przestrzeń, ale też wzmacnia emocje, pobudza zmysły, dając lekkość, wolność, ciszę, światło i nieograniczony spokój. Tak zrodziły się nazwy, które są językiem zmysłów, stworzonym specjalnie dla tej inwestycji: Lumira, Serenit, Horizma, Nubea i Azuris. Każdy penthouse to osobna opowieść: od monumentalnej, wielopoziomowej Horizmy z panoramicznym widokiem na trzy strony świata, przez skąpaną w świetle Lumirę, po subtelną, zawieszoną między niebem a wodą Nubeę.

– Gdy projektowaliśmy penthouse'y The Upper House, punktem wyjścia była dla nas idea szeroko rozumianej wolności – przestrzeni, która staje się doświadczeniem, angażuje zmysły, emocje i umysł. Każdy z apartamentów ma swój unikatowy charakter, lecz wszystkie łączy wspólna cecha: oferują wytchnienie, ciszę oraz poczucie autentycznej wolności i intymności. Nie mam wątpliwości, że cel został osiągnięty – mówi Magdalena Jaroszevska, Design Director w Angel Poland Group, współpracująca na co dzień z najbardziej prestiżowymi pracownikami architektonicznymi na świecie. Penthouse'y dostępne w The Upper House to oferta absolutnie unikatowa, zarówno pod względem lokalizacji, jak i koncepcji projektowej. To przestrzenie, których nie da się skopiować, dostępne tylko w jednej inwestycji, dla wybranych nabywców, którzy oczekują więcej i wiedzą, czym jest dziś prawdziwy luksus. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

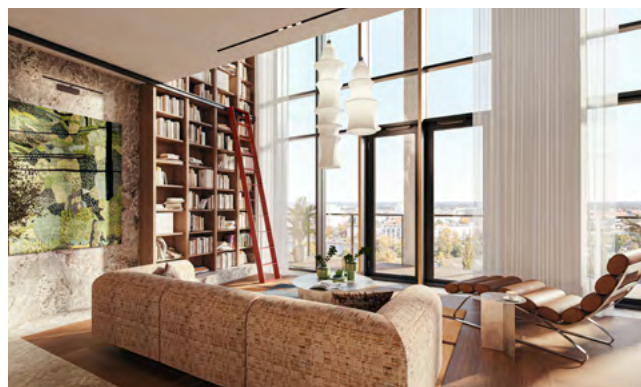
– The Upper House to projekt, który wyznacza nową jakość na wrocławskim rynku nieruchomości. Wyróżnia się nie tylko wyjątkową lokalizacją nad Oławą, ale też przemyślaną architekturą, usługami klasy premium i niepowtarzalnym designem, a penthouse'y, które stworzone zostały z myślą o osobach poszukujących czegoś wyjątkowego, to ukoronowanie tej inwestycji – mówi Inez Otto, Sales and Marketing Director - West w Angel Poland, ekspertka rynku nieruchomości premium.

Na najwyższych kondygnacjach The Upper House powstała kolekcja ośmiu ekskluzywnych penthouse'ów, o powierzchni od 143 do 254 m², sięgających nawet 6,5 metra wysokości, zaprojektowanych indywidualnie, z dbałością o najmniejsze detale, z których tylko pięć wciąż czeka



Szczegóły dotyczące kolekcji penthouse'ów The Upper House:

**penthouse.
upperhouse.pl**



Technologia, która daje bezpieczeństwo twoim danym

Virtual Data Room SECUDO to zaawansowana platforma powstała z myślą o procesach wymagających najwyższego poziomu poufności, takich jak M&A, due diligence czy wymiana dokumentacji prawnej.

TEKST: **ANDRZEJ KONIECZNY**

W świecie, w którym informacje są najcenniejszym zasobem, ich ochrona staje się priorytetem każdej organizacji. DealDone Sp. z o.o. od prawie 14 lat udowadnia, że można połączyć najwyższe standardy bezpieczeństwa z wygodą pracy i efektywnym zarządzaniem dokumentami.

– Naszą misją jest wspieranie przedsiębiorstw w prowadzeniu bezpiecznych, poufnych procesów – od fuzji i przejęć, przez due diligence, aż po współpracę z inwestorami. W tym celu stworzyliśmy Virtual Data Room SECUDO – zaawansowaną platformę, która wyznacza nowe standardy w zarządzaniu poufnymi informacjami – mówi Joanna Dmitruk – partner zarządzający DealDone Sp. z o.o.

NARZĘDZIE SZYTE NA MIARĘ DUE DILIGENCE

VDR SECUDO to bezpieczna, chmurowa przestrzeń do przechowywania, udostępniania i kontrolowania dostępu do dokumentów. Zapewnia pełną kontrolę nad tym, kto, kiedy i w jaki sposób korzysta z udostępnionych materiałów. Stworzone z myślą o procesach wymagających najwyższego poziomu poufności, takich

jak M&A, due diligence czy wymiana dokumentacji prawnej, gwarantuje spokój i pewność, że dane są w dobrych rękach.

BEZPIECZEŃSTWO KLASY PREMIUM

VDR SECUDO wykorzystuje zaawansowane szyfrowanie, wielopoziomą autoryzację, monitoring aktywności użytkowników oraz kontrolę dostępu w czasie rzeczywistym. Wszystkie aktywności w systemie są monitorowane i odkładane w technologii blockchain. System spełnia normy ISO 27001, SOC, HIPAA, GDPR oraz rekomendacje OWASP, co czyni system VDR w pełni zgodnym z międzynarodowymi standardami bezpieczeństwa.

TECHNOLOGIA STWORZONA PRZEZ EKSPERTÓW

– VDR SECUDO zostało zaprojektowane i jest rozwijane we współpracy z kryptologami i specjalistami IT m.in. z Wojskowej Akademii Technicznej oraz Politechniki Warszawskiej. To efekt wieloletnich prac badawczo-rozwojowych, wspieranych m.in. przez fundusze unijne. Każdy element systemu powstał w oparciu o najnowsze technologie i potrzeby wymagających

użytkowników – mówi Bartłomiej Dmitruk, partner zarządzający DealDone Sp. z o.o.

INTUICYJNE I ELASTYCZNE W UŻYCIU

Choć Virtual Data Room SECUDO kryje w sobie zaawansowane mechanizmy bezpieczeństwa, korzystanie z niego jest proste i wygodne. Intuicyjny interfejs pozwala w kilka chwil dodawać, organizować i udostępniać dokumenty, a administrator może szczegółowo zarządzać uprawnieniami, ograniczać dostęp czasowo czy blokować możliwość pobierania plików.

GLOBALNY ZASIĘG I SYNERGIA Z SECUDO SOLUTIONS LTD

Naturalnym rozwinięciem naszej działalności stało się powołanie spółki Secudo Solutions, która działa międzynarodowo, z biurami w Warszawie, Londynie i Zurichu. Dzięki temu VDR SECUDO może być dostosowany do wymagań różnych rynków i branż na całym świecie.

– W DealDone wierzymy, że bezpieczeństwo to fundament nowoczesnego biznesu. VDR SECUDO to narzędzie, które pozwala ci działać pewnie – niezależnie od tego, czy prowadzisz rozmowy z inwestorami, koordynujesz złożony projekt, czy wymieniasz wrażliwe dane z partnerami – podkreśla Bartłomiej Dmitruk. <

© Wszelkie prawa zastrzeżone

DLACZEGO WARTO WYBRAĆ DEALDONE I VDR SECUDO?

Zabezpiecz swoje dane. Zyskaj spokój. Oto, dlaczego warto postawić na DealDone:

- > Blisko 14 lat doświadczenia w ochronie poufnych danych
- > Autorska technologia rozwijana w Polsce i na świecie
- > Certyfikowane standardy bezpieczeństwa
- > Globalny zasięg działania
- > Indywidualne podejście do każdego klienta



IV edycja

MBA for Startups

Zbuduj swój startup z wiedzą, mentoringiem i inwestorami

- Testowanie i rozwijanie własnego pomysłu na biznes
- Networking & mentoring przy wsparciu InCredibles
- Zajęcia online – dostęp z każdego miejsca
- 10 grantów 50% czesnego

Zapisz się do 20 września!

www.mbaforstartups.pl